



Businesscase Cultuurbedrijf Katwijk

Huiskamer van Katwijk, centrum voor persoonlijke ontwikkeling

15 oktober 2020

Berenschot

Businesscase Cultuurbedrijf Katwijk

Huiskamer van Katwijk, centrum voor persoonlijke ontwikkeling

Cor Wijn

15 oktober 2020

Berenschot

Inhoud

0. Samenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding van de huidige businesscase	8
1.2 Integratie vanuit maatschappelijk en functioneel oogpunt	8
1.3 Conclusie	11
2. Visie, missie, profiel en stakeholders	12
2.1 Visie	12
2.2 Missie	12
2.3 Het profiel: een brede programmering	12
2.4 Stakeholders	14
3. Bestuursmodel	16
4. Mogelijke (in)verdieneffecten m.b.t. de exploitatie	17
4.1 Distributiestrategie	17
4.2 Synergie uit integratie	21
4.3 Productiviteitsverhoging	23
4.4 Betere/intensievere marktwerking.	24
4.5 Een nieuw product: film	25
4.6 Horeca	26
4.7 Samenvattend	28
5. Het personeel in het Cultuurbedrijf	29
5.1 Eerst meer kosten, daarna minder	29
5.2 Overgang van personeel en vrijwilligers van K&O	29
5.3 Noodzaak van meerjarenafspraken	30
6. Huisvestingskosten	31
6.1 Waarom is andere huisvesting nodig?	31
6.2 Investeringsvarianten	32
6.3 Gevolgen voor de exploitatie	34
6.4 Tot slot: incidentele opbrengsten	34
7. Exploitatiebegroting	35
8. Vermogenspositie	39
8.1 Waarom is eigen vermogen nodig?	39
8.2 Alternatieven	39
8.3 Ons advies	40
9. Frictiekosten	41
10. Risico-analyse	42
 Bijlage 1. Welk aanbod op welke locaties?	 45
Bijlage 2. Eerste raming van noodzakelijke investeringen in de bibliotheekpanden	47
Bijlage 3. Globaal programma van eisen	49

Bijlage 4. Kengetallen voor de raming van de facilitaire kosten	50
Bijlage 5. Principes m.b.t. gebruik, organisatie en beheer bij nieuwbouw van een multifunctionele voorziening	51
Bijlage 6. Gemeentelijke meerjarenbegroting m.b.t. de muziekschool	52
Bijlage 7. Reactie stichtingen Kunst en Ontspanning Katwijk en Openbare Bibliotheek Katwijk	53
Bijlage 8. Uitwerking huisvestingslocaties	56

0. Samenvatting

Katwijk groeit en heeft ambitie. In de komende jaren zal het inwoneraantal stijgen naar circa 80.000 inwoners, een stijging van bijna 20%. Ook nieuwe inwoners zullen een beroep doen op de bestaande Katwijkse voorzieningen. Op dit moment wordt het culturele aanbod in Katwijk versnipperd aangeboden door een aantal kleinere instellingen die vanwege beperkte slagkracht niet goed kunnen inspelen op de nieuwe situatie. Dat moet anders en kan gelukkig beter.

Bibliotheek Katwijk, de Katwijkse Muziekschool en Volksuniversiteit Kunst & Ontspanning (K&O) zijn van mening dat ze de kansen en uitdagingen in de toekomst beter gezamenlijk aan kunnen gaan. Dit willen ze doen door een moderne en flexibele organisatie te creëren die een breder en beter op de Katwijkse behoeften aansluitend geïntegreerd pakket van culturele producten en diensten kan brengen dan dat ze nu afzonderlijk kunnen. De burgers van Katwijk kunnen dan gebruik maken van een breed aanbod aan cursussen, workshops, muziekonderwijs, filmvoorstellingen en, niet te vergeten, bibliotheekdiensten die op meerdere plekken in het werkgebied kunnen worden georganiseerd.

In november 2019 kreeg Berenschot de opdracht om de haalbaarheid van zo'n voorziening te onderzoeken. Ons bureau onderzocht daartoe de contouren, varianten en afwegingen voor de integratie van de bestaande culturele voorzieningen binnen de gemeente Katwijk en bracht op 27 maart 2020 het onderzoeksrapport 'Varianten van krachtenbundeling' uit. Hierin kwam naar voren dat *integratie* (van bovengenoemde culturele organisaties en de bibliotheek) in één nieuwe organisatie wenselijk is, en bovendien de enige optie om een duurzaam voortbestaan van de activiteiten van deze organisaties mogelijk te maken. De geïntegreerde organisatie kan uitgroeien tot een krachtige motor voor het culturele leven in Katwijk, zeker als er – zoals het voornemen is – nauw wordt samengewerkt met het Welzijnswartier en de muziekverenigingen.

Voor die integratie zijn verschillende varianten mogelijk: mét of zonder een nieuwe gezamenlijke huisvesting. De bibliotheek en K&O spreken zich uit voor de variant mét nieuwe huisvesting. Echter, in alle gevallen moet de huisvestingssituatie van de betrokken partners worden verbeterd om van het Cultuurbedrijf een succes te kunnen maken. De huidige panden zijn gedateerd, niet duurzaam, ongeschikt voor de toekomstplannen van het Cultuurbedrijf en vergen tevens veel onderhoud. Het Cultuurbedrijf wil daarom het grootste deel van de taken uitvoeren in een nieuwe centrale vestiging en daarnaast, waar het kan, in een aantal nevenlocaties, bijvoorbeeld de bestaande gemeenschapshuizen in de wijken waar men elkaar kan ontmoeten aan de hand van een mooi geïntegreerd aanbod aan activiteiten. Hiertoe zijn de afspraken in het kader van de Maatschappelijke agenda leidend.

De panden waar het Cultuurbedrijf zijn activiteiten uitvoert kunnen zich ontwikkelen tot bruisende huiskamers van de wijk die bijdragen aan meer cohesie in de wijken en meer betrokkenheid van de burgers bij de samenleving in het algemeen en elkaar in het bijzonder.

Als vervolg op het voorgaande onderzoek, heeft Berenschot in de voorliggende businesscase zowel de opzet van het Cultuurbedrijf, als de drie huisvestingsvarianten verder uitgewerkt. In de volgende hoofdstukken komen achtereenvolgens een voorzet voor de visie, missie, het profiel, de stakeholders en het bestuursmodel van het op te richten Cultuurbedrijf aan de orde. Ook worden de mogelijke (in)verdieneffecten m.b.t. de exploitatie, de exploitatiebegroting, het personeel van het Cultuurbedrijf, de vermogenspositie en de frictiekosten besproken. Daarnaast wordt uitgebreid ingegaan op de verschillende huisvestingsvarianten: variant A, B en C.

In het kort:

Variant A gaat uit van gezamenlijke huisvesting van het Cultuurbedrijf in een nieuw gebouw, bij voorkeur in Katwijk aan Zee. In deze variant is gerekend met de locatie van het ID College (Jan Evertsenlaan). De huidige bibliotheekvestigingen in Rijnsburg en Valkenburg blijven in deze variant bestaan.

Variant B gaat uit van benutting van alle bestaande vestigingen, die dan wel worden opgeknapt en duurzaam gemaakt, hetgeen met name volgens de bibliotheek hard nodig is. Onderzocht moet worden of deze panden eventueel ook kunnen worden verbouwd om nieuwe functies mogelijk te maken, denk aan zaal voor (film)voorstellingen.

Variant C is een tussenvorm en gaat uit van hoofdlocatie in De Burgt in Rijnsburg met daarnaast het behoud van de bibliotheekvoorziening in Valkenburg en een nieuwe, kleinere voorziening in Katwijk aan Zee. Voor deze voorziening in Katwijk aan Zee zijn twee locaties op het oog: 1. het Emmaplein; 2. het Baljuwplein.

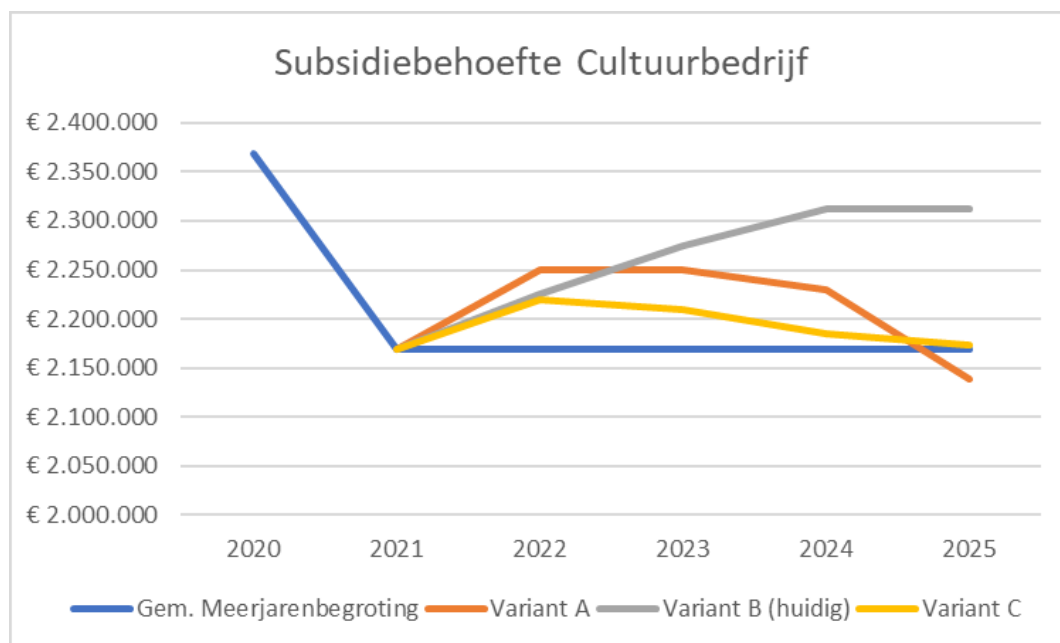
De keuze voor een bepaalde variant is van invloed op de exploitatie van de fusieorganisatie, omdat de huisvestingslasten een aanzienlijke kostenpost vormen. Het geraamde financieel effect van de varianten op de exploitatie van het Cultuurbedrijf (en de behoefte aan gemeentesubsidie), is als volgt.

Qua benodigde eenmalige investeringen vergt variant A (nieuwbouw) vanzelfsprekend het meest. In bijlage 8 worden deze toegelicht. Echter: voor de jaarlijkse exploitatie en daarmee de subsidie die nodig is van de gemeente ontlopen de varianten elkaar niet heel erg.

Als het Cultuurbedrijf aan de slag gaat in de huidige gebouwen (variant B) leidt dat tot een wat hogere subsidiebehoefte over vijf jaar dan bij de varianten A en C. Dit komt doordat de huisvestingslasten weliswaar relatief lager uitpakken dan bij A en C, maar tegelijkertijd de synergie-effecten niet gerealiseerd kunnen worden, evenmin als de inkomsten uit marktvergroting en nieuwe producten.

Dat de varianten A en C niet veel gunstiger uitpakken voor de subsidiebehoefte op termijn komt vooral doordat beide varianten een hogere huisvestingslast met zich meebrengen: de verbouwkosten vertalen zich in een hogere huurlast. Waarbij zij aangetekend dat voor de businesscase is uitgegaan van marktconforme huurprijzen, hetgeen betekent dat er zowel bij A als bij C een onrendabele top zal zijn die de gemeente voor haar rekening moet nemen.

Grafisch zijn de varianten als volgt weer te geven, afgezet tegen de gemeentelijke Meerjarenbegroting (blauwe lijn):



In de grafiek is zichtbaar dat als het Cultuurbedrijf gehuisvest blijft in de huidige panden, het toekomstige subsidieniveau (= de blauwe lijn) tekort zal schieten om de exploitatie met succes te kunnen uitoefenen.

Bij herhuisvesting zal het Cultuurbedrijf na vijf jaar naar verwachting wel kunnen uitkomen met de subsidie, zij het dat de marges klein zijn.

Bij verbouw (variant C, gele lijn) wegen de voordelen van het Cultuurbedrijf naar verwachting sneller op tegen stijgende huisvestingslasten dan bij nieuwbouw (variant A, i.e. de oranje lijn).

Op basis van de businesscase concludeert Berenschot dat variant C de meest aantrekkelijke optie is vanwege het feit dat (1) op termijn de subsidiebehoefte van het Cultuurbedrijf in deze variant ongeveer gelijk zal zijn aan de dan de beschikbare subsidie in de Meerjarenbegroting en (2) deze variant een aanzienlijk lagere investeringssom vergt dan variant A.

NB: dat geen van de drie varianten tot een echt substantiële daling van de subsidiebehoefte leidt komt doordat in de exploitatieberekeningen 2021 en verder al rekening is gehouden met de taakstellingen voor Bibliotheek én Muziekschool die de gemeente in haar Meerjarenbegroting heeft opgenomen.

Een **belangrijke opmerking** is dat in bovenstaande grafiek geen rekening is gehouden met het gegeven dat de gemeente Katwijk beschikt over een bestemmingsreserve strategische investeringen waarin bijna 11 miljoen euro is gereserveerd voor een cultuurcentrum. Door dit bedrag in te zetten evenals de opbrengst van de verkoop van de panden kunnen de benodigde investeringen (afhankelijk van het model) deels of grotendeels worden gedekt zodat de huisvestingslasten minder stijgen en extra subsidie wellicht niet nodig is. In bijlage 8 van deze businesscase wordt dit nader toegelicht.

Tot slot van de businesscase is een **risico-analyse** weergegeven ten aanzien van drie fasen: het proces van totstandkoming van het Cultuurbedrijf, de opstartfase en de tijd dat het nieuwe bedrijf 'in actie' is.

Het grootste risico in de eerstkomende fase is dat gemeente, bibliotheek en K&O het niet eens worden over de inhoud van een samenwerkingsovereenkomst waarin meerjarenafspraken worden gemaakt over o.a. governance, financiële randvoorwaarden (denk aan subsidiehoogte, eigen vermogen en te hanteren huurprijzen) en tijdspad.

