



Samenvatting

De raad heeft voor C3 (Centre Céramique/ Kumulus/ Natuurhistorisch Museum Maastricht) een bezuiniging van € 1.327.000 vastgesteld in de (pre-)begroting 2021. De manier waarop deze bezuinigingen gerealiseerd worden is sindsdien verder uitgewerkt en wordt, zoals toegezegd, bij de kaderbrief aan de raad voorgelegd middels een plan van aanpak. Het grootste deel van deze bezuiniging wordt gerealiseerd door het veranderen van de rol van de kunstscholen (onderdeel van Kumulus) van aanbieder naar facilitator.

De kunstlessen worden vanaf het cursusjaar 2022-2023 niet meer door docenten in dienstverband, maar door ZZP'ers gegeven. Kumulus faciliteert dit met adequate voorzieningen en service in Centre Céramique en in de werkplaats van Kumulus West. Die rol wordt ingebed in een vernieuwde interne werkwijze binnen de gehele organisatie: integraal programmeren en samenwerken met de stad staan centraal. Het plezier in cultuur (maken en mee-maken) wordt de motor achter het programma, en in het vernieuwde Centre Céramique komen alle aspecten daarvan samen.

Beslispunten

1. Het college stelt het plan van aanpak en het reorganisatieplan voor het invullen van de bezuinigingsopgave C3 vast en legt het plan van aanpak bezuinigingen C3 naar aanleiding van de kaderbrief voor aan de raad;
2. Het college stemt daarbij in met de keuze voor het 'pakhuismodel' voor de kunstscholen en legt het plan van aanpak tot het realiseren van de bezuinigingsopgave C3 en het reorganisatieplan voor aan de medezeggenschap LO/OR.
3. Het college besluit tot de geleidelijke afbouw van de locatie-gebonden subsidie (woonplaats cursist) op de lesgelden van Kumulus en tot behoud van de leeftijdsgebonden subsidie.
4. Het college stelt de raad in de kaderbrief voor om een bedrag van maximaal € 3,6 miljoen uit de algemene reserve (70% van de maximale kosten) te onttrekken om de frictiekosten, herplaatsingskosten en de reorganisatiekosten te financieren. Vanaf 2025 zal er jaarlijks een bedrag van € 300.000 in de algemene reserve worden gestort, tot het werkelijk onttrokken bedrag is terugbetaald. De dekking van de € 300.000 wordt gehaald uit het structureel niet invullen van 4.22 FTE van de beschikbare formatieruimte binnen C3.
5. Het college mandateert de portefeuillehouder cultuur om dit plan van aanpak, na vaststelling van de kaderbrief door de raad, uit te voeren.



Besluit Burgemeester en Wethouders d.d. 15 juni 2021:

Conform.

Collegievoorstel



1. Aanleiding

C3 ontstond in 2013 door het samenvoegen van Centre Ceramique, NHMM en Kumulus. Tot Kumulus behoren de afdelingen kunstonderwijs, kunsteducatie (Kaleidoscoop) en cultuurparticipatie. C3 vormt een belangrijke sokkel onder het gemeentelijk cultuurbeleid. Die positie is in 2019 bevestigd in de cultuurvisie 'Cultuur maakt Maastricht – Maastricht maakt cultuur'. Het is voor veel Maastrichtenaren en bezoekers dé laagdrempelige plek om met cultuur en erfgoed (in al zijn facetten) in contact te komen en zelf actief te participeren. Van een open stadshal tot de kinderbibliotheek of de ateliers in de Herbenusstraat, hier kunnen talenten ontwikkeld, hier krijg je kans je kunnen te delen op de podia van C3 en hier kom je te weten wat de rijke geschiedenis van de stad voor de huidige tijd en voor de toekomst kan betekenen. Maar evengoed trekt C3 erop uit in buurt en wijk, zoekt de creatieve energie van jong en oud op en geeft het ondersteuning en begeleiding.

Hetgeen mensen verwachten en aanspreekt is echter steeds aan wijziging onderhevig: de culturele interesses en praktijken veranderen steeds sneller, en daarom is het goed dat C3 zichzelf steeds blijft actualiseren. Dit proces van transformatie is al ingezet in 2017 (na voltooiing van de organisatorische fusie van de drie cultuurinstellingen). Het creëren van de beoogde (financiële en inhoudelijke) synergie is tot op heden echter nog onderbenut gebleven. In 2019 werd daarom een nieuwe missie en visie vastgesteld die inzet op die synergie als essentiële schakel in het toekomstbestendig en blijvend relevant maken van C3 in Maastricht. Om dit voor elkaar te krijgen is sinds september 2020 een bottom-up transitieproces opgestart voor C3 in zijn geheel om de missie verder aan te scherpen en te concretiseren. Daarbij staan drie aspecten centraal:

- de relatie met en de betekenis voor de gehele stad;
- de integrale manier van werken *in* de organisatie;
- het werken *aan* de organisatie om die relevantie op de langere termijn te verzekeren.

De eerste resultaten van die relevantie voor de stad zijn nu zichtbaar, in het bijzonder bij het succesvolle programma cultuurmakers@maastricht, bij de vernieuwde erfgoedopstelling en – programmering in Centre Céramique en de groei van cultuureducatie op school. Bij het aanbod van kunstcursussen blijft echter sprake van een neerwaartse tendens in het succes van het huidige aanbod, die niet is gestopt ondanks alle inspanningen vanaf 2017 om de trend te keren. Een fundamentele rolwijziging dringt zich op om het tij te keren.



De directe aanleiding voor de nu voorliggende plan van aanpak bezuinigingen C3 is de door de raad in 20202 besloten structurele bezuiniging. Voor C3 heeft de raad volgende bezuinigingsmaatregelen opgenomen in de begroting:

	Omschrijving	2021	2022	2023	2024
12.15	Veranderen rol Kumulus van aanbieder van muziek/dans/beeldende kunstonderwijs naar facilitator	0	600	1.000	1.200
12.17	NHMM enkel open in het weekend (vrij/zat/zond) voor scholen op afspraak	27	27	27	27
12.18	Verminderen tentoonstellingen/lezingen/kleine expo's binnen CC/Museum	100	100	100	100
	Totaal	127	727	1.127	1.327

Maatregel 12.15 betreft in feite een verder doorgedreven stap van de in 2017 ingezette beweging.

Kumulus verandert hierbij fundamenteel van rol: niet langer zelf aanbieden van kunstonderwijs door docenten in vaste dienst of ZZP'ers, doch wel de markt faciliteren tot het aanbieden van lessen. Voor wat betreft maatregel 12.18 werd het aanvankelijk voorgestelde bedrag van € 20.000 bij amendement opgehoogd tot € 100.000 waarbij gesteld werd dat de andere invulling van dit bedrag nog uitgewerkt diende te worden. Met het uitwerken van de bezuinigingsmaatregelen ontstonden er ook over maatregel 12.17 nieuwe inzichten. Het geheel van deze uitwerkingen is gebundeld in dit plan van aanpak tot realisatie van de bezuinigingen dat bestaat uit 2 delen.

De wijze waarop de bezuiniging gerealiseerd gaat worden wordt beschreven in het plan van aanpak bezuinigingen C3.

Het realiseren van deze forse bezuinigingsopgave vormde een aanleiding om het gehele organisatieonderdeel C3 (werken *aan* de organisatie) opnieuw te bekijken. In het reorganisatieplan gaan we in op de organisatie en personele transitie van C3 als geheel.

Deze collegenota beschrijft allereerst kort de inhoud van het plan van aanpak voor het realiseren van de bezuinigingen. Verder wordt er ook dieper ingegaan op het reorganisatieplan ten behoeve van de meest omvangrijke bezuinigingsmaatregel namelijk de transitie van het kunstonderwijs. De uitvoering daarvan vraagt om een reorganisatie van het kunstonderwijs binnen C3 waarbij de rol wijzigt van aanbieder naar facilitator. Een gevolg van deze transitie is dat de medewerkers in vaste dienst die



direct verbonden zijn met het aanbieden van kunstonderwijs (docenten, coördinatoren, senioren en de medewerker planning; in het totaal 18.9 fte) collectief boventallig verklaard worden. Het reorganisatieplan zet het waarom (organisatietransitie, bezuiniging), hoe (boventallig verklaring medewerkers) en wat (personele en financiële gevolgen) van deze reorganisatie uiteen. Het reorganisatieplan is een vereiste voor het proces van boventallig verklaring van de medewerkers en geldt als belangrijkste onderlegger in de gesprekken met het LO, de OR, de ontslagcommissie en het UWV.

Van aanbieder naar facilitator

Het begrip *facilitator* uit de bezuinigingsmaatregel moest nog verder uitgewerkt. Het faciliteren van kunstonderwijs kan op verschillende manieren vormgegeven worden afhankelijk van de wijze waarop, de intensiteit en breedte van het faciliteren. Voorstel is te werken volgens het zogenaamde 'pakhuismodel' variant 2 waarbij ruimtes aangeboden worden, marketing en communicatie worden gefaciliteerd, intermediairs kunstonderwijs in dienst genomen worden, leeftijdsgebonden subsidies verstrekt worden en in een activiteitenbudget wordt voorzien. De keuze voor dit model is essentieel omwille van 2 redenen:

1. Het scheidt een kader waarbinnen het mogelijk is een klimaat te creëren waar crossovers en synergie ontstaan tussen de verschillende disciplines binnen C3 onderling en tussen onderwijs en samenleving. Iets waar we al sinds 2013 naar streven binnen C3.
2. Dit kader is een belangrijke factor voor docenten en leerlingen om zich te verbinden aan Kumulus. Het biedt een meerwaarde ten opzichte van het aanbod elders.

Friciekosten en voorstel dekking

Om de totale transitie van C3 die het gevolg is van de voorgestelde bezuinigingsmaatregelen en van het plan van aanpak voor het toekomstbestendig maken van de gehele instelling mogelijk te maken zijn frictiekosten nodig. De frictiekosten, verbonden aan het boventallig verklaren van de medewerkers kunstonderwijs in vaste dienst, kunnen aanzienlijk oplopen (tot maximaal € 5,1 miljoen). Binnen de gemeente wordt alle inspanning erop gericht om deze kosten zo laag mogelijk te maken door actief op zoek te gaan naar andere mogelijkheden voor de boventallig verklaarde medewerkers, binnen de gemeente voor wie dat wil. Het voorstel ligt voor om ten behoeve van kosten (wanneer noodzakelijk) maximaal € 3,6 miljoen te onttrekken aan de algemene reserve.



Dit bedrag zal vervolgens vanaf 2025 in jaarschijven van € 300.000 terugbetaald worden aan de algemene reserve.