Het grootste risico in de fase daarna is dat er stagnatie optreedt met betrekking tot de toekomstige huisvestingssituatie.

Verder is het voor het Cultuurbedrijf een risico om in de nabije toekomst te worden geconfronteerd met bezuinigingen of achterwege blijvende indexeringen van de subsidie.

De reactie van de stichtingen Kunst en Ontspanning Katwijk en Openbare Bibliotheek Katwijk op deze businesscase is als bijlage 7 aan dit document toegevoegd.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding van de huidige businesscase

Deze businesscase moet in samenhang worden gelezen met het Berenschot-onderzoeksrapport 'Varianten van krachtenbundeling' dat op 27 maart 2020 is uitgebracht. Dat rapport betrof de weerslag van een onderzoek in opdracht van de gemeente Katwijk, Bibliotheek Katwijk, Muziekschool Katwijk, Volksuniversiteit K&O en Welzijnswijk Katwijk naar de contouren, varianten en afwegingen voor de integratie van de bestaande culturele voorzieningen binnen de gemeente Katwijk.

In het desbetreffende onderzoeksrapport staat dat er feitelijk maar één goed alternatief is voor bezuinigingen op de muziekschool en dat is: *integratie* van deze organisaties samen met de openbare bibliotheek in één nieuwe organisatie: een Cultuurbedrijf Katwijk. Via zo'n integratie kan worden voldaan aan de kaders die de gemeenteraad heeft gesteld.

Voor die integratie zijn varianten: mét of zonder een nieuwe gezamenlijke huisvesting. De bibliotheek en K&O spreken zich uit voor de variant mét nieuwe huisvesting.

Als vervolg op het voorgaande onderzoek, heeft Berenschot in de voorliggende businesscase zowel de opzet van een geïntegreerd Cultuurbedrijf, als de drie huisvestingsvarianten verder uitgewerkt. In de volgende hoofdstukken zullen achtereenvolgens een voorzet voor de visie, missie, het profiel, de stakeholders en het bestuursmodel van het eventueel op te richten Cultuurbedrijf aan de orde komen. Ook zullen de mogelijke (in)verdieneffecten m.b.t. de exploitatie, de exploitatiebegroting, het personeel van het Cultuurbedrijf, de vermogenspositie en de frictiekosten besproken worden. Daarnaast zal uitgebreid in worden gegaan op de verschillende huisvestingsvarianten: variant A, B en C. Alle bedragen die zijn opgenomen in deze businesscase zijn exclusief BTW. De fiscale consequenties zijn nog niet uitgewerkt.

De varianten in het kort:

Variant A gaat uit van gezamenlijke huisvesting van het Cultuurbedrijf in een nieuw gebouw, bij voorkeur in Katwijk aan Zee. De bibliotheekvestigingen in Rijnsburg en in Valkenburg blijven bestaan.

Variant B gaat uit van benutting van alle bestaande vestigingen, die dan wel worden opgeknapt en duurzaam gemaakt (want dat is hard nodig). Tevens kan worden onderzocht of deze locaties wellicht kunnen worden verbouwd om de functionaliteiten van het Cultuurbedrijf te kunnen realiseren, denk aan een zaal voor (film)voorstellingen.

Variant C is een tussenvorm en gaat uit van een hoofdlocatie in Rijnsburg met daarnaast het behoud van de bibliotheekvoorziening in Valkenburg en een nieuwe, kleinere voorziening in Katwijk aan Zee.

De aanduiding **Cultuurbedrijf** kent een tweeledige achtergrond. Enerzijds refereert het aan het Sportbedrijf in Katwijk. Dit bestaat al langer en is deels ook gevormd uit voormalige dienstonderdelen van de gemeente. Anderzijds brengt het tot uitdrukking dat cultureel ondernemerschap een belangrijk uitgangspunt is voor de nieuwe organisatie.

1.2 Integratie vanuit maatschappelijk en functioneel oogpunt

1.2.1 Maatschappelijk

Katwijk groeit en heeft ambitie. In de komende jaren zal het inwoneraantal een flinke groei kennen richting de circa 80.000 inwoners, een stijging van bijna 20%. Ook de nieuwe inwoners zullen een beroep doen op de Katwijkse voorzieningen. Op dit moment wordt het culturele aanbod in Katwijk versnipperd aangeboden door een

aantal kleinere instellingen die vanwege beperkte slagkracht niet goed kunnen inspelen op de vraag die ongetwijfeld zal toenemen.

Bibliotheek Katwijk, de Katwijkse Muziekschool en Volksuniversiteit Kunst & Ontspanning (K&O) zijn van mening dat ze de kansen en uitdagingen in de toekomst beter gezamenlijk aan kunnen gaan. Dit willen ze doen door een moderne en flexibele organisatie te creëren die een breder en beter op de Katwijkse behoeften aansluitend geïntegreerd pakket van culturele producten en diensten kan brengen dan dat ze nu afzonderlijk kunnen. De burgers van Katwijk kunnen dan gebruik maken van een breed aanbod aan cursussen, workshops, muziekonderwijs, filmvoorstellingen en, niet te vergeten, bibliotheekdiensten die op meerdere plekken in het werkgebied kunnen worden georganiseerd.

Het concept voor een geïntegreerd Cultuurbedrijf zoals wordt bepleit door Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk, Volksuniversiteit K&O en gemeentelijke muziekschool komt overigens niet alleen voort uit de wens van de organisaties, maar sluit ook aan bij maatschappelijke trends. De realisatie van een gemeenschappelijk 'Cultuurbedrijf' sluit tevens aan bij recente ontwikkelingen in Katwijk:

1. De wens om meer output te realiseren met de publieke middelen die worden ingezet. De bibliotheek Katwijk heeft afgelopen jaren een efficiëncyslag doorgemaakt. Daarbij is te zien dat de 'core business' (boekuitleningen) aan het verschuiven is naar meer maatschappelijke projecten (ouderenparticipatie, taalachterstand bestrijden, aanbod voor nieuwe Nederlanders en mensen in achterstandsituaties). Een geïntegreerde organisatie kan de samenwerking stimuleren, de projectoutput en het maatschappelijk rendement verhogen en de slagkracht versterken.
2. Het plan voor een krachtig Cultuurbedrijf past bij de Maatschappelijke Agenda 2019-2023 die Katwijk heeft geformuleerd. De Maatschappelijke Agenda (MAG) is in de plaats gekomen van de eerdere beleidskaders die golden voor kunst en cultuur. In de MAG staat centraal dat Katwijk streeft naar een sociaal leefklimaat. *'Katwijk streeft naar een sociaal leefklimaat waar bewoners zelfredzaam zijn, zich kunnen ontplooiën en waar men zich inzet voor een sociale omgeving. De sociale gemeenschappen binnen de verschillende kernen vormen al eeuwenlang een sterke basis waarop de Katwijkse samenleving is gebouwd. Zij zijn erg waardevol en leveren een belangrijke bijdrage aan een levendige en gezonde gemeente. Het behouden en (door)ontwikkelen van sociale gemeenschappen blijft daarom van vitaal belang. Daarom zet de Omgevingsvisie in op het realiseren en behouden van inclusieve kernen, waarin er aandacht kan zijn voor elkaar. In wonen en leven mag iedereen een plek vinden.'* Een speerpunt in de MAG is 'opgroeien en ontwikkelen.' De gemeente wil dat in Katwijk kinderen en jongeren optimale kansen krijgen. Een ander speerpunt is 'meedoen': de gemeente wil bevorderen dat inwoners van Katwijk deelnemen en bijdragen aan de maatschappij. Een sterke(re) cultuur-educatieve organisatie kan eraan bijdragen dat deze speerpunten worden gerealiseerd.
3. Eén Cultuurbedrijf sluit aan bij het Coalitieakkoord 2018-2022 'Samen voor het Katwijk van morgen'. Hierin staat dat de gemeente (met een nieuwe culturele organisatie) het kennis- en cultuuraanbod in de verschillende dorpen wil verstevigen (in het akkoord was dit nog gekoppeld aan een nieuw gebouw in het centrum van Katwijk aan Zee).

1.2.2. Functioneel

Functie-integratie levert belangrijke voordelen op. Hoe verder de organisaties worden geïntegreerd, hoe beter de functies in elkaar kunnen worden geschoven:

- Het gebruik van ruimten kan integraal worden gezien, afhankelijk van de benodigde gebruik. Bibliotheek Katwijk, muziekschool en K&O richten zich namelijk in belangrijke mate op dezelfde doelgroepen:
 - Jongste jeugd /peuter (1-8 jaar);
 - Ouderen/ senioren;

- Educatie (BO en VO scholen);
 - Sociaal domein (kunst als middel, leesbevordering, taalachterstand, etc.);
 - Tienerjeugd/jong (volwassen) participatie en bevordering amateurkunst.
- Een geïntegreerd activiteitsaanbod (cursussen, trainingen, lezingen) kan worden gerealiseerd onder andere voor de domeinen sociaal en onderwijs. Dit is belangrijk, ook omdat anders de drie instellingen elkaars concurrent kunnen worden op deze domeinen, wat ongewenst zou zijn.
 - Nieuwe activiteiten kunnen worden ontwikkeld en andere financieringsbronnen kunnen – in gezamenlijkheid – worden aangeboord. Samen kan – in cocreatie – een aanbod met een hogere kwaliteit en impact realiseren, daarbij gebruik makend van een gezamenlijke netwerk.
 - De vijf kernfuncties van de bibliotheekwet, te weten a) het ter beschikking stellen van kennis en informatie; b) het bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie; c) het bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur; d) het organiseren van ontmoeting en debat; en e) het laten kennis maken met kunst en cultuur, kunnen worden versterkt met de activiteiten van de muziekschool en van K&O. Het inzetten van kunst en creativiteit geeft een extra dimensie aan deze functies en vormt een verrijking van het aanbod.
 - De organisaties kunnen samen beter signaleren welke inwoners van Katwijk extra ondersteuning nodig hebben, en waaruit die ondersteuning zou moeten bestaan. De deelname van mensen aan de samenleving kan zo worden verbeterd. Het activiteitsaanbod kan hierop worden toegesneden, ook met nieuwe projecten en met inschakeling van partnerorganisaties zoals het Welzijnswartier.

In diverse gemeenten in Nederland zijn bibliotheken en kunstencentra samengegaan. Soms zijn het aparte organisaties in één gebouw, soms ook is er sprake van fusie. Bekende voorbeelden van integratie zijn BplusC in Leiden, OPEN in Delft, het Eemhuis in Amersfoort, Rozet in Arnhem, Nieuwe Veste in Breda, de Meerpaal in Dronten, Cultura in Ede, het Cultuurgebouw in Haarlemmermeer, SCHUNCK* in Heerlen, de Tilliander in Oisterwijk, IDEA in Soest, De Klinker in Winschoten en Stadkamer in Zwolle.

In de laatste jaren zijn er enkele goede publicaties over samenwerking in multifunctionele culturele gebouwen (relevant voor variant A en variant C) verschenen. Te noemen vallen:

- Dijkman, P. Velen wegen naar het Kulturhus, Amsterdam 2011.
- Van Leent, M. Publiek vastgoed. Amsterdam 2012.
- Van Schaik, M. Spaces of culture: A trialectic analysis of the recent developments of cultural venues, Amsterdam 2018 (proefschrift).
- Kok, J. Handreiking Krachtige Cultuur Kernen. De specie(s) van culturele samenwerking. Utrecht, 2019 (een uitgave van de Cultuurconnectie).

Op basis van de vakliteratuur kunnen de volgende kritische succesfactoren worden benoemd die essentieel zijn voor het welslagen van de samenwerking. Die kritische succesfactoren zijn:

Inhoudelijk

1. Er is sprake van een gemeenschappelijke redactie(formule) en een gemeenschappelijk jaarprogramma;

2. Er worden schaalvoordelen gerealiseerd. Die zijn te behalen met: gemeenschappelijke marketing, gezamenlijke en/of centraal georganiseerde kaart- of cursusverkoop, gezamenlijke inkoop, delen backofficefuncties/ shared services (secretarieel, administratie, techniek etc.) en wederzijds gebruik van succesvolle formules (activiteiten/ programmering).
3. Organisaties kunnen profiteren van elkaars deskundigheid.
4. Het lukt om met succes om commerciële nevenactiviteiten te ontplooien (denk aan horeca of sponsorwerving).
5. Er is chemie tussen de personen die de organisatie(s) leiden.

Qua gebouw(en)gebruik

6. Tussen de huurders/gebruikers van het gebouw is verwantschap wat betreft programmering en publieksgroepen (dat is bij de betrokken organisaties zeker het geval).
7. De rollen die belangrijk zijn voor een goed gebouwbeheer (eigenaar; huisbaas/beheerder; huurders/gebruikers) zijn goed belegd en uitgewerkt in spelregels die voor alle betrokkenen duidelijk en acceptabel zijn.
8. Het gebouwbeheer (regels en budget m.b.t. onderhoud, dagelijks beheer en gemeenschappelijk ruimtegebruik) is goed uitgekristalliseerd;
9. In de gebouwexploitatie wordt met alle aspecten van beheer rekening gehouden.
10. Het gebouw heeft een duidelijke identiteit richting de bezoekers.

De inzet van het Cultuurbedrijf is nadrukkelijk om op ál deze factoren in te zetten om de samenwerking tot een succes te maken.

1.3 Conclusie

Voor het denken over samenwerking of fusie wordt vaak de samenwerkingsladder gebruikt. Ook in ons eerdere rapport (de tussenrapportage 'Varianten van krachtenbundeling') verwijzen we hierna. De treden op de ladder zijn:

- samen zijn
- samen werken
- samen optrekken
- samen denken
- samen komen

De organisaties geven bewust de voorkeur aan de meest vergaande variant: samen zijn (lees: fusie). Op grond van de Katwijkse situatie onderschrijven wij dit streven. Samen werken heeft veel meer voeten in de aarde (het vergt namelijk het maken van afspraken over álle onderwerpen die hiervoor genoemd zijn) en zal - zeker als er sprake blijft van verschillende huisvesting - lang niet zoveel synergie geeft als fusie. Om samenwerking tussen de organisaties op te zetten, uit te voeren en duurzaam te bestendigen is veel goede wil, doorzettingsvermogen en capaciteit nodig. Door de organisaties in elkaar op te laten gaan zal de samenwerking veel natuurlijker gestalte krijgen en daarmee uiteindelijk kosten besparen.