2. Context

De uitvoerende kunstinstellingen met uitzondering van het theater zijn de laatste jaren frequent onderwerp geweest van transitie. In 2013 werden Centre Ceramique, NHMM en Kumulus samengevoegd tot 1 organisatieonderdeel. De eerste jaren stonden vooral in het teken van het praktisch samenvoegen en van het realiseren van de financiële opgave. Inhoudelijk bleven de voordelen van de fusie beperkt. Vooral bij het onderdeel kunstonderwijs van Kumulus was er, zoals hierboven beschreven, sprake van een neerwaartse tendens. In april 2016 heeft het College opdracht gegeven om te werken aan de inhoudelijke toekomstbestendigheid, integratie en innovatie van de instelling C3 en met voorrang Kumulus. Na onderzoek bleek dat er veel winst te behalen valt met een organisatie die beter samenwerkt, goed op elkaar is ingespeeld en de processen op orde heeft. De toenmalige organisatiestructuur zorgde voor een verschaald aanbod, onvoldoende binding met de vraag van de markt en imagoschade. Dit heeft geleid tot het inrichten van een nieuwe personeelsstructuur waarbij door natuurlijk verloop vaste docenten vervangen werden door ZZP'ers. De transitie kreeg als randvoorwaarde mee dat ze budgetneutraal diende te verlopen. Gezien de leeftijdsopbouw van de docenten verliep dit proces – vooral bij het onderdeel muziekonderwijs – dan ook traag.

In 2020 was deze transitie derhalve nog lang niet afgerond. De aantallen cursisten bleven (weliswaar in trager tempo als voorheen) teruglopen waardoor er nog steeds tekorten waren op de exploitatie. De noodzaak verder mee te bewegen met de actuele vraag en de toekomstbestendigheid van de organisatie te waarborgen bleef bestaan, zoals ook te zien was in de landelijke trend. Kunstscholen die vast bleven houden aan hun rol als aanbieder gingen failliet, kunstscholen die meebewogen en aanbod faciliteerden bleven overeind. Daarnaast komt in de in 2019 vastgestelde cultuurvisie het belang van een flexibel en vooral actief kunstonderwijs naar voren, dat meebeweegt met de trends en ontwikkelingen in de sector en de wisselwerking zoekt tussen kunst, cultuur en economie.

Bovenop die autonome trend kwam de noodzaak van structurele bezuiniging op de gemeentebegroting. Dit alles was de aanleiding om ingrijpendere alternatieven te zoeken en de transitie die in 2017 in gang werd gezet te versnellen. In de prebegroting werd door het college aangegeven dat met het wijzigen van de rol van het kunstonderwijs van aanbieder naar facilitator een indicatieve structurele bezuiniging van € 1.200.000 gepaard zou kunnen gaan. Verdere uitwerking hiervan was noodzakelijk. Tijdens dezelfde bezuinigingsronde werden voor C3 nog 2



andere bezuinigingen besloten die impact hebben op het NHMM en op C3 in zijn geheel. De uitwerking van de drie bezuinigingsmaatregelen tezamen is opgenomen in een plan van aanpak bezuinigingen.

2.1. Plan van aanpak bezuinigingen C3

Sinds het vaststellen van de maatregelen heeft er een diepgaande analyse van de budgetten van C3 plaatsgevonden. Op basis van de inzichten die deze analyse heeft opgeleverd worden de drie bezuinigingsmaatregelen in dit plan van aanpak opgenomen. Het plan is opgebouwd uit 2 delen. De wijze waarop de bezuiniging gehaald gaat worden wordt beschreven in het plan van aanpak bezuinigingen C3.

Tijdens het nadenken over deze bezuinigingen werd duidelijk dat dit een unieke kans is om de gewenste doelen van 2013 en 2017 ditmaal grondig te verankeren. De wijze waarop Kumulus onderwijs zijn rol als facilitator zal oppakken is daarbij essentieel. Het proces gaat echter verder dan Kumulus alleen. Ook binnen de rest van C3 zal een transitie gebeuren. Een stappenplan voor deze transitie en de eraan verbonden randvoorwaardes wordt toegelicht in fase 2. Deze transitie zal ook financiële ruimte creëren om de plussen noodzakelijk voor het goed oppakken van de facilitatorrol van Kumulus te kunnen financieren.

In het totaal heeft C3 een bezuinigingstaakstelling die oploopt tot € 1.327 mln. structureel.

Nummering pre-begroting	Omschrijving	2021	2022	2023	2024
12.15	Veranderen rol Kumulus van aanbieder van muziek/dans/beeldende kunstonderwijs naar facilitator	0	600	1.000	1.200
12.17	NHMM enkel open in het weekend (vrij/zat/zond) voor scholen op afspraak	27	27	27	27
12.18	Verminderen tentoonstellingen/lezingen/kleine expo's binnen CC/Museum	100	100	100	100
	Totaal	127	727	1.127	1.327



Uitvoering bezuinigingen:

Kunstonderwijs van Kumulus

Wanneer we de rol van kunstonderwijs binnen Kumulus wijzigen van aanbieder naar facilitator kunnen we maximaal € 1.070.789 bezuinigen. Deze bezuiniging is haalbaar wanneer we uitgaan van een model met slechts beperkt faciliteren van kunstonderwijs (ruimtes, communicatie. etc.) Het voorstel is om te opteren voor een zogenaamd pakhuismodel variant 2 (zie 2.2.), waarbij additionele middelen ingezet worden om het kunstonderwijs duurzaam te verankeren op een manier die aansluit bij de cultuurvisie, de sinds 2013 gewenste inhoudelijke synergie en bij de verwachtingen vanuit de samenleving voor een dynamisch cultuurplatform. Kunstonderwijs kan niet meer los op zichzelf bekeken worden, maar moet de samenwerking opzoeken tussen cultuuruitingen en sociale aspecten. Het is essentieel dat het aan het zoeken naar deze wisselwerking, of crossovers, mensen en middelen verbonden worden. Dit aspect kan niet sec aan de markt overgelaten worden. De impact van de keuze voor dit model wordt verder in dit stuk nader toegelicht. Dekking van de additioneel benodigde middelen wordt gevonden binnen de beschikbare, maar niet ingevulde formatie van C3.