2. Visie, missie, profiel en stakeholders

2.1 Visie

In het Cultuurbedrijf zal het draaien om de persoonlijke groei, talentontwikkeling en het verbeteren van de maatschappelijke kansen van alle inwoners van Katwijk. Bijvoorbeeld door lessen en cursussen te verzorgen. Of lezingen aan te bieden. Of door laaggeletterdheid te bestrijden. Of door ervoor te zorgen dat mensen meer gaan lezen.

Leren eindigt niet na de afronding van het onderwijs, maar gaat een leven lang door. Daaraan kan een Cultuurbedrijf een belangrijke bijdrage leveren. Het gaat om dat wat kan worden getypeerd met het wat ouderwetse woord *bildung*: de ontplooiing van álle menselijke kwaliteiten; van het verwerven van algemene kennis tot het ontwikkelen van creativiteit, het moreel leren oordelen en het kritisch leren denken.

Alle functies zijn straks in het Cultuurbedrijf met elkaar verbonden. Het Cultuurbedrijf moet uitgroeien tot een:

- warenhuis van kennis en informatie
- werkplaats voor ontwikkeling en educatie
- venster op kunst en cultuur
- platform voor actuele thema's
- motor voor talentontwikkeling
- inspiratiebron voor lezen, literatuur en geschiedenis
- podium voor ontmoeting en debat
- plek van verbinding
- mediacentrum

Een en ander laat zich het makkelijkst realiseren in geval er niet alleen sprake is van integratie van de betrokken organisaties, maar ook één gezamenlijk gebouw.

2.2 Missie

De missie van het Cultuurbedrijf kan als volgt luiden:

Wij inspireren en activeren mensen door middel van kunst en cultuur om hun talenten te ontwikkelen en persoonlijke groei te realiseren.

2.3 Het profiel: een brede programmering

Het Cultuurbedrijf moet geen traditionele muziekschool, bibliotheek of volksuniversiteit worden. Bij het Cultuurbedrijf moet een veelheid aan doelgroepen straks terecht kunnen voor cursussen, trainingen, (leer)projecten, bijeenkomsten, lezingen, tentoonstellingen, et cetera. Het is een inclusieve plek, waar iedereen wat kan vinden die op zoek is naar ontwikkeling en verdieping. En natuurlijk kun je er straks ook nog studeren of een boek lenen, want veel ruimten van het bedrijf zijn ingericht met boeken en met gezellige plekken om te werken en te leren.

Er wordt een programmering gemaakt die een ruim aanbod biedt. Natuurlijk cultureel en educatief. Maar ook informatief, verstrooiend en recreatief. Een aanbod dat een beroep doet op de geest, maar dat in de vorm van

schilderen, tekenen, dans, yoga en wellicht fitness ook fysiek van aard kan zijn. Bij het Cultuurbedrijf komt iemand om zichzelf te ontwikkelen. En voor de gezelligheid, omdat je weet dat je er anderen kunt treffen.

Een cultureel bedrijf zonder hokjes. Is een lezing educatie of vermaak? Is een taal cursus cultureel of recreatief? Is streetdance sport of (straat)cultuur? Is een cursus 'hoe maak ik mijn huis duurzaam' voor iemand nuttig of noodzakelijk? Is theatersport een behendigheidstraining of een expressievorm? Is een computercursus een training of een gelegenheid voor ontmoeting? Is de Nederlandse les voor inburgeraars of voor expats? Is yoga een spirituele oefening of gymnastiek? Is de cursus 3D-printen een hobby of een opmaat naar een loopbaan? Het moet niet uitmaken, je moet het gewoon kunnen doen in Katwijk. Liefst op plekken die gezellig zijn en inspireren.

Belangrijk zijn de volgende uitgangspunten voor de samenwerking in (en programmering van) het Cultuurbedrijf:

- Het culturele programma moet aansprekend zijn voor uiteenlopende doelgroepen: voor jong en voor oud, voor laagopgeleiden en voor hoogopgeleiden, voor oudkomers en voor nieuwkomers. Het Cultuurbedrijf heeft voor iedereen iets te bieden.
- Centraal in de programmering staan kunst, cultuur, (muziek)educatie en kennis. Inwoners van Katwijk kunnen hieraan deelnemen, onderricht in krijgen en informatie over vergaren. Door middel van het aanbieden, ontsluiten en begrijpelijk maken van media; het uitlenen en geven van informatie, het geven van lessen, cursussen en workshops, het programmeren van concerten, het vertonen van documentaires, het maken van tentoonstellingen, etc.
- Projecten en evenementen moeten de verbindende schakel vormen tussen de diverse onderdelen binnen het Cultuurbedrijf; zij zorgen ook voor de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Cultuurbedrijf.
- Door samenwerking met andere 'cultuuraanbieders' in Katwijk (in het bijzonder het Welzijnswijk, maar denk ook aan JVC De Schuit, muziekverenigingen en andere organisaties) wordt het bestaande aanbod versterkt en uitgebreid.
- Een belangrijke functie binnen de 'dagelijkse' programmering is de (cultuur)educatie in de diverse vestigingen en op en buiten de scholen, dit in al zijn uitingsvormen.
- De organisatie werkt op basis van (1) de Fair Practice Code en (2) de Code Diversiteit en Inclusie. De werknemers (docenten en andere professionals) worden door het Cultuurbedrijf beschouwd als het feitelijke kapitaal van de organisatie. Goed werk- en opdrachtgeverschap staan daarom bij het Cultuurbedrijf hoog in het vaandel. Het toepassen van de Fair Practice Code betekent dat de inzet is om te zorgen voor een eerlijke betaling van de professionals. Het Cultuurbedrijf onderschrijft voorts de kernwaarden van de Code Culturele Diversiteit en Inclusie. Het streven is om die waarden te weerspiegelen in het programma (aanbod), het

In oktober 2019 opende Cultura & Zo in Nootdorp haar deuren. Een cultureel centrum met een podiumfunctie opgezet door de bibliotheek samen met het jeugd en jongerenwerk en een horecapartner. Het centrum biedt naast boeken en een goede kop koffie ook dans, muziek, literatuur, theater en film. In vijf maanden tijd trok Cultura & Zo 55.500 bezoekers, veel meer dan voorheen. In de eerste drie maanden organiseerde men al 138 activiteiten. De bibliotheek verwelkomde in die tijd bovendien 302 nieuwe leden. Al die reuring vergde veel flexibiliteit van de medewerkers. Zij zijn niet langer enkel aangesloten bij de bibliotheek, maar bij Cultura & Zo als geheel. Dat zorgt voor een bredere invulling van hun rol: zo behoort nu niet alleen het wegzetten van de boeken, maar ook het wegbrengen van de programmafolders tot hun takenpakket. Het is typerend voor de invulling van Cultura & Zo: de bibliotheek is een van de vele spelers in het gebouw, waar de boeken niet alleen dienen ter uitlening, maar ook sfeermakers zijn.

publiek (bezoekers, leerlingen, cursisten, amateurs, culturele organisaties), het personeel en in de partners met wie wordt samengewerkt.

- Van belang bij dit alles is wel dat het concept moet groeien: het is belangrijk dat er ruimte wordt gegeven om de formule van het Cultuurbedrijf tot wasdom te laten komen.

2.4 Stakeholders

Het Cultuurbedrijf zal de samenwerking zoeken met alle organisaties in Katwijk die belang hebben bij een rijk en divers cultureel aanbod. Veel van die organisaties zijn op te vatten als stakeholders: stichtingen, verenigingen en initiatieven waarmee het Cultuurbedrijf rekening houdt en waarvan de betekenis en de waarde wordt ingezien. Te noemen zijn:

- **Welzijnskwartier.** Een vaste samenwerkingspartner die niet meefuseert, maar waarmee wel samen wordt opgetrokken. Welzijnskwartier heeft drie producten op het vlak van cultuur: de Schoolkunstcommissie, Cultuur in de wijk en Verenigingsondersteuning.
 - Schoolkunstcommissie: een samenwerkingsverband tussen Welzijnskwartier, de gemeente Katwijk, het basisonderwijs en het (lokale) culturele veld. Door de samenwerking is het mogelijk een jaarrond programma van kunst- en cultuuractiviteiten aan basisschoolleerlingen aan te bieden waardoor leerlingen kennismaken met cultuur en dit verankerd wordt in het primair onderwijs. In opdracht van de Schoolkunstcommissie organiseert Welzijnskwartier elk jaar tientallen culturele workshops buiten schooltijd en binnenschoolse voorstellingen voor basisschoolleerlingen en is betrokken bij de organisatie van de Kunstroute. Daarnaast heeft Welzijnskwartier een ondersteunende functie op het gebied van PR en communicatie en is verantwoordelijk voor de financiële administratie.
 - Cultuur in de wijk. Professionals zijn zichtbaar aanwezig in de wijken, stimuleren culturele en zinvolle vrijetijdsbesteding, concretiseren en ondersteunen bewonersinitiatieven en versterken culturele programmering bij wijk- en jongerencentra. Ze werken aan het opbouwen, onderhouden en actueel houden van een relevant netwerk ten aanzien van kunst en cultuur en kunnen vroegtijdig signaleren en doorverwijzen naar netwerkpartners.
 - Verenigingsondersteuning. Verenigingen hebben vragen over leden- en vrijwilligersbehoud, sponsorwerving en financiën willen op een laagdrempelige, makkelijke en goedkope manier concerten en voorstellingen organiseren. Verenigingen, organisaties en lokale artiesten en kunstenaars worden met elkaar in contact om te leren van elkaars expertise en kwesties gezamenlijk op te lossen.

Behalve diensten leveren beheert Welzijnskwartier ook een vijftiental accommodaties in de gemeente. Deze locaties vormen de basis voor het activiteitenaanbod. Ze vormen in de diverse kernen het 'huis van de buurt' en het Cultuurbedrijf kan er bij zijn activiteiten dankbaar gebruik van maken. Dit levert minder leegstand en een beter gebruik van maatschappelijk vastgoed op.

- De **muziekverenigingen**. Katwijk kent een rijk verenigingsleven. Alle muziekverenigingen hebben eigen professionele docenten in dienst en bieden zowel privé muzieklessen als orkestklassen aan. Dit doen ze met het oog op kwaliteitsbewaking (de lessen sluiten aan bij de vereiste vaardigheden voor het orkest) en ten behoeve van de binding met de vereniging. De verenigingen beperken zich echter in hun muziekonderwijs, in tegenstelling tot de muziekschool, tot een aantal muziekstijlen en tot de zogeheten HaFaBra-instrumentemuziekschoolleerlingen.¹ In dit opzicht zijn de verenigingen en het Cultuurbedrijf complementair aan elkaar. Er is daarbij slechts in beperkte mate sprake van overlap: lessen op hafabra-instrumenten

¹ HaFaBra is een uitdrukking die wordt gebruikt als verzamelnaam voor de verschillende typen blaasorkesten. HaFaBra is een samenvoeging van harmonie, fanfare en brassband. Meestal worden drumbands ook tot de HaFaBra-wereld gerekend. De gebruikte instrumenten zijn blaasinstrumenten (van hout en van koper) en slagwerk. In bijvoorbeeld symfonieorkesten of popbands worden ook andere instrumenten gebruikt.

bedragen slechts ca. 15% van het aanbod instrumentale lessen op de huidige muziekschool, anders gezegd 85% is niet-hafabra. Het Cultuurbedrijf streeft ernaar jongeren enthousiast te maken voor muziek en waar mogelijk door te sturen naar de verenigingen. Daarnaast werkt het Cultuurbedrijf graag met de verenigingen samen bij het laten kennismaken van jeugdigen met muziek in het (basis)onderwijs (iets waar de verenigingen zich ook graag voor inzetten). Op termijn is wellicht samenwerking mogelijk op gebied van huisvesting, docentenuitwisseling, administratie en marketing. Op korte termijn kan het Cultuurbedrijf met de muziekverenigingen samenwerken aan gezamenlijke programmering of op zijn minst afstemming in programmering.

- Lessen op pop-instrumenten maken nu ongeveer 30% uit van het huidige aanbod van de muziekschool. In Katwijk zijn ook andere actoren actief op het gebied van popmuziek: denk aan **House of Music**, **The Box** en **JVC De Schuit**. Elk van de actoren heeft een eigen accent: House of Music beperkt zich tot lessen in een beperkt aantal instrumenten en verhuurt daarnaast oefenruimtes en opnamestudio's. The Box heeft een podium en een vijftal oefenruimten en doet daarnaast aan 'bandcare' (ondersteuning van popacts op het vlak van techniek, management, marketing en boekingen). En **De Schuit** heeft als jongerencentrum een locatie waar podia in drie verschillende formaten (voor respectievelijk 50, 90 en 250 bezoekers) benut kunnen worden. De genoemde organisaties zijn alle op een andere manier complementair voor het creëren van een rijk en gevarieerd muziekcultureel landschap in Katwijk.
- Het **Katwijkse Museum**, dat een bijzondere collectie schilderijen van Nederlandse en buitenlandse schilders combineert met een verzameling lokale en streekgebonden bezienswaardigheden.
- Particuliere scholen zoals **House of Music** (voorheen vooral een school voor popmuziek, nu zich verbredend naar ook lessen in klarinet, viool, cello en piano) en **DC Dance** (een dans-, zang- en acteurschool met twee grote eigen studio's, een café en een winkel) en diverse dans- annex fitnessscholen.