NHMM:

Voor het Natuurhistorisch Museum Maastricht (NHMM) was bepaald dat er een bedrag van € 27.000 bezuinigd kon worden door de openingstijden van het museum terug te brengen tot vrijdag, zaterdag en zondag. Het college heeft, op aanraden van de interim-directeur, de ruimte gegeven om te onderzoeken of deze laatste bezuiniging (27k) op een andere wijze behaald zou kunnen worden. Het is immers van groot belang dat de bezuinigingsmaatregelen aansluiten bij de bredere transitie die er gaande is binnen C3, alsmede dat het draagvlak van het museum in de stad gewaarborgd blijft. De sluiting van het museum voor drie dagen zou daarnaast een waardevermindering van het culturele aanbod betekenen. In conclusie wegen de negatieve gevolgen van een sluiting niet op tegen het te realiseren bezuinigingsbedrag. Het voorstel is om de bezuiniging van €27.000 te realiseren door twee op elkaar aansluitende maatregelen te nemen. Enerzijds een tariefsverhoging van de entreprijzen van het museum van gemiddeld 7,9% per 01.01.2022 (afronden van de bestaande tarieven), anderzijds een versterkte inzet op de verhoging van bezoekersaantallen.

Met de tariefverhoging wordt bijna de helft van het bedrag gehaald (€ 12.476). De verhoging is dusdanig minimaal, nog geen euro, dat deze geen afschrikwekkend effect zal hebben. Er wordt met een kleine ingreep een groot effect bereikt, en tevens een neerwaartse spiraal voorkomen van



inkomsten die bij het invoeren van extra sluitingsdagen naar verwachting sterker zullen dalen dan de uitgaven.

Ook wordt er actief gekeken naar een verhoging van de bezoekersaantallen, door onder andere een intensievere samenwerking met Kumulus en het Centre Ceramique, en versterkte inzet op cultuurparticipatie. Met een bescheiden prijsverhoging en inzet op hogere bezoekersaantallen wordt een traject van ambitie ingezet: groei in plaats van krimp. Door hogere bezoekerscijfers te realiseren (op termijn) wordt de relevantie van het museum versterkt. Het verhogen van de bezoekersaantallen levert een nog onbekend bedrag op. In het geval deze verhoging niet behaald wordt, wordt de bezuiniging gerealiseerd door een extra taakstelling in fase 2.

CC

Voor Centre Ceramique (CC) werd het te bezuinigen bedrag op het budget van tentoonstellingen/lezingen/kleine expo's door het aangenomen amendement opgehoogd van € 20.000; - tot € 00.000; -. Aangezien deze ophoging tot gevolg zou hebben dat het resterend saldo voor Tentoonstellingen/lezingen /kleine expo's herleid zou worden tot 0 heeft de raad aangegeven dat het restant van de bezuiniging organisatie-breed gezocht mocht worden. Ook deze bezuiniging van € 80.000; - wordt gerealiseerd middels het reorganisatieplan.

2.2. Toelichting keuze voor pakhuismodel

De toelichting zoals geformuleerd in bezuinigingsmaatregel 12.15 vormt het uitgangspunt van de reorganisatie en de basis van het reorganisatieplan: *“Volgend uit de door de raad vastgestelde visie en missie zal Kumulus een andere rol gaan spelen inzake aanbieden van muziek/dans en beeldende kunstonderwijs. De rol van Kumulus verschuift van aanbieder naar facilitator. Het aanbieden van de lessen zelf kan ook door de markt (tegen subsidie) opgepakt worden, gefaciliteerd door de gemeente. Deze werkwijze wordt in Nederland bij de meeste gemeentes gehanteerd. Nader onderzoek is nodig.”*

In de bezuinigingsmaatregel is opdracht gegeven tot nader onderzoek. Om aan deze opdracht te voldoen heeft er in 2020, na de vaststelling van de bezuinigingsmaatregel, een diepere analyse van de eerdere verkenning plaatsgevonden om de transitie van aanbieder naar facilitator te realiseren (beschreven in het reorganisatieplan). Er is weer gekeken naar alle vijf de praktijken die mogelijk zijn op het gebied van kunsteducatie:



1. Aanbodmodel met vaste formatie. De instellingen die hieraan hebben vastgehouden hebben het doorgaans niet overleefd. Bij hen rest enkel particulier en versnipperd aanbod.
2. Gesubsidieerde centra voor de kunsten met een hybride model. Een mix van eigen personeel voor de cursussen, de programmering en de projectwerking en daarnaast inhuren én faciliteren (boekingen en betalingen, PR, overheadkosten) van ZZP'ers kunstonderwijs.
3. Gesubsidieerde centra voor de kunsten met een pakhuismodel: een kleine organisatie met voorzieningen waar ZZP'ers of verenigingen zélf ruimte huren en aanbod genereren.
4. Geprivatiseerde centra voor de kunsten.
5. Gesubsidieerde culturele instellingen met een publieke opdracht die zich louter beperken tot verwijfs- en adviesfunctie voor de markt van amateurcultuur/kunsteducatie en geen maakplek meer hebben.

Daaruit kwam het pakhuismodel (3) als meest passende praktijk naar voren. Praktijk 1 valt af. Praktijk 2 was vanaf 2017 feitelijk de situatie bij Kumulus met de beschreven nadelen. Praktijk 3 en 5 geven als enige invulling aan de opdracht alleen te faciliteren. De vierde praktijk, een geprivatiseerd centrum, zou betekenen dat de gemeente het aanbod ook niet meer zou faciliteren. Een geprivatiseerd centrum vormen leidt bovendien tot onbekende kosten en risico's en levert naar verwachting niet de beoogde besparing op. Bij praktijk 5 is geen sprake van het bieden van faciliteiten als leslokalen en voorzieningen die bij Kumulus juist werden vernieuwd en is er geen inhoudelijke facilitering en afstemming.

Binnen het pakhuismodel kunnen er twee varianten worden onderscheiden.

1. In de eerste variant faciliteert het centrum voor de kunsten louter en alleen de zelfstandige docenten (ZZP'ers), die daarvoor tot afspraken (inventaris en huurtarieven ruimtes, certificering) komen met het centrum voor de kunsten. Die zelfstandige docenten verenigen zich daarbij veelal in een collectief (een maatschap of vereniging), dat wat betreft de gemeente alleen als belangenbehartiger van de docenten optreedt. De inhoud van de lessen wordt bepaald door de zelfstandige docenten, die daar mogelijk ook onderling afspraken over maken binnen hun collectief.
2. De werkzaamheden van variant 1 worden hier ook uitgevoerd. Daarbovenop komt een kleine kern in dienst van C3 die het aanbod van (een mogelijk collectief van) zelfstandige docenten (ZZP'ers) inhoudelijk faciliteert. Deze kern faciliteert en adviseert ook de zelfstandige docenten en hun collectieven over combinaties met ander aanbod en



activiteiten, zodat er cross-overs kunnen ontstaan. Er wordt een activiteitenbudget voorzien om deze cross-overs mogelijk te maken en de gemeente verstrekt een subsidie op de leselden voor leerlingen tussen 0-18 jaar.

Het grootste verschil tussen de varianten is de faciliteiten die geboden worden voor inhoudelijke facilitering en afstemming.

Voorzien van 2 maal 0,5 fte intermediair kunstonderwijs

Hierboven werd reeds beargumenteerd dat het creëren van crossovers essentieel is voor de levensvatbaarheid van het gefaciliteerde kunstonderwijs en voor de toekomstbestendigheid van C3. Deze crossovers vinden enkel plaats indien er mensen zijn die zich daar gericht mee bezig houden. Daartoe worden 2 personeelsleden ingezet (elk voor 0,5 fte): de intermediairs kunstonderwijs. Deze intermediairs maken het verschil tussen alleen verhuren aan of actief faciliteren van het kunstonderwijs. Zij zorgen voor een actieve ondersteuning en stimulering, die een gevarieerd kunstonderwijs mogelijk maakt en houdt. Naast het ontzorgen van de docenten staan zij ook in voor het ophalen van de wensen en verwachtingen vanuit de samenleving, het ontwikkelen van programma's en activiteiten die verschillende vakgebieden verbinden of die een brug slaan tussen onderwijs en de samenleving en het stimuleren van docenten om hieraan deel te nemen. De intermediairs vervullen een essentiële rol bij de inrichting van het nieuwe kunstonderwijs. Inspelen op de wensen van de markt, goede communicatie tussen de organisatie (Kumulus) en docenten, het benutten van de mogelijkheden tussen de verschillende disciplines en het monitoren en evalueren van het aanbod zijn oplossingen die al bij de plannen in 2017 als essentieel werden benoemd. Wanneer de docenten enkel een logistieke band (huur/verhuur van ruimten en instrumenten) zouden onderhouden met Kumulus zou er geen controle of ondersteuning bestaan op deze punten en het risico op imagoschade en verschraling van het aanbod in stand blijven.

Budget overstijgende activiteiten kunstscholen

Kumulus verandert van aanbieder naar facilitator. Daarmee verandert ook de rol van Kumulus binnen C3. Het is van belang om, meer dan tot nu toe, gezamenlijk invulling te geven aan de functies cultuurparticipatie, cultuureducatie en zelfstandig kunstonderwijs. De cultuurvisie Maastricht 2019 onderstreept het belang om de verbindingen te zoeken en cross-overs te creëren om kunst en cultuur tastbaar en beschikbaar te maken voor alle inwoners van de stad. Daarvoor moet er naast mankracht ook budget worden vrijgemaakt voor activiteiten die de faciliterende kunstschool overstijgen. We denken hierbij bijvoorbeeld aan het organiseren van optredens, samenspel en kleine exposities, het uitvoeren van buurt-/participatieprojecten met aangesloten docenten of discipline



overstijgende projecten tussen bijvoorbeeld muziek en theater. Allerlei projecten in de geest van de cultuurvisie die bovendien de samenwerking tussen kunstdocenten bevorderen. Op termijn wordt dit budget samengevoegd met andere activiteitenbudgetten, zodat een integrale afweging van prioriteiten kan plaatsvinden.

Beide aspecten: de noodzaak tot intermediairs en het activiteitenbudget dat voor hun werkzaamheden wordt ingezet, worden 2 jaar na de start van het nieuwe organisatie-model van onderwijs geëvalueerd en eventueel bijgesteld.