Het Cultuurbedrijf wil met elk van deze organisaties op een plezierige en productieve manier samenwerken, waarbij er twee belangrijke uitgangspunten zijn:

1. Het is, zoals in de tussenrapportage 'Varianten van krachtenbundeling' staat, belangrijk dat het Cultuurbedrijf cultureel ondernemerschap aan de dag gaat leggen. Wij hanteren de omschrijving die indertijd door staatssecretaris Van der Ploeg is gemunt. Hierin staat dat cultureel ondernemerschap inhoudt: "Het hebben van een houding, die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek, cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te behalen uit de culturele voorziening." De gemeente Katwijk mag van het Cultuurbedrijf verwachten dat het hiermee, nadat de integratie is voltooid, aan de slag gaat. Het Cultuurbedrijf zal zich moeten bewijzen in een markt waar ook andere partijen actief zijn die zich niet per se houden aan fair practice. Ondernemerschap op basis van duidelijke toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen is daarom essentieel.
2. Dat "wat de markt doet" hoeft in principe niet ook nog door het Cultuurbedrijf gedaan dient te worden. Dit betekent dat het Cultuurbedrijf zich niet zal manifesteren op bijvoorbeeld het gebied van danslessen en ook niet commercieel een poppodium of oefenruimten zal exploiteren. Hierin wordt in Katwijk al voorzien. Wel zal het Cultuurbedrijf proberen te bevorderen dat het museum bijvoorbeeld meedenkt over eigentijdse exposities in het Cultuurbedrijf, dat leerlingen makkelijk kunnen overstappen en een doorgaande lijn kunnen volgen van Cultuurbedrijf naar particuliere aanbieder en viceversa. Ook trekt het Cultuurbedrijf graag samen met Welzijnswijk en de verenigingen op als het gaat om het stimuleren van leerlingen om actief aan cultuurbeoefening te gaan doen.

3. Bestuursmodel

Het Cultuurbedrijf is een volledig geïntegreerd geheel (juridisch en organisatorisch).

Er wordt één raad van toezicht gevormd met leden die het maatschappelijke belang van cultuur in Katwijk hoog in het vaandel hebben staan. Die RvT vormt het bevoegd gezag over één stichting waarin alle activiteiten zijn geïntegreerd. De stichting wordt bestuurd door een directeur-bestuurder die de (organisatie van de) activiteiten aanstuurt. De stichting laat zich leiden door de principes van de Governance Code Cultuur.

De geïntegreerde organisatie heeft in variant A een hoofdvestiging op een strategische locatie in Katwijk. In de hoofdvestiging worden dan in principe (bijna) alle activiteiten aangeboden (zie ook hoofdstuk 4). Daarnaast zijn er in de verschillende kernen van de gemeente uitvoeringslocaties. Qua manier van werken lijkt variant C sterk hierop.

In variant B blijven de huidige gebouwen – eventueel na een investering om het gebruik te verbeteren - als locaties voor de diverse activiteiten functioneren, maar wordt de governance desondanks ingericht zoals hierboven omschreven.

4. Mogelijke (in)verdieneffecten m.b.t. de exploitatie

Het Cultuurbedrijf ziet vijf mogelijkheden om in de toekomst de omzet te vergroten en de kosten omlaag te brengen. Deze vijf elementen zijn te scharen onder de noemer 'cultureel ondernemerschap':

1. Besparingen op de totale overhead door efficiënter werken (i.e. synergievoordelen)
2. Productiviteitsverhoging bij de muziekschool
3. Betere/intensievere marktwerking
4. Een nieuw product: film
5. Horeca

Aan ieder aspect wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de inverdieneffecten op de exploitatie in de diverse varianten. Omdat variant C overeenkomsten vertoont met variant A valt te verwachten dat de inverdieneffecten van de varianten A en C ongeveer hetzelfde zullen zijn. Variant B is zoals bekend een voortzetting van de huidige situatie.

Voorafgaand aan de bespreking van de vijf besparingsmogelijkheden gaan we eerst in op de huidige en toekomstige distributiestrategie.

Er zijn verder naast de effecten op de exploitatie (lees: de te ontplooiën activiteiten) ook financiële effecten te verwachten die strikt gekoppeld zijn aan de huisvestingssituatie. Denk hierbij aan lagere energiekosten doordat een nieuw pand duurzamer zal zijn dan de huidige panden van bijvoorbeeld de bibliotheek. De gebouwgebonden financiële effecten komen aan de orde in het volgende hoofdstuk.

4.1 Distributiestrategie

Het is wenselijk dat het Cultuurbedrijf werkt met een gedifferentieerde distributiestrategie (i.e. welk aanbod wordt waar aan welke publieksgroepen aangeboden), want een belangrijk uitgangspunt voor het Cultuurbedrijf is het realiseren van een groot bereik. Daarbij is van belang of voor variant A, B of C wordt gekozen. De ene variant zal leiden tot een andere distributiestrategie dan het andere, omdat A en C zullen worden gekenmerkt door een centralere manier van organiseren dan B. In bijlage 1 is weergegeven wat de organisaties aanbieden aan activiteiten en waar het accent ligt qua locatie (centraal of decentraal).

Echter, de essentie van het nieuwe Cultuurbedrijf zal te allen tijde zijn een menging van activiteiten in de hoofdvestiging en activiteiten 'op locatie'. De manier waarop dit wordt ingeregeld (i.e. welk aanbod waar aan welke publieksgroepen wordt geboden) bepaalt de synergievoordelen die kunnen worden behaald (zie de volgende paragraaf). Hieronder wordt geprobeerd om aan te geven hoe die invloed uitpakt voor de verschillende varianten. Er wordt daarbij uitgegaan van de volgende omschrijvingen:

Hoofdkantoor = management = uitvoeren sturingsprocessen

Backoffice = sturen en eventueel ook uitvoeren van ondersteunende processen = PIOFAH-aangelegenheden = Personeelszaken Informatievoorziening, Organisatie (incl. management), Financiën, Automatisering, Communicatie (inclusief PR&M) en Huisvesting.

Frontoffice = het samenstel van alle resultaatverantwoordelijke teams die zijn belast met de fysieke en virtuele vestigingen, uitvoeringslocaties, cursusplekken, podia, afhaalpunten, onderwijsprogramma's, etc., gericht op uitvoeren van primaire processen (i.e. de publiekstaken).

Hoofdkantoor en backoffice

Uit oogpunt van schaalvoordelen verdient het aanbeveling om de hoofdkantoor-taken zoveel mogelijk te concentreren. Het gaat dan om de volgende taken en rollen:

- Opdrachtneming van RvT en subsidiërende gemeente
- Algemeen management van de gehele organisatie
- Formele werkgever van alle personeel en vrijwilligers
- Dagelijkse aansturing medewerkers hoofdkantoor
- Opdrachtgeving aan de lokale teams (frontoffice)
- Contractpartner voor alle inkoop, verkoop en te formaliseren afspraken
- Opdrachtgever van backofficefuncties: P&O, Financiële en andere administraties, ICT, vastgoedbeheer
- Voor zover niet wordt ingekocht bij ProBiblio: uitvoerder van backofficefuncties: P&O, Financiële en andere administraties, ICT, vastgoedbeheer

In geval van een nieuwe hoofdlocatie (variant A of variant C) is het makkelijk(er) de hoofdkantoor- en backofficetaken te concentreren.

Als gewerkt moet worden vanuit de bestaande gebouwen van Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk, K&O en Muziekschool (variant B) dan is concentratie van de backofficefuncties waarschijnlijk moeilijk of onmogelijk door gebrek aan voldoende kantoorruimte. Daar komt bij dat het 'team muzikeducatie' en het 'team volksuniversiteit' dan waarschijnlijk op (te) grote afstand van het centraal management en de backoffice komen te staan. Variant B zou dus de samenwerking en efficiënte aansturing van de teams niet bevorderen. Voor het muziekonderwijs geldt bijvoorbeeld dat de contactmomenten door de praktijk van het roostergebonden werk ook in de huidige situatie al beperkt zijn. Zij moeten optimaal benut worden. Bij spreiding over verschillende locaties blijft daar amper gelegenheid voor. Het collegiaal contact en de onderlinge samenwerking is voor een belangrijk deel bepalend voor de meerwaarde van zowel de muziekschool als K&O. Anders gezegd: de korte lijnen in het fysieke contact die mogelijk zijn bij centrale huisvesting (variant A en C) zorgen ervoor dat primaire processen en alledaagse communicatie soepel verlopen. Dit helpt bijvoorbeeld als een nieuw project moet worden gestart: de drempelwaarde om te starten is dan laag. In variant B moet je dit missen.

Frontoffice

Op dit moment valt nog moeilijk aan te geven hoe de frontoffice (i.e. de uitvoering van de publiekstaken) er precies zal uitzien. Elementen in de taak- en rolvulling zullen zijn:

- Opdrachtneming frontoffice;
- Dagelijks beheer van fysieke en virtuele vestigingen, uitvoeringslocaties, cursusplekken, podia, afhaalpunten, onderwijsprogramma's, etc., gericht op uitvoeren van de primaire processen;
- Uitvoering van de frontofficefuncties;
- Dagelijkse vormgeven aan de afspraken met derden over te leveren (frontoffice-)diensten (zoals bv leesondersteuning);
- Dagelijkse aansturing vrijwilligers frontoffice.

De publiekstaken bij de variant A en C

Bij de varianten A en C zullen veel publiekstaken in de nieuwe hoofdvestiging worden uitgevoerd, hoewel dit natuurlijk afhankelijk zal zijn van de faciliteiten die het nieuwe gebouw biedt (bijvoorbeeld wel of niet een podium, wel of niet horeca, het aantal cursuslokalen). Het centraal beleggen van veel frontofficetaken heeft vanuit de organisatie gezien voordelen:

- de aansturing is makkelijker;
- er ontstaat makkelijker samenhang in de organisatie, zowel tussen back- en frontoffice als tussen de teams;

- het is in een bepaald opzicht efficiënter (minder reistijd voor de medewerkers);
- er treden synergie-voordelen op. In een centrale locatie komt het publiek bijvoorbeeld in contact met activiteiten waar ze in een decentrale setting nooit mee in aanraking zullen komen. Denk aan ouders van muziekschoolleerlingen;
- de gemeente krijgt echt een cultureel centrum, d.w.z. een centrale plek waar vaak iets is “te doen”.

Dit neemt niet weg dat ook in de variant A en C nog altijd een aantal publiekstaken decentraal zullen worden uitgevoerd. Denk aan:

- Alles wat in en voor de basisscholen plaatsvindt: denk aan Bibliotheek-op-School, leesondersteuning, introductielessen muziek, cultuureducatie. En ook aan de bibliotheekvoorzieningen in de dorpshuizen, want die blijven bestaan.
- In de dorpshuizen kunnen Cultuurbedrijf-activiteiten worden georganiseerd zoals jeugdfilm, muziek-evenementen en cursussen voor specifieke groepen zoals ouderen, moeders, et cetera. Het gaat om aanbod waarvoor in de kernen een ‘markt’ is of waaraan behoefte is. Overigens spelen niet alleen de dorpshuizen hierin een rol, maar kunnen ook locaties die worden beheerd door Welzijnswijk hiervoor worden benut. Dit zijn dan plekken waar wordt “geprogrammeerd”.

Publiekstaken bij variant B

In geval van variant B zullen de publiekstaken net als nu verspreid worden uitgevoerd over:

- vier bibliotheekvestigingen
- het gebouw van de muziekschool
- het pand van K&O
- de basisscholen
- de dorpshuizen en wijkcentra.

Het valt snel in te zien waarom dit niet de voorkeur heeft van de organisaties. Het betekent namelijk dat de teams meer verspreid over de gemeente actief moeten zijn, wat ten koste gaat van de cohesie en de aansturing in het nieuwe Cultuurbedrijf.

Enkele van de verspreide locaties kunnen in variant B opgevat gaan worden als een soort “cultuurankers” zoals die bekend zijn uit Den Haag: daar heeft ieder stadsdeel zo’n anker, een plek waar bewoners kunnen genieten van literatuur, educatie, muziek, of (vormen van) theater. In het verleden koos de gemeente Katwijk eigenlijk al voor zo’n benadering via het concept van de gemeenschapshuizen. Deze benadering zou in variant B verder uitgerold en ingevuld kunnen worden. In feite zou het Cultuurbedrijf dan een inventarisatie moeten maken van geschikte frontoffice-plekken in de vijf kernen (Katwijk aan Zee, Rijnsburg, Katwijk-Noord, Katwijk aan den Rijn, Valkenburg) en vervolgens via een “reshuffling” het aanbod aan activiteiten moeten afstemmen op de vraag. Als dit lukt kan tegenover het organisatorische nadeel van de versnippering wellicht een voordeel komen te staan in termen van een stimulans voor de leefbaarheid in de kernen. NB: ook in variant A en C is er spreiding over de kernen. Feitelijk zou je bij optie C de grootste spreiding over de kernen bereiken als er ook in Hoornes een locatie kan worden gevonden om het Taalhuis in onder te brengen.

Tot slot: bezwaren tegen het decentraal aanbieden van lessen en cursussen

In zijn algemeenheid geldt dat jongeren tot 12 jaar en kwetsbare ouderen het beste zo dicht mogelijk bij hun woonsituatie bereikt kunnen worden. Jongeren boven de 12 jaar en volwassenen zijn bereid om wat meer te reizen, althans als het aanbod hen daartoe uitnodigt. In deze paragraaf staan we tot besluit stil bij de bezwaren die er zijn om de lessen en cursussen allemaal op decentrale locaties aan te bieden. Dit is van belang voor het totale beeld over het functioneren van het Cultuurbedrijf. Het draait om drie punten.