Subsidiëring les gelden

De prijs van (vooral) muzieklessen is sinds de oprichting van Kumulus gesubsidieerd geweest. Deze subsidie bestond uit twee onderdelen: subsidie op basis van locatie (50% op les gelden, voor alle Maastrichtenaars) en sinds 2018 tevens subsidie op basis van leeftijd (25% op les gelden, voor 12-25 jaar). Dat houdt in dat cursisten die Maastrichtenaar zijn en/of in de leeftijdscategorie 12-25 vallen een lager tarief betalen dan het bedrag dat zelfstandig docenten elders op basis van een *Fair Pay tarief* in rekening brengen.

Naast de nieuwe rol van facilitator van kunstonderwijs blijft het echter de rol van de gemeente in het algemeen, en C3 in het bijzonder, om kunst- en cultuureducatie beschikbaar te maken voor alle leeftijden, van het jongste kind op de basisschool tot de adolescent op het voortgezet onderwijs (cultuurvisie Maastricht, 2019). Om deze rol te blijven vervullen in een faciliterende organisatie wordt de keuze gemaakt om de locatie-gebonden subsidie (woonplaats cursist) af te bouwen en de leeftijdsgebonden subsidie te behouden. Daarmee wordt een inclusievere, regionale functie van kunsteducatie verwezenlijkt en blijft het aanbod toegankelijk voor jongeren, die een belangrijke doelgroep vormen van Kumulus. Hiermee wordt ook voldaan aan de gestelde bezuinigingsmaatregel, waarin duidelijk wordt aangegeven dat “het aanbieden van de lessen zelf ook door de markt tegen subsidie opgepakt kan worden, gefaciliteerd door de gemeente”. Om een soepele overgang mogelijk te maken worden de lessen die in het eerste jaar (2022) na boventallig verklaring door zelfstandige docenten worden aangeboden nog voor allebei de categorieën gesubsidieerd tot een *Fair Pay tarief*. In de volgende twee jaren (2023, 2024) wordt de locatie-gebonden subsidie afgebouwd. De regeling voor de leeftijdsgebonden subsidie zal verder worden onderzocht en juridisch worden getoetst. De dekking voor deze subsidie wordt behandeld in het plan van aanpak bezuinigingen.



Het sec faciliteren van kunstonderwijs is mogelijk maar is een grote overgang van het tot hertoe gehanteerde systeem. De kans op een succesvolle transitie is groter indien de gemeente een breder pakket van faciliteren voorziet. Bovendien ontstaan daardoor ook betere garanties op het succesvol binden van de lesgevers aan het pakhuismodel (*what's in it for me*). Door deze betere binding ontstaat een klimaat waarin er continu het gesprek kan gevoerd worden over de inhoud en kwaliteit van het geboden kunstonderwijs, waardoor Kumulus en de gemeente ook in hun faciliterende rol zicht houden op breedte en kwaliteit van de aangeboden kunstlessen.

De keuze voor dit uitgebreide pakhuismodel is bepalend voor de correcte uitvoering van de bezuinigingsmaatregel, en daarmee voor de reorganisatie en daaruit volgende boventallig verklaring van de docenten, coördinatoren en senioren. Het college wordt daarom gevraagd dit model te onderschrijven.

De arbeidsrechtelijke risico's van het kiezen voor variant 2 van het pakhuismodel versus variant 1 zijn op verzoek van C3 geanalyseerd door Capra Advocaten. In variant 2 is het risico op "overgang van onderneming" wat groter dan in de eerste variant. Het risico is echter ook in deze variant aanvaardbaar klein, als in de functieomschrijving en effectieve taken voor de FTE die in dienst genomen wordt duidelijk gemaakt wordt dat deze geen opdracht gevende functie heeft richting docenten. De formulering van de functieomschrijvingen is dan hierop ingericht.

Het niet langer aanbieden van kunstonderwijs leidt tot de conclusie dat de werkzaamheden die hiermee samenhangen worden beëindigd, arbeidsplaatsen komen te vervallen en de betreffende medewerkers boventallig worden verklaard of voor ontslag zullen worden voorgedragen. De gemeente gaat zich maximaal inzetten om de docenten en andere collega's die boventallig zullen worden verklaard een goede vervangende werkring te helpen vinden. Vanuit de gedachte 'samen op weg' wordt in nauwe samenspraak met alle betrokkenen een plan gemaakt om dit zo kansrijk mogelijk in te vullen. Docenten die al weten dat zij zich op een andere carrière willen oriënteren kunnen daar al vanuit hun huidige dienstverband mee beginnen. De uitwerking en onderbouwing van de boventallig verklaring wordt in het reorganisatieplan verder omschreven.

2.3. Reorganisatieplan: transitie van C3 naar 1 cultuurdiamant met verschillende facetten

Het reorganisatieplan behandelt de organisatie en personele transitie van C3 als geheel. De reden voor deze onderverdeling is dat in het afgelopen jaar is vastgesteld dat C3 in 2012 wel als nieuw organisatieonderdeel werd gecreëerd doch dat er van een effectieve inhoudelijke samensmelting van 3 onderdelen onvoldoende sprake is. Hoewel zowel in 2013 als in 2017 uitdrukkelijk werd



aangegeven dat het zoeken naar inhoudelijke synergie een randvoorwaarde is voor het optimaal functioneren van C3 werden hiertoe omwille van diverse redenen onvoldoende stappen gezet.

Deze transitie heeft ten doel te transformeren naar een flexibele en faciliterende organisatie, die snel kan inspelen op de vraag van de markt en soepel samenwerkt.

In het reorganisatieplan werken we samen met alle medewerkers van C3 rond 2 trajecten.

Het eerste traject wil een antwoord bieden op de volgende vragen:

- Wat is de betekenis van C3 voor Maastricht, de Maastrichtenaren en de bezoekers?
- Hoe overleven wij als organisatie in de snel veranderende buitenwereld? Wat betekenen deze wijzigingen in verwachting van de samenleving voor wat C3 moet zijn?
- SO (strengths and opportunities) -analyse: wat zijn onze onderscheidende kwaliteiten, waarin excelleren wij, wat kunnen we nog beter aanpakken, beter uitspelen?

Doel van dit traject is te komen tot een gedragen en in samenwerking met de medewerkers aangescherpte en toepasbare visie en een missie voor het nieuwe C3. Deze vormen de basis voor het nieuwe verhaal van C3.

Middels dit transformatieproces zal de organisatie ingericht worden op het uitvoeren van deze hoofdtaak met structureel minder fte's dan nu. Deze transitie gebeurt niet door boventallig verklaringen maar maakt gebruik van natuurlijk verloop en pensionering gecreëerde ruimte in de theoretische formatie van C3. De financiële ruimte die zo gecreëerd wordt, wordt ook ingezet om de volledige bezuiniging op C3 te behalen en om de coördinatiefuncties die horen bij het pakhuismodel variant 2 te bekostigen.

De aanleiding tot de reorganisatie en de keuze voor het pakhuismodel variant 2 zijn opgenomen in het reorganisatieplan. Dit plan gaat verder ook dieper in op het 'hoe' (realisatie) van de reorganisatie.

Als laatste wordt in het reorganisatieplan het 'wat' (personele en financiële consequenties) van de reorganisatie omschreven. Daarbij wordt uitvoerig gekeken naar het proces van de boventallig verklaring. Er komen 18.9 fte en 50 arbeidsplaatsen te vervallen. Ook de contracten met de huidige ZZP'ers binnen de clusters Muziek, Dans, Theater en Beeldend worden beëindigd (aantal ZZP'ers: 37). De relatie van de cursist met Kumulus en diens werknemers wordt vervangen door een relatie met zelfstandig docenten die faciliteiten van Kumulus huren. Er wordt tevens gekeken naar de financiële consequenties van de reorganisatie en bezuiniging.



2.4 Frictiekosten

Met het boventallig verklaren van de docenten en aanverwante functies gaat een aanzienlijk maximaal bedrag aan frictiekosten gepaard. Deze maximale frictiekosten worden geraamd op ca €5,1 mln. Vooraf is niet vast te stellen wat het beroep zal zijn omdat dit het gevolg is van het individuele verloop van het van werk-naar-werk (VWNW) traject en de keuzes van docenten die sterk uiteen kunnen lopen. Voor het geheel van fase 1 en fase 2 zullen tevens reorganisatiekosten aan de orde zijn.

Om over de middelen voor frictiegelden en reorganisatiekosten te kunnen beschikken is het voorstel een periodieke onttrekkingen (wanneer nodig) te doen aan de algemene reserve voor het maximale bedrag van € 3,6 mln. Hiermee kunnen, gezien de het feit dat de aanspraak minder zal zijn dan het maximaal geraamde bedrag, naast de personeelsgebonden frictiekosten tevens de reorganisatiekosten worden betaald. Door de transitie van de organisatie C3 als geheel wordt er financiële ruimte gecreëerd (o.a. verhoogde organisatiesynergie binnen C3, huurinkomsten en natuurlijk verloop). Deze financiële ruimte wordt ingezet om vanaf 2025 € 300.000 per jaar te storten in de algemene reserve tot het werkelijk onttrokken bedrag is gecompenseerd. Op die manier blijft de algemene reserve dus even hoog.

De financiële onderbouwing hiervan is meegenomen in het plan van aanpak bezuinigingen C3, die onderdeel is van de kaderbrief 2021.

3. Gewenste situatie

C3 verandert, zowel intern als extern. Het wordt een organisatie die vanuit één gedeelde visie, met inzet van alle kennis en vakmanschap alle Maastrichtenaren het plezier van cultuur laat ervaren. Een wendbare en lerende organisatie, die inspeelt op de vraag uit de stad en op professionele wijze kwaliteit combineert met toegankelijkheid. Die cross-overs zoekt binnen en buiten de organisatie, en cultuureducatie en cultuurparticipatie flexibel combineert.

Een organisatie die cultuur over de hele breedte actief inzet voor cultuurparticipatie en ontwikkeling, en een centrum van kennis dat aan heel Maastricht en al haar bezoekers het verhaal van Maastricht vertelt. Een huiskamer voor de Maastrichtenaren, een vraagbaak en een pronkkast van het verleden en heden van de stad. Waar jong en oud terecht kan, en waar extra aandacht is voor de kunstzinnige en culturele ontwikkeling van scholieren.

Een dergelijke organisatie staat er structureel na het doorvoeren van de voorgestelde maatregelen.

Een pakhuis voor kunst en cultuur in Maastricht.



4. Effect op duurzaamheid en/of gezondheid

N.v.t.

5. Effect op de openbare ruimte

N.v.t.

6. Personeel en organisatie

Het vaststellen van dit plan heeft grote gevolgen voor C3 en Kumulus in het bijzonder. Eerst en vooral worden de docenten kunstonderwijs en de aanverwante functies boventallig verklaard. Binnen de gemeente wordt alle inspanning erop gericht om de boventallig verklaarde personeelsleden actief te begeleiden naar hun volgende stap, inclusief het zoeken van een nieuwe uitdaging binnen de gemeente voor wie dat wil.