1. Geen betere toegankelijkheid

Bij het decentraal positioneren van de leslokalen zou er in de praktijk voor de leerlingen of cursisten per saldo vaak geen sprake zijn van een kortere reisafstand. Dat komt voornamelijk omdat verreweg de meeste lespraktijken uit één of twee lesdagen per week bestaan en veel instrumenten, ensembles en cursussen plaatsgebonden zijn vanwege benodigd instrumentarium en apparatuur. Daardoor zijn de meeste leerlingen/cursisten in de praktijk aangewezen op een specifieke locatie voor hun favoriete cursus of een muziekles op het instrument van hun voorkeur of de repetitie van een specifiek ensemble, koor of band. Dat betekent dat bij decentralisatie van leslocaties de ene leerling of cursist misschien met een kortere reisafstand te maken zou hebben, maar de andere juist met een langere. Decentralisatie van leslokalen draagt alleen op papier bij aan de toegankelijkheid van het cursusaanbod. Spreiding van lessen over verschillende locaties zou bovendien het samenstellen van groepen lastiger maken, waardoor leerlingen of cursisten vaker aangewezen zijn op de duurdere en minder kostendekkende individuele lesvorm. Bijvoorbeeld: een pianoleerling uit Hoornes/Rijnsoever zal moeilijk een groepje kunnen vormen met zijn leeftijdsgenoot uit het Duyfrak als de pianolessen op maandag in Katwijk aan de Rijn plaatsvinden en op dinsdag in Valkenburg.

2. Noodzaak van een inspirerende plek

Het Cultuurbedrijf functioneert het beste als het een bepaalde omgeving is waar ontdekking, ontwikkeling, inspiratie en ontmoeting plaatsvinden. Daarvoor is een bepaalde massa nodig die verloren zou gaan bij spreiding van cursussen, lessen en repetities over verschillende locaties. Centrale huisvesting is ook omwille van de zichtbaarheid en herkenbaarheid noodzakelijk voor een muziekschool, bibliotheek en volksuniversiteit. Bij slechts een paar leslokalen per dorpskern, ondergebracht in een multifunctionele accommodatie, is er geen sprake van een duidelijke profilering en zou het gevoel bij gebruikers en medewerkers missen deel uit te maken van een groter geheel. Deze sociale component is een belangrijke waarde in het cultuuronderwijs. Het verbeteren van de zichtbaarheid en herkenbaarheid is juist één van de redenen waarom de drie partijen enthousiast zijn over het Cultuurbedrijf.

3. Efficiëntere bedrijfsvoering

Eén van de voordelen van centrale huisvesting van leslokalen, is het efficiënt gebruik van bepaalde gemeenschappelijke faciliteiten. Bijvoorbeeld projectie-apparatuur, de inventaris van muziekinstrumenten, geluidsapparatuur en bladmuziek. Een drumstel wordt zowel voor slagwerkles gebruikt als voor bandcoaching. Piano's zowel voor pianoles als voor andere instrumentale lessen, waarbij de piano gebuikt wordt om te begeleiden, enzovoort. Hetzelfde geldt voor praktische zaken als een kopieerapparaat, personeelsruimte, postvakken, ICT, ruimte voor opslag etc. Dit soort voorzieningen zouden bij spreiding van leslokalen extra geregeld moeten worden, evenals zaken omtrent beheer en onderhoud. Afhankelijk van de karakteristiek van de dislocatie(s), moet er mogelijk geïnvesteerd worden in geluidsisolerende maatregelen. Eenvoudig gezegd: het zou onhandiger worden en tot meer kosten leiden.

Een ander aspect is dat de kosten van de concerten die nu door K&O worden georganiseerd kunnen dalen omdat het niet of minder vaak noodzakelijk zal zijn om locaties te huren om deze concerten te laten plaatsvinden.² En de opbrengsten van de poppentheatervoorstellingen kunnen stijgen omdat deze nu plaatsvinden in een zaal waar K&O noodgedwongen vaak nee moet verkopen omdat de zaal vol is.

Conclusie

De conclusie is dat de varianten A en C vanuit de optiek van de (dagelijkse) bedrijfsvoering van de betrokken organisaties de voorkeur verdienen. In de variant A en C zijn de lijnen kort.

² De klassieke en folkconcerten van K&O worden nu buiten het K&O-gebouw aangeboden in de Soefitempel en wijkgebouw 'Het Zandgat'.

Vanuit de optiek van de Maatschappelijke Agenda (zoveel mogelijk aanbod in de kernen realiseren) zullen alle drie de varianten voldoen. In alle varianten wordt er bijvoorbeeld nog altijd veel in de scholen aangeboden. Ook is er in alle varianten sprake van een hoofdvesting en nevenvestigingen.

Uit oogpunt van bedrijfsvoering zullen de varianten A en C door de kortere lijnen efficiënter zijn.

4.2 Synergie uit integratie

Onderzocht is wat de mogelijke voordelen van samenwerking of samenvoeging van de drie culturele instellingen zijn. Juist op bedrijfsvoering wordt altijd door buitenstaanders veel synergie verwacht ("overhead"), maar uit onze inventarisatie blijkt dat er weliswaar mogelijkheden zijn, maar dat de bedragen die hiermee kunnen worden bespaard gering zijn. De nu volgende tabel geeft een samenvattend overzicht van de onderzochte taakgebieden en taken.

Taakgebied	Taken	Synergie-potentieel?	Toelichting
Directie/ Management	Aansturing van de organisatie	Ja	Bezuiniging op directie/management: € 95.000
Financiën en control	- Financiële administratie - Financieel advies, beleid, etc. - Accountant	Ja	Veel is al efficiënt georganiseerd, o.a. door uitbesteding (ProBiblio). Belangrijk is dat met de gemeente wordt afgesproken dat de huidige overhead op de Muziekschool mee over gaat naar het Cultuurbedrijf.³
Personeel en organisatie	- Personeels- en salarisadministratie. - Personeelsadvies/, personeelsbeleid/ organisatieontwikkeling. - BHV en Arbo. - Overige personele lasten - Personele verzekeringen	Ja	Veel is al efficiënt georganiseerd, o.a. door uitbesteding (ProBiblio). Belangrijk is dat met de gemeente wordt afgesproken dat de huidige overhead op de Muziekschool mee over gaat naar het Cultuurbedrijf.
Marketing	- Beheer crm-systeem - Uitvoeren marketingacties	Ja	De bibliotheek heeft 32 uur marketing in huis en 16 uur communicatie, maar K&O en de muziekschool geven hieraan weinig geld uit.
Informatisering, automatisering & telefonie	Primaire procesapplicaties	Nee	Zeer specifieke applicaties waarbij risicobeheersing cruciaal is.
	ICT Beheer	Misschien, maar onduidelijk waar de baten neerslaan (gemeente of Cultuurbedrijf).	Gezamenlijke inkoop kan mogelijk leiden tot een kostenvoordeel. Vraagt verdiepend onderzoek.

³ Gebeurt dit niet, dan wordt de fusieorganisatie feitelijk direct met een korting geconfronteerd omdat zij dan zelf de overheadkosten op de muziekactiviteiten moet gaan ophoesten.

Taakgebied	Taken	Synergie- potentieel?	Toelichting
	Internet en telefonie	Misschien, maar onduidelijk waar de baten neerslaan (idem).	
Facilitaire zaken	Gebouwenbeheer	Ja	De bibliotheek heeft een onderhoudsman in dienst voor 32 uur die ook voor de andere organisaties kan werken. Daarnaast kan wellicht een uitwisseling van technici en middelen plaatsvinden i.p.v. inhuur.
	Office management & Receptie/ baliefunctie	Misschien	Evt. bij centrale baliefunctie voor de instellingen bij nieuwbouw.
	Beveiliging	Nee	Geen substantiële kostenpost.
	Schoonmaak	Misschien	Gezamenlijke inkoop kan leiden tot een kostenvoordeel, maar de marge lijkt beperkt. Tevens is de kwaliteit gekoppeld aan de specifieke schoonmaker(s).
	Energie & Water	Misschien	Gezamenlijke inkoop levert wellicht een hele kleine besparing op.
	Overig: • Drukkerij / Repro • Archief /DIV/ Postverzorging • Restauratieve voorzieningen • Kantoorartikelen • Afschrijving kantoormeubilair	Amper	Gaat per taak om relatief beperkte bedragen.
	Overige verzekeringen	Nee	Al efficiënt geregeld.
Verhuur	• Acquisitie • Uitgifte en administratie	Nu niet, in een nieuw gebouw wellicht wel	De huidige gebouwen zijn niet in trek of niet geschikt hiervoor. In een nieuw gebouw zal er meer potentieel zijn. Er moet echter ook een markt voor zijn.

Samenvattend is de conclusie dat er mogelijk synergie door integratie gerealiseerd kan worden op de volgende overhead-taken:

- Directie/managementtaken. Uitgangspunt zal zijn een klein directieteam en een platte organisatie, dit moet t.z.t. nader worden uitgewerkt. De gemeente heeft hierop al geanticipeerd door in de Meerjarenbegroting een besparing van € 150.000 op te nemen. Deze is alleen door de vorming van het Cultuurbedrijf te effectueren. Overigens menen wij dat het ingecalculeerde bedrag van €150.000 niet geheel en al ten laste van het management gerealiseerd zal kunnen worden. Het synergievoordeel op managementniveau wordt geraamd op € 95.000. Het overige bedrag (€ 55.000) moet elders in de backoffice-taken (Financiën, P&O) worden gevonden.
- Taken van administratieve aard. Wat betreft de muziekschool worden deze nu grotendeels op het gemeentekantoor uitgeoefend. De vraag is wel waar de baten neerslaan als dit efficiënter wordt ingericht.

- ICT gerelateerde functies. Hiervoor geldt wel hetzelfde als hiervoor.
- Marketing: KO& en muziekschool zullen baat hebben bij een uitbreiding en professionalisering van de marketinginspanningen. Dit levert echter geen besparing op, integendeel. Maar de spin-off zal op termijn zeker omzet opleveren.
- Facilitaire taken voor de gebouwen, maar dit is wel heel erg afhankelijk van hoe de huisvesting in de toekomst wordt georganiseerd.

Er is hierbij sprake van zeer specifieke (strikte) voorwaarden om deze synergievoordelen te realiseren; daarnaast is de verwachting dat het gaat om relatief beperkte bedragen.

Belangrijke oorzaak voor het feit dat er niet of nauwelijks synergievoordelen te realiseren zijn op de backoffice-taken is dat Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk en K&O al 'mean en lean' werken: daar waar er wellicht ooit wat lucht zat in de backofficetaken is die er in de afgelopen jaren door de bezuinigingen wel uitgeduwd. De korting van € 213.000 op de muziekschool in de gemeentelijke begroting voor 2021 e.v. heeft bij voorbaat het laatste restje ruimte voor synergievoordeel bij voorbaat weggenomen. De besparing zal naar verluidt worden gerealiseerd door de directiefunctie niet meer in te vullen.

Wel zal in variant A in de frontoffice nog een besparing te realiseren zijn, omdat het aantal vestigingen minder wordt en de bibliotheek dus kan besparen op personeel in de frontoffice. De bibliotheek raamt dit op ca. € 100.000 per jaar (uitgaande van 2 aanwezige medewerkers gedurende 35 openingsuren per week bij een uurloon van € 25,= incl. werkgeverslasten). In variant C kan deze besparing ook worden gerealiseerd, maar in mindere mate omdat er hier een extra vestiging bememd moet worden.

4.3 Productiviteitsverhoging

De huidige bedrijfsvoering van de muziekschool kenmerkt zich door relatief hoge directe kosten (de volledige salariskosten, overige personeelskosten en overige algemene kosten die direct samenhangen met de inzet van direct personeel voor het cursorisch aanbod) en relatief lage opbrengsten uit verkoop lessen en cursussen en uit de inzet van de muziekschool voor het primair onderwijs. De beperkte opbrengsten worden veroorzaakt door een relatief gunstige prijsstelling voor de klant: in Katwijk betaalt een jeugdige leerling per jaar over het algemeen wat minder dan in andere gemeenten.

In het land wordt bij de transitie van muziekscholen/centra voor de kunsten steeds vaker het uitgangspunt gehanteerd dat het cursorisch aanbod in een geprivatiseerde situatie een kostenneutraal beeld moet geven (dat wil zeggen opbrengsten lesgeelden zijn in balans met de directe kosten). Dit is vanzelfsprekend afhankelijk van gemeentelijk beleid.⁴ Het is onze inschatting dat na verzelfstandiging, met de nodige maatregelen in de sfeer van productiviteitsverhoging en aanpassing van de prijzen, het mogelijk zal zijn om na verloop van een aantal jaren de directe kosten geheel uit eigen opbrengsten te kunnen dekken. Voor de muziekeducatie is wel een fors aantal maatregelen nodig om een kostenneutrale exploitatie van het aanbod te realiseren. Deze maatregelen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de hoeveelheid lesuren die jaarlijks worden gegeven (i.e. de duur van het cursusjaar), op de verhouding tussen de lesgebonden en niet-lesgebonden tijd die de muziekdocenten hanteren, op de groepsgrootte die wordt toegepast, op de tarieven en op de benutting van zzp-ers om bijvoorbeeld tijdelijke pieken in de vraag op te vangen. Invoering van een combinatie van de geschetste maatregelen kan, zo leert de ervaring elders, na verloop van tijd leiden tot een kostendekkingsgraad van op of zelfs boven de 100%. Uiteraard is hiervoor een aantal jaren nodig: de kosten moeten ervoor dalen en de baten moeten stijgen. Op welk niveau de directe kosten uiteindelijk zullen kunnen komen te liggen valt nu nog moeilijk te bepalen. Indien tevens

⁴ Gemeenten kijken hier geregeld van af om geoormerkte subsidies in te zetten voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld jongeren), voor talentontwikkeling en door het toepassen van kortingsregelingen.

de arbeidsrelaties kunnen worden geflexibiliseerd is flexibel cultureel ondernemerschap mogelijk. Uiteindelijk kan de muziekschool in een bestek van tien jaar naar onze inschatting veel van de financiële ruimte benutten die ontstaat door cao-verandering, het zelfstandig kunnen werken, andere lesvormen, het verbreden van het aanbod en het hanteren van meer marktconforme prijzen.