Verder wordt met de overige personeelsleden van C3 een traject gestart om de organisatie toekomstbestendig uit te rusten voor haar taken inzake cultuurbeleving. Samen wordt er gewerkt aan een nieuwe aangescherpte visie en missie die passen binnen het kader van de cultuurvisie van Maastricht. Dit traject maakt gebruik van het natuurlijk verloop binnen C3 in de komende jaren. Er worden dus geen andere personeelsleden boventallig verklaard.

7. Informatiemanagement en automatisering (incl. Smart City)

N.v.t.

8. Financiën

Voor Kumulus bedraagt de bezuinigingsopdracht €1.2 mln. De bezuiniging wordt in twee stappen doorgevoerd. Ten eerste wordt door het ontslag van de docenten en verbonden functies (18,9 fte) en het niet invullen van een in 2021 vrijgekomen functie een netto besparing van € 0.921 mln. behaald. Ten tweede wordt een deel van de resterende bezuiniging gerealiseerd door huurinkomsten bij Kumulus, die € 0,150 mln. opleveren. Er wordt dus per jaar bijna voldoende ruimte geschapen om de bezuinigingsdoelstelling op Kumulus van € 1.2 mln. per 2024 te kunnen realiseren, namelijk €1.071 mln.

De som van de besparing over de periode 2021-2024 bedraagt r € 2.9 mln. De bezuiniging wordt over de periode als geheel dus met voldoende marge behaald. Een uitgebreidere weergave van deze bezuiniging is terug te vinden in het reorganisatieplan en het plan van aanpak.

Doelstelling blijft om structureel het vooropgestelde bedrag van 1,2 miljoen te bezuinigen. Hoe het restant zal ingevuld worden zal aangegeven worden in 2024 (na het doorlopen van fase 2).



Het collectief ontslag van de docenten brengt frictiekosten met zich mee. Het college raamt de maximale frictiekosten in de periode juli 2022- december 2024 op ca € 5.1 mln. Het is nog niet duidelijk hoeveel docenten een vaststellingsovereenkomst zullen tekenen en hoeveel docenten kiezen voor een langdurig traject (VWNW-traject, WW, etc.). Ook voor het opleiden van docenten tot ZZP'er en dergelijke zijn er middelen nodig.

Verder gaan met het reorganisatieplan binnen C3 ook reorganisatiekosten gepaard (opleidingen e.d.). Naar verwachting zal de combinatie van deze twee opties leiden tot een beroep op ca. 70% van de maximale aanspraken. Het voorstel is om het geheel van de benodigde kosten voor de transitie op te vangen door het periodiek onttrekken van de benodigde kosten uit de algemene reserve, voor een maximaal bedrag van € 3,6 mln (70% van het maximale bedrag van 5,1 miljoen).

Het benodigde bedrag wordt vanaf 2025 terugbetaald aan de algemene reserves in maximaal 12 jaar.

9. Aanbestedingen

N.v.t.

10. Participatie tot heden

Er hebben gesprekken plaatsgevonden met alle senioren, coördinatoren en docenten en de medewerker planning van Kumulus in januari en februari 2021. Daarnaast is er een participatief traject in gang gezet met de medewerkers van C3 als geheel om het te hebben over de nieuwe organisatie, waarin onder andere de missie en visie, kernwaarden en doelen behandeld worden om te komen tot een gedragen transitie.

De OR wordt via het reguliere sectoroverleg regelmatig bijgepraat. Het plan van aanpak bezuinigingen werd vertrouwelijk reeds overgemaakt aan de OR. Op hun vraag zal het voorstel om de bezuinigingen te realiseren door de concerncontroller voor 1/7/2021 onderworpen worden aan een onafhankelijke toets.

De interne en externe communicatiestrategie wordt bepaald in samenwerking met bureau Facet& en in voortdurende afstemming met de BCA van de portefeuillehouder cultuur.



11. Voorstel

1. Het college stelt het plan van aanpak en het reorganisatieplan voor het invullen van de bezuinigingsopgave C3 vast en legt het plan van aanpak bezuinigingen C3 naar aanleiding van de kaderbrief voor aan de raad;
2. Het college stemt daarbij in met de keuze voor het 'pakhuismodel' voor de kunstscholen en legt het plan van aanpak tot het realiseren van de bezuinigingsopgave C3 en het reorganisatieplan voor aan de medezeggenschap LO/OR.
3. Het college besluit tot de geleidelijke afbouw van de locatie-gebonden subsidie (woonplaats cursist) op de leselden van Kumulus en tot behoud van de leeftijdsgebonden subsidie.
4. Het college stelt de raad in de kaderbrief voor om een bedrag van maximaal € 3,6 miljoen uit de algemene reserve (70% van de maximale kosten) te onttrekken om de frictiekosten, herplaatsingskosten en de reorganisatiekosten te financieren. Vanaf 2025 zal er jaarlijks een bedrag van € 300.000 in de algemene reserve worden gestort, tot het werkelijk onttrokken bedrag is terugbetaald. De dekking van de € 300.000 wordt gehaald uit het structureel niet invullen van 4.22 FTE van de beschikbare formatieruimte binnen C3.
5. Het college mandateert de portefeuillehouder cultuur om dit plan van aanpak, na vaststelling van de kaderbrief door de raad, uit te voeren.

12. Uitvoering, evaluatie en vervolg

Met het vaststellen van het reorganisatieplan en het plan van aanpak voor de bezuinigingen C3 kan het proces van boventallig verklaring worden gestart. Tot de realisatiedatum van 01.07.2022 zal er elk kwartaal aan het college gerapporteerd worden over de voortgang van de reorganisatie. De Wethouder Cultuur zal eens per twee maanden geïnformeerd worden door de algemeen directeur stadsontwikkeling en economie.