Op de korte termijn (fase tot en met 2025) schatten wij op basis van inschattingen van de huidige interim-directeur van de muziekschool het potentieel cumulatief effect van de maatregelen om de productiviteit te verhogen in op € 50.000,= bij variant B en € 75.000,= bij de variant A en C. Varianten A en C pakken gunstiger uit omdat mag worden aangenomen dat een nieuw of vernieuwd gebouw voor docenten en leerlingen een inspiratiebron zal zijn die leidt tot meer inzet, meer motivatie en in zijn algemeenheid een grotere wil bij de medewerkers om een bijdrage te leveren aan het succes van de onderneming en mee te werken aan noodzakelijke hervormingen (zie bovenstaande maatregelen). Ook kan de aantrekkingskracht van een (ver)nieuw(d) gebouw leiden tot hogere leerlingaantallen.

4.4 Betere/intensievere marktwerking.

Het Cultuurbedrijf moet zich ervan bewust zijn dat een marketingplan onontbeerlijk is. In het recente verleden was de marketing vooral bij de muziekschool en bij K&O ad hoc georganiseerd, passend bij de historie en de cultuur van de organisaties. Echter, de professionele structuur en organisatie van het Cultuurbedrijf, de ambities die er liggen qua publieksbereik en het partnerschap met andere organisaties in Katwijk zoals de muziekverenigingen, Welzijnswijk, het museum, The Box en De Schuit vragen om een professioneel marketingplan en een professionele marketingstrategie. Het maken van dit plan en het optuigen van een intern marketingteam moeten hoge prioriteit hebben. Door middel van een actieve marktwerking is het volgende te bereiken:

- meer muziekschoolleerlingen, uit de eigen en ook uit omliggende gemeenten (de muziekschool doet nu bijna niets aan marketing⁵);
- meer leerlingen voor het cursorisch (K&O)-aanbod: ook K&O kan op het gebied van marketing nog extra stappen zetten, al wordt er al het nodige gedaan via advertenties en artikelen in de lokale en regionale media, via flyers, digitale nieuwsbrieven en de interactieve website;
- meer bezoekers voor activiteiten die in en door het Cultuurbedrijf worden georganiseerd. Dit betreft bezoekers aan het bestaande aanbod, maar dit moet ook worden gezien in relatie tot nieuwe cursussen en trainingen die aangeboden kunnen worden: cursussen die nu nog buiten de scope van K&O en bibliotheek vallen zoals allerlei creativiteitscursussen (edelsmeden, tekenen, schilderen, fotograferen) en nieuwe onderwerpen zoals webdesign, omgaan met social media, 3D-printen en fotobewerking.

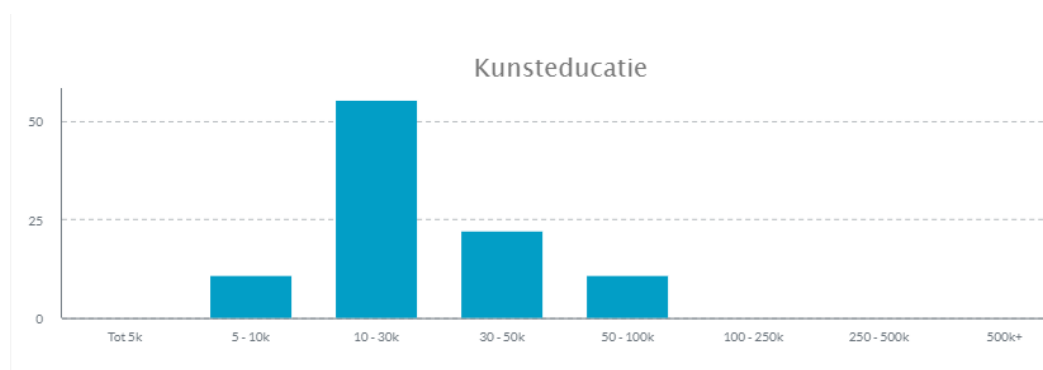
In de culturele sector zijn over de hele linie in de afgelopen jaren de marketingbudgetten aanzienlijk gestegen. De reden is dat het, te midden van de veelheid aan vrije tijdsactiviteiten die jongeren en ouderen kunnen ontplooiën, steeds moeilijker wordt om de aandacht van mensen te trekken en voor langere tijd voor een bepaald aanbod vast te houden. Sinds 2015 vraagt Cultuurmarketing jaarlijks naar het marketingbudget van de culturele organisaties waar de respondenten (i.e. marketeers van culturele instellingen) werken. Uit het onderzoek van 2019 komt naar voren dat de meeste budgetten (55% van de respondenten) tussen de 10.000 en 100.000 euro liggen. In onderstaande grafiek is de verdeling van de marketingbudgetten weergegeven op basis van verschillende segmenten.

⁵ De communicatie verloopt nu via de gemeentelijke kanalen en is hierdoor indirect.



Ook is de verhouding tussen kleine, middel en grote marketingbudgetten in de kunst- en cultuursector is door Cultuurmarketing in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat de budgetten in de afgelopen vijf jaar in algemene zin zijn toegenomen: er zijn minder kleine budgetten (tot €10.000), en er is een toename te zien in middel (€10.000 – €100.000) en grote budgetten (€100.000 of meer).

In de kunsteducatie zijn de ingezette marketingbudgetten als volgt:



Op dit moment is van de partners de bibliotheek het meest actief op het gebied van marketing. De organisatie zet 32 uur in op marketing en daarnaast nog 16 uur op communicatie. Dat is voor het gehele Cultuurbedrijf naar onze inschatting nog net te weinig. De inschatting is dat bovenop de huidige inspanningen van de bibliotheek een verhoging van het marketingwerkbudget nodig is van ca. € 25.000. Door de combinatie van de bundeling van de fte's voor marketing en een hoger marketingwerkbudget kan het Cultuurbedrijf vervolgens gezien de verhoudingsgewijs beperkte deelnemersaantallen die muziekschool en K&O thans hebben (afgemeten aan de omvang van de Katwijkse bevolking nu en straks) een omzetting (na verrekening van kosten) realiseren van naar schatting € 50.000,=. In combinatie met de aantrekkingskracht van een nieuw gebouw zal de uitwerking van de marketing groter zijn en kan bij variant A mogelijk zelfs een groei van € 100.000,= worden gerealiseerd.

4.5 Een nieuw product: film

Veel cultuurhuizen die in de afgelopen decennia in Nederland zijn gerealiseerd hebben een multifunctionele zaal waar films worden vertoond. Mits goed georganiseerd is hiermee jaarlijks een klein positief resultaat te behalen. Het programma van eisen voor een nieuwbouwlocatie (zie bijlage 3) omvat ook de realisatie van een multifunctionele zaal die tevens voor filmvertoningen kan worden gebruikt. Film is populair in Nederland en trekt weer meer en meer publiek. Daarbij komt dat filmzalen ook in toenemende mate worden gebruikt voor het 'streamen' van livegebeurtenissen zoals opera's, sportfinales, internationale game-evenementen e.d. Bij een divers cultureel aanbod hoort ook voor een kleinere gemeente tegenwoordig een filmhuis. Dit is een functie waaraan het in Katwijk eigenlijk ontbreekt. De ervaringen van elders is dat de kosten van filmvertoning tegenwoordig relatief laag zijn door het voortschrijden van de technische (projectie-)mogelijkheden. Hierdoor is het relatief snel mogelijk om in bescheiden mate op de filmvertoningen te verdienen, zeker als een groep van vrijwilligers zich aandient die zich over dit programma-onderdeel wil ontfermen. In den lande zijn veel voorbeelden van "filmclubs"

die enkele avonden in de week zorgdragen voor filmvertoningen. Dit kan kostendekkend en het kan ook – als er een goede horecaondersteuning is waardoor er echt sprake is van een avondje uit – met een kleine financiële plus. Hoe groter en beter de filmzaal is, hoe meer potentieel is om eraan te verdienen.

In Zevenaar worden de bibliotheek, de muziekschool, het lokale museum en het filmhuis in 2020 bijeen gebracht in de voormalige Turmac-fabriek (Peter Stuyvesant). Het filmhuis werkt met ca. 20 vrijwilligers (incl. bar), heeft ca. € 150.000 omzet (waarvan bijna de helft uit kaartverkoop), krijgt geen subsidie en had een huisvestingslast die ca. 25% van de totale kosten bedroeg. De stichting realiseert al jaren een positief resultaat.

4.6 Horeca

Horeca speelt een belangrijke rol in de exploitaties van culturele ondernemingen, zoals musea, filmhuizen, theater- en concertzalen, (grotere) bibliotheken en poppodia.

Het belang van horeca binnen een culturele onderneming is driedig.

- a. Horeca draagt in beginsel in positieve zin bij aan het exploitatieresultaat.
- b. Horeca is een service naar het publiek.
- c. Horeca is een onderdeel van het 'uitgaansconcept' en draagt daarmee bij aan de attractiviteit van het programma.

De waarde van deze belangen verschilt per discipline. Zo wordt in de theatersector horeca vaak in de eerste plaats gezien als een 'service' en 'sfeermaker' (en is het rendement doorgaans laag of is de horecaexploitatie na toerekening van alle kosten zelfs verliesgevend). Bij de poppodia en filmhuizen is horeca vooral een 'verdienmodel', juist ook omdat dit soort ondernemingen meer afhankelijk zijn van eigen inkomsten.

De exploitatie van de horeca kan direct gerelateerd zijn aan de activiteiten (buffet) of gecombineerd worden met een 'zelfstandige' café-/restaurantieve functie, hierna te noemen 'daghoreca'. Het laatstgenoemde is vaker te zien bij musea en bij theater- en concertzalen en minder vaak bij bijvoorbeeld poppodia.

De culturele onderneming kan er in algemene zin voor kiezen om de horeca in eigen beheer uit te voeren of deze 'uit te besteden' aan een externe partij/private ondernemer. Beide modellen kennen voor- en nadelen, die moeten worden meegewogen bij de keuze voor de vormgeving en inrichting van de horecaexploitatie. Op hoofdlijnen zijn de voor- en nadelen de volgende.

Variant	Voordelen	Nadeel
Horeca in eigen beheer	Positief resultaat komt volledig ten gunste van de eigen exploitatie. Maximale sturing. Integraal concept mogelijk. Afstemming met de andere bedrijfsactiviteiten is relatief eenvoudig. Er kan makkelijker met personeel worden geschoven tussen horeca en andere werkzaamheden.	Negatief resultaat komt volledig ten laste van eigen exploitatie (= extra bedrijfsrisico). Vraagt om specifieke kennis en vaardigheden, en om (extra) personele capaciteit. Investerings doorgaans noodzakelijk (horecatechniek, inrichting). Mogelijk discussie over paracommercialiteit.
Horeca uitbesteden	Risico ligt bij de externe partij/private ondernemer. Culturele onderneming kan zich volledig richten op de eigen corebusiness. Beide partijen doen waar ze goed in zijn. Inkomsten uit verhuur en/of pacht in principe gegarandeerd. Geen discussie over paracommercialiteit.	Beperkte inkomsten uit horeca. Belangentegenstellingen. Geen eenduidige sturing mogelijk. Kwaliteit en continuïteit zijn niet gegarandeerd.

Het is een trend dat steeds meer culturele ondernemingen ervoor kiezen om de horecaexploitatie direct of indirect, dat wil zeggen: al dan niet ondergebracht in een aparte rechtspersoon, in **eigen beheer** uit te voeren, bijvoorbeeld als de overeenkomst met een externe partij afloopt. Ook de meeste bibliotheken in het land kiezen voor een organisatie in eigen beheer. Het negatieve effect van de belangentegenstellingen en het ontbreken van mogelijkheden voor een eenduidige sturing op inhoud en bedrijfsvoering vanuit het belang van de culturele onderneming zijn daarbij dan vaak doorslaggevend. Het model kent natuurlijk ook risico's. Deze kunnen echter worden gereduceerd door de horeca-exploitatie in een aparte rechtspersoon onder te brengen. Belangrijk zijn een onderscheidend horecaconcept, gebaseerd op een haalbare, sluitende businesscase, een adequaat ingerichte werkorganisatie, goed ontwikkeld 'ondernemerschap' en een administratieve structuur die voldoende inzicht geeft in het feitelijke resultaat van de horeca-activiteiten en goede sturingsmiddelen biedt.

In het geval dat een horecaexploitatie in eigen beheer wordt uitgevoerd wordt dit subsidie-technisch en vaak ook juridisch-fiscaal opgevat als 'ondersteunend' aan de inhoudelijke doelstelling van dan wel aan de opdracht aan de culturele onderneming. Dit aspect is belangrijk vanwege de regelgeving met betrekking tot paracommerciële activiteiten: als de horecaexploitatie niet ondersteunend is (en dus niet ondergeschikt aan de hoofddoelstelling of -opdracht) dan kan de subsidie ter discussie komen te staan.

Of met de horeca ook kan worden verdiend is afhankelijk van vele factoren (gebeurt het door vrijwilligers of op basis van zakelijk ondernemerschap; kan er een leerwerkbedrijf van worden gemaakt in samenwerking met een school voor beroepsonderwijs; moet er worden geïnvesteerd in een horeca-keuken; wat zijn de huisvestingslasten; op welke locatie is de horeca gesitueerd; et cetera). Op voorhand vallen hier geen uitspraken over te doen. Het streven is om de horeca op te zetten als maatschappelijk verantwoorde onderneming, met gebruikmaking van leer/werkplekken en/of de inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

4.7 Samenvattend

De totale inverteffecten van integratie van bibliotheek, K&O en muziekschool worden als volgt geraamd:

BATEN	Variant A	Variant B	Variant C
Synergie-effecten	Management: € 95.000 Backoffice: € 55.000 Frontoffice: € 100.000	Management: € 95.000 Backoffice: € 55.000	Management: € 95.000 Backoffice: € 55.000 Frontoffice: € 50.000
Productiviteitsverhoging	€ 75.000	€ 50.000	€ 75.000
Marktvergroting	€ 100.000	€ 50.000	€ 75.000
Nieuw product: film	€ 25.000	n.v.t.	€ 10.000
Horeca	<u>P.M.</u>	<u>P.M.</u>	<u>P.M.</u>
Totaal	€ 450.000	€ 250.000	€ 360.000
Waarvan al ingeboekt:	2021: € 150.000	2021: € 150.000	2021: € 150.000
LASTEN			
Meer marketinginspanningen	- € 25.000	- € 25.000	- € 25.000

Deze effecten laten zich realiseren vanaf het moment dat de integratie operationeel is:

- in geval van de varianten A en C vanaf het moment dat in het nieuwe gebouw (of, in geval van C: de nieuwe gebouwen) kan worden gewerkt (en de kinderziektes van de aanvangsfase zijn overwonnen);
- in geval van variant B vanaf het moment dat de organisaties functioneren als één geheel.

5. Het personeel in het Cultuurbedrijf

De transitiekosten die zijn gemoeid met de overgang van het personeel van de Muziekschool Katwijk van de Cao Gemeenten naar cao Kunsteducatie worden in deze businesscase buiten beschouwing gelaten. De organisaties gaan ervan uit dat de gemeente Katwijk voorafgaand aan de vorming van het Cultuurbedrijf voor deze transitie zal zorgdragen.

Als de medewerkers van de muziekschool, de bibliotheek en K&O eenmaal in dienst zijn van het Cultuurbedrijf, dan is het voor de businesscase belangrijk hoe de kosten en baten zich zullen ontwikkelen. Daarover het volgende.

5.1 Eerst meer kosten, daarna minder

In het algemeen geldt dat sec de loonkosten (inclusief de WW-verzekering) bij een transitie nauwelijks stijgen (hooguit 1 à 2 %) en na 3 jaren genivelleerd zijn. Vanaf dat moment zullen de loonkosten bij ongewijzigd beleid wat dalen doordat de Cao KE in vergelijking met de Cao Gemeenten een lagere eindejaarsuitkering en geen bijdrage levensloop kent (2,5% van de loonsom). Dit effect treedt op als voormalige gemeentelijke muziekschoolmedewerkers uitstromen en worden vervangen door nieuwe medewerkers die in dienst komen van de stichting.⁶ In de context van het private Cultuurbedrijf zal de productiviteit van de muziekschool-medewerkers overigens naar verwachting groter worden (zie § 4.3)

Omdat de ervaring leert dat er bij een verzelfstandiging over de financiële randvoorwaarden veel verschil van inzicht kan ontstaan, adviseren wij het college om in de uitwerking te kiezen voor het systeem van een eenmalige financiële impuls aan de voorkant (om de integratie te faciliteren) en een geleidelijke verlaging van het subsidieniveau in de jaren daarna, om de investering terug te verdienen. De gemeente kan met behulp van een technische werkgroep nader in beeld brengen hoe hoog de investeringsimpuls op basis van frictiekosten en natuurlijk verloop moet zijn en kan uitrekenen hoeveel jaren er nodig zijn om die weer terug te verdienen. Een aandachtspunt hierbij is dat de terugverdientermin in onze optiek niet te lang moet zijn en in ieder geval niet langer zou moeten duren dan twee collegeperioden.

5.2 Overgang van personeel en vrijwilligers van K&O

Niet alleen voor de medewerkers van de muziekschool zal een verandering van rechtspositieregime aan de orde zijn, dit speelt ook, zij het in veel geringere mate, voor K&O. De organisatie heeft 1,5 fte in dienst en werkt daarnaast met een groot aantal vrijwilligers. Belangrijk voor de bloei van het onderdeel K&O binnen een geïntegreerd geheel is dat de overgang gebeurt met oog voor de belangen van het personeel en de behoeften van de vrijwilligers. Concreet betekent dit dat ook voor het personeel van K&O een overgangsregeling (zie voorgaande paragraaf) moet worden gemaakt als wordt besloten om de arbeidsvoorwaarden binnen het nieuwe Cultuurbedrijf op één leest te schoeien. Het vrijwilligersbeleid binnen de nieuw te vormen organisatie moet voorts aansluiten bij wat binnen K&O al te doen gebruikelijk was. Als het vrijwilligersbeleid van bijvoorbeeld de bibliotheek sterk afwijkt van dat van K&O, dan verdient een zorgvuldige overgang beslist de aandacht. Dit zou gerealiseerd kunnen worden door voor het Cultuurbedrijf het vrijwilligersbeleid opnieuw te formuleren, rekening

⁶ Het muziekschoolpersoneel dat over gaat van de gemeente naar de stichting behoudt – in geval van overgang van onderneming en dat is hier aan de orde – alle arbeidsvoorwaarden uit de (gemeentelijke) arbeidsovereenkomst. Harmoniseren van arbeidsvoorwaarden als gevolg van een overgang van onderneming is niet toegestaan.

houdend met wat op dit vlak binnen Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk en K&O al aan afspraken en werkwijzen is vastgelegd (de bibliotheek heeft een vastgesteld vrijwilligersbeleid als onderdeel van het personeelsbeleid). Te allen tijde moet worden voorkomen dat vrijwilligers zich binnen een andere organisatorische constellatie minder thuis gaan voelen.

Een ander punt van aandacht is die van de docenten van K&O. Zij worden thans op freelancebasis ingehuurd om cursussen te verzorgen (op grond van een vergoeding voor gemaakte uren). Er moet voor worden gezorgd dat In de nieuwe organisatie de ruimte bestaat om deze manier van werken voort te zetten. Uitgezocht moet derhalve worden of het toekomstige rechtspositieregime hiervoor inderdaad de ruimte biedt.

5.3 Noodzaak van meerjarenafspraken

Op dit moment draagt de gemeente Katwijk de financiële verantwoordelijkheid voor circa 9,5 fte aan muziekschoolmedewerkers. Als de Muziekschool overgaat naar de Cao KE en daardoor verzekerd zal zijn voor eventuele WW-kosten vervalt deze verantwoordelijkheid. Echter: om een goede start mogelijk te maken is het belangrijk om in het kader van de Maatschappelijke Agenda (MAG) meerjarenafspraken te maken tussen gemeente en zelfstandige stichting (bijvoorbeeld voor vijf jaar), bijvoorbeeld in een convenant. De afspraken moeten onder andere betrekking hebben op:

- het weerstandsvermogen van de stichting (zie hoofdstuk 8);
- de hoogte van het subsidieniveau in de eerste periode;
- de daarmee samenhangende te leveren prestaties;
- de inhoudelijke opdracht van het Cultuurbedrijf.

6. Huisvestingskosten

Er zijn drie varianten om de huisvesting voor het Cultuurbedrijf te regelen. Deze varianten zijn van grote invloed op de exploitatie van de fusieorganisatie omdat de huisvestingslasten een grote kostenpost vormen.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het waarom van herhuisvesting en worden de investeringskosten van de drie varianten weergegeven, alsmede de gevolgen hiervan voor de exploitatie van het Cultuurbedrijf. De bedragen die worden genoemd zijn gebaseerd op cijfers over bouw en verbouw die zijn aangeleverd door de gemeente Katwijk. In bijlage 8 worden de achtergronden van de cijfers weergegeven.

6.1 Waarom is andere huisvesting nodig?

Voordat wordt ingegaan op de mogelijke huisvesting in de toekomst is het goed om eerst te beschrijven hoe de huidige huisvestingssituatie is en – vooral – wat hierbij de knelpunten zijn. Op dit moment zijn de volgende gebouwen in gebruik bij de culturele partners:

	M ²
Bibliotheekgebouw Schelpendam	1370
Bibliotheekgebouw Hoorneslaan	850
Gebouw K&O - Sluisweg 16	590
Gebouw Muziekschool - Zeeweg 123	348
Subtotaal	3.158
Bibliotheekpunt in Valkenburg	156
Bibliotheekpunt in Rijnsburg	227
Totaal	3.541

Voor de meeste van deze gebouwen geldt dat er tekortkomingen zijn.

De huidige hoofvestiging van de Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk aan de Schelpendam (bouwjaar 1973) voldoet volgens de bibliotheek na ruim 45 jaar niet meer aan de eisen van deze tijd. Wij onderschrijven deze bevinding. Reeds in 2017 signaleerden Kraan & Van Seventer in een taxatierapport: *'De stand voor een bedrijfsmatig gebruik is matig. De stand voor een maatschappelijk object is matig tot redelijk'*. Vastgesteld werd dat de installaties op het moment van taxatie (2017) al gedateerd waren. Geconcludeerd werd: *'Gezien het ontwerp en de toegepaste installaties is sprake van een beperkt duurzaam gebouw.'* En: *'Gezien de gewijzigde eisen aan een (hoofd-)bibliotheek voldoen de ruimte en de ligging niet meer aan de huidige eisen.'*

Wij sluiten aan bij deze conclusies uit 2017. Als bureau dat veelvuldig adviesopdrachten uitvoert in en voor de bibliotheeksector stemmen wij in met de bevindingen van de taxateur. De bibliotheek van tegenwoordig is gericht op de maatschappelijke functies zoals gedefinieerd in de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob). Deze functies vergen een gebouw dat zich hiervoor leent: met een podium voor publieksactiviteiten (lezingen, debat, kleinschalig theater), cursusruimten en kleinere ruimten voor individueel onderwijs. Wij stellen vast dat dit in de huidige bibliotheekpanden (aan de Schelpendam en aan de Hoorneslaan) niet het geval is. Vanuit Berenschot beoordelen wij de huidige accommodaties als gedateerd. Het inrichtingsconcept sluit niet meer aan

bij de huidige behoeften (veel ruimte voor boekenkasten, en boekentafels, weinig werk- en studieplekken en ruimten voor grote en kleinere bijeenkomsten). En de uitstraling van de gebouwen en daarmee de beleving die wordt gecreëerd schiet tekort. Kort getypeerd: de bibliotheek oogt onvoldoende als een vlotte plek waar het fijn is om te zijn.

Wat betreft het gebouw van de Muziekschool geldt dat dit te klein is en onvoldoende mogelijkheden biedt voor het geven van groepslessen en ensemblespel. Daarnaast ligt het pand wat geïsoleerd en is het niet herkenbaar als culturele voorziening. Met het planmatig onderhoud is jaarlijks ca. € 9.500 gemoeid. Wat precies de facilitaire kosten zijn valt niet te achterhalen: het gebouw wordt beheerd door de gemeente Katwijk en maakt onderdeel uit van een groter geheel van beheeractiviteiten.

Voor het gebouw van K&O geldt dat het 'klein maar fijn' is. Het pand leent zich prima voor cursusactiviteiten, maar biedt weinig mogelijkheden voor grotere bijeenkomsten. De staat waarin het gebouw zich bevindt is goed.

Voor elk van de gebouwen geldt dat ze niet zijn meegegaan met de eisen van de tijd. Dit betekent onder meer dat ze niet duurzaam zijn: zowel qua installaties als qua energiebesparende voorzieningen zijn de panden gedateerd. Mocht ervoor worden gekozen het Cultuurbedrijf te realiseren met gebruikmaking van de bestaande panden, dan zijn investeringen in onderhoud en duurzaamheid noodzakelijk. In bijlage 2 is een eerste inventarisatie weergegeven. Overigens moet onderkend worden dat deze investeringen ook invloed hebben op de huur. Binnen de gemeente Katwijk is het beleid om (een deel van) de besparing die wordt gerealiseerd te gebruiken als dekking van de investering. Na een termijn van ca. 10-15 jaar kan een besparing pas volledig als winst worden ingeboekt.

De organisaties achten het zelf voor het welslagen van het Cultuurbedrijf noodzakelijk dat de bestaande huisvestingssituatie wordt veranderd. Variant B (benutting van alle bestaande vestigingen) heeft daarom niet de voorkeur van de organisaties.

6.2 Investerings per variant

Al in een eerdere fase zijn de eisen en wensen van bibliotheek, muziekschool en K&O wat betreft benodigde ruimten, faciliteiten en vierkante meters geïnventariseerd. Voor deze businesscase wordt er voortgebouwd op die eerdere inventarisatie, genaamd 'globaal programma van eisen'. Zij is van belang omdat zij een basis vormt voor het berekenen van de kosten van nieuwbouw en verbouw. Dit is het programma van eisen uit 2018 dat is gebruikt voor de locatie Noordzeepassage. Het programma telt op tot een ruimtebehoefte van 3.300m² bvo (ca. 2.900 m² nvo) voor de gecombineerde functies van bibliotheek, muziekschool en K&O. In bijlage 3 wordt het globale programma van eisen weergegeven.

Voor variant A is met dit programma van eisen gerekend wat betreft het realiseren van een nieuwe hoofdlocatie.

Voor variant C is gerekend met een beperkter aantal vierkante meters (zo'n 2.400 tot 2.650 m²) voor het realiseren van een kleinere hoofdlocatie plus een nevenvestiging in Katwijk aan Zee, afhankelijk van de beschikbaarheid van ruimtes.

Hieronder worden de investeringskosten van de drie varianten weergegeven, alsmede de gevolgen hiervan voor de exploitatie van het Cultuurbedrijf. De bedragen die worden genoemd zijn gebaseerd op cijfers over bouw en verbouw die zijn aangeleverd via de gemeente Katwijk. In bijlage 8 worden de achtergronden van de cijfers weergegeven.

Voor **variant A** wordt uitgegaan van de realisatie van een nieuw gebouw voor het Cultuurbedrijf zodat de drie organisaties daar samen inpassen. In deze variant is nog wel sprake van behoud van de kleine bibliotheekvestigingen in Rijnsburg (227 m²) en in Valkenburg (156 m²). De locaties Schelpendam, Hoornes,

Zeeweg en Sluisweg worden in deze variant afgestoten/verkocht. De opbrengst van de gemeentelijke panden kan deels als dekking voor de benodigde investeringen (bijvoorbeeld in de inrichting) dienen, terwijl over de aanwending van de opbrengst van de bibliotheekpanden ook andere afspraken kunnen worden gemaakt.

Variante B gaat uit van benutting van de bestaande vestigingen, die dan wel worden opgeknapt en duurzaam gemaakt. De panden moeten ook in enige mate worden verbouwd om ze meer functioneel te maken. Hierbij doen zich echter wel tal van praktische en regeltechnische problemen voor.

Variante C is een tussenvorm. In deze variant wordt uitgegaan van een nieuwe hoofdvestiging in Rijnsburg. Echter, deze locatie is niet zodanig groot dat alle functies erin passen (zoals in variant A). Daarom wordt de bibliotheekvoorziening in het dorps huis van Valkenburg (waar o.a. een goede multifunctionele zaal aanwezig is) behouden en wordt er daarnaast een nieuwe, kleinere multifunctionele voorziening gerealiseerd op een locatie in Katwijk aan Zee. Belangrijk voor variant C is dat er een oplossing komt voor het dan wegvallen van het digiTaalhuis in Hoornes. Dit knelpunt kan op verschillende manieren worden opgelost, onder andere door het onderbrengen van het digiTaalhuis bij een ander buurtcentrum in de Hoornes. In dit laatste geval doet zich de gelegenheid voor om daar de combinatie met het Welzijnskwartier te maken.

Samenvattend zien de uitkomsten van de gemeentelijke studies naar de benodigde investeringen er als volgt uit (het betreft eerste ramingen):

Variant	m2	Geraamd investeringsbedrag	Vertaling naar kapitaalslasten (opgave gemeente) *)	Bijkomende facilitaire kosten	Totale gebouwgebonden kosten
A	3.245 vvo	€ 16,3 mln. **)	€ 652.541 (kostprijsdekkend)	€ 168.400	€ 820.941
B	3.541 vvo	€ 4.1 mln.	€ 472.076	?	?
(huidig)					
C1	2.750 vvo	€ 3.6 mln.	€ 405.490 (kostprijsdekkend)	€ 110.000	€ 515.490
C2	2.750 vvo	€ 1.0 mln.	€ 422.805 (kostprijsdekkend)	€ 110.000	€ 532.805

*) Deze kapitaalslasten kennen ook een huurcomponent.

**) Hierbij moet worden aangetekend dat op de locatie mogelijk ook woningen aan het bouwprogramma kunnen worden toegevoegd. Met de opbrengst hiervan zou een deel van de investeringskosten kunnen worden gedekt. Als daarnaast een kleiner programma wordt gerealiseerd pakken de kosten ook lager uit. Zo kan een variant A met een volume van 2.750 m2 vvo zo'n € 13,5 miljoen kosten.

De bovenstaande bedragen zijn niet op deze manier overgenomen in de exploitatiebegroting. Willen we deze geraamde investeringsbedragen vertalen naar de gebouwgebonden lasten van het Cultuurbedrijf, dan is het belangrijk om de cijfers vergelijkbaar te maken door:

- Variant om te rekenen naar de kosten per vierkante meters vvo. Als we variant A vergelijkbaar willen maken aan variant C dan moet voor het te realiseren programma op locatie worden uitgegaan van 2.395 m2 vvo.
- Bij alle scenario's uit te gaan van een gemiddelde marktconforme huurprijs van € 120,-- per m2
- Voor de opzet van de toekomstige exploitatie (zie volgende paragraaf) is niet uitgegaan van kostprijsdekkende huurbedragen, maar van marktconforme huurbedragen. Onderkend moet worden dat dit

gevolgen heeft voor de gemeente. Daar de kostprijs van de te realiseren bouw/verbouw hoger zal liggen dan met een marktconforme huur kan worden terugverdiend, blijft een deel van de gemeentelijke investeringen onrendabel. We noemen dit de 'onrendabele top'. De gemeente kan hiervoor de investeringsmiddelen inzetten die eerder zijn gereserveerd: hiervoor is een besluit van de raad nodig.

6.3 Gevolgen voor de exploitatie

Iedere variant pakt, zoals hierboven is te zien aan de hand van enkele eerste gemeentelijke ramingen, anders uit voor de huisvestingslasten van het Cultuurbedrijf en dus voor de exploitatie. Dit komt doordat ieder gebouw zich anders gedraagt wat betreft de facilitaire kosten (elektra, verwarming, waterverbruik, installaties, schoonmaak, beveiliging, gebruikersonderhoud) die optreden. Vooral het soort installaties dat aanwezig is kan veel verschil uitmaken.

De gemeente Katwijk hanteert in principe het uitgangspunt van een marktconforme huur. Als dit uitgangspunt wordt toegepast ontstaat er als gezegd (zie § 6.2) een onrendabele top omdat de kostprijsdekkende huur in dit geval hoger is dan de markthuur. Nieuwbouw zal volgens berekeningen van de gemeente Katwijk leiden tot een kostprijsdekkende huur van ca. € 550.000,-- per jaar. Uitgaande van een marktconforme huur van € 120,-- per m² zal dat bij 3000 m² een huursom van € 360.000,-- per jaar zijn.

De facilitaire kosten zijn globaal geraamd op basis van kengetallen. Soms worden deze kosten verdeeld tussen gebruiker en eigenaar, maar in Katwijk komen ze op grond van de huurovereenkomsten die de gemeente hanteert geheel voor rekening van de huurder. In bijlage 4 worden de kengetallen weergegeven.

Geconcludeerd kan worden dat nieuwbouw substantiële jaarlijkse meerkosten oplevert voor het Cultuurbedrijf en dus – in afgeleide zin – voor de gemeente als subsidient. Er is nog geen rekening gehouden met het kostenopdrijvende effect van een verbouwing (bijvoorbeeld om een multifunctionele zaal te realiseren).

6.4 Tot slot: incidentele opbrengsten

Tegenover de kosten van de investeringen kunnen ook opbrengsten staan van panden die worden afgestoten. Dit is aan de orde bij zowel variant A als variant C. De relevante panden zijn ten dele in bezit van de gemeente en ten dele eigendom van de bibliotheek. Over de wijze waarop de opbrengst van verkoop kan worden aangewend in relatie tot de te realiseren nieuwbouw kunnen nadere afspraken worden gemaakt tussen gemeente en Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk. De potentiële opbrengsten staan benoemd in bijlage 8.

7. Exploitatiebegroting

Hieronder is een tentatieve cijferopstelling weergegeven voor het jaar 2021. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:

- De bestaande begrotingen van de organisaties zijn als uitgangspunt genomen. Wat betreft de Muziekschool is de Meerjarenbegroting van de gemeente als vertrekpunt genomen zie bijlage 6).
- De taakstellingen op basis van de Maatschappelijke Agenda (MAG) m.b.t. bibliotheek en muziekschool komen hierin tot uiting.
- De geraamde inderdieneffecten (zie hoofdstuk 4) zijn expliciet gemaakt.
- Om de varianten vergelijkbaar te maken gaan we voor de businesscase uit van gehuurde vierkante meters. Variant A wordt in dit opzicht gelijkgesteld aan variant C; dit betekent dat we voor de exploitatie-berekeningen zijn uitgaan van 2.395 m2 VVO voor de nieuwbouw.
- Voor de vergelijkbaarheid wordt tevens uitgegaan van eenzelfde marktconforme huur: € 120,= voor zowel variant A als variant C. Duidelijk hierbij is dat hiermee niet de gehele kostprijs van de (ver)bouwingen waaraan is gerekend (zie paragraaf 6.2) wordt gedekt. Er resteert een onrendabele top die niet door de huur kan worden gedekt.
- De verborgen kosten van de Muziekschool (berekend op € 112.650, zie bijlage 6) zijn in de varianten A en C opgenomen in de reguliere lasten; de overige personeelslasten en apparaatskosten zijn daardoor hoger dan in de kolom "Huidig"; door het samengaan in het Cultuurbedrijf is er een klein synergetisch voordeel verwerkt. De "verborgen kosten" zijn deels pro rata gebaseerd op vergelijkbare uitgaven van de bibliotheek (overige personeelslasten en apparaatskosten) en deels geraamd (de meerkosten huur voor het gebouw die de muziekschool nu niet betaalt); een specificatie is toegevoegd aan bijlage 6.
- De begrotingsbedragen zijn voor de periode +5 jaar niet geïndexeerd.
- Eventuele effecten van de coronacrisis zijn niet verdisconteerd. In zijn algemeenheid geldt dat de bibliotheek wel kampt met een (tijdelijke) terugloop van bezoekers en uitleningen, maar geen grote financiële schade ondervindt dankzij de steun van de gemeente. De belangstelling voor de lessen en cursussen van muziekschool en K&O is redelijk op peil gebleven. De concerten en het concertbezoek zoals door K&O georganiseerd zijn stil komen te vallen. Ook hiervan zijn de financiële gevolgen echter vooralsnog beperkt. Het beeld met betrekking tot dit jaar is dus stabiel: wat 2021 gaat brengen wat betreft de coronacrisis valt niet te voorspellen.

De verkorte begrotingen zien er voor de diverse varianten als volgt uit (alle bedragen in euro's):

	Huidig	Var A over 5 jaar	Var B over 5 jaar	Var C over 5 jaar	Opmerkingen
BATEN					
Bijdrage leden/cursisten	543.000	543.000	543.000	543.000	
Specifieke dienstverlening	93.000	93.000	93.000	93.000	
Overige inkomsten	31.000	31.000	31.000	31.000	
Meer inkomsten door marktvergroting		100.000	50.000	75.000	
Nieuw product: film		25.000		10.000	

	Huidig	Var A over 5 jaar	Var B over 5 jaar	Var C over 5 jaar	Opmerkingen
Horeca inkomsten		pm		pm	
Totaal baten	667.000	792.000	717.000	752.000	
LASTEN					
Salarislasten	1.797.000	1.702.000	1.702.000	1.702.000	Var A en C synergievoordeel directie
Overige personeelslasten	66.000	102.000	102.000	102.000	Var A en C incl. "verborgen kosten" gemeente
Gebouwgebonden lasten	357.000	495.300	507.150	460.240	
Activiteitgebonden lasten	357.000	357.000	357.000	357.000	
Apparaatskosten	346.000	386.000	386.000	386.000	Var A en C incl. "verborgen kosten" gemeente
Toename lasten agv marktvergroting/film		63.000	25.000	43.000	Personele inzet en kostprijs product geraamd op 50%
Besparingen door synergie (frontoffice)		-100.000	-	-50.000	
Besparingen door hogere productiviteit		-75.000	-50.000	-75.000	
Kosten horeca		pm		pm	
<i>subtotaal</i>	2.923.000	2.930.300	3.029.150	2.925.240	
Correctie voor verborgen kosten Muziekschool	113.000	-		-	cf. specificatie, bijlage 6)
Totaal lasten	3.036.000	2.930.300	3.029.150	2.925.240	
<i>Saldo (lasten minus baten)</i>	2.369.000	2.138.300	2.312.150	2.173.240	Zie 1) aansluiting begrotingen
<i>Subsidie Taalhuis</i>	-50.000				Betreft een niet structurele regionale subsidie
Subsidiebehoefte (gemeentelijke bijdrage)	2.319.000	2.138.300	2.312.150	2.173.240	

1) Aansluiting huidige subsidiebehoefte met begrotingen

- SOBK exploitatietekort 2021	1.482.660	cf. ingediende begroting 2021
- K&O exploitatietekort 2021	99.880	cf. ingediende begroting 2021
- MS uitgaven minus opbrengsten 2021	623.100	cf. bijlage 6
Correctie voor verborgen kosten MS	112.650	cf. specificatie
Totaal huidige subsidiebehoefte	<u>€ 2.318.290</u>	

Toelichting: zowel in variant A als in variant C gaan de gebouwgebonden kosten omhoog. Hierdoor wordt een deel van de inverdieneffecten van het Cultuurbedrijf teniet gedaan.

Variant B behelst het voortgaan met de huidige gebouwen in gerenoveerde staat, mogelijk uitgebreid/verbouwd om specifieke functies mogelijk te maken. Een eventueel effect hiervan op de toekomstige huur en de facilitaire kosten laat zich nu nog niet uitrekenen.

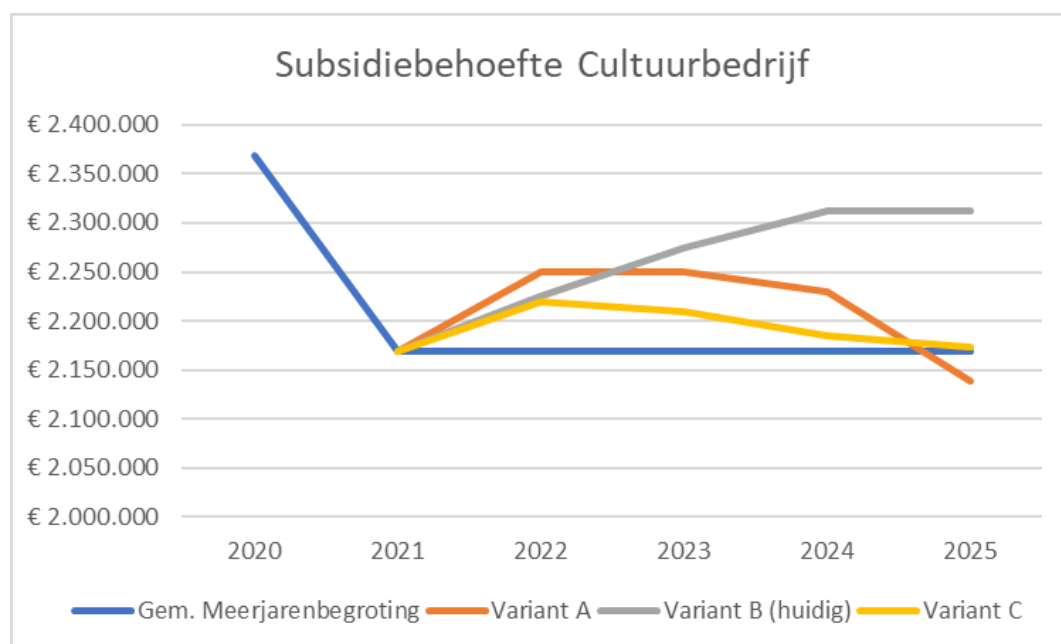
Conclusie

Met het Cultuurbedrijf aan de slag gaan in de huidige gebouwen (variant B) maakt dat de subsidiebehoefte over vijf jaar groter zal zijn dan bij de varianten A en C. Dit komt doordat de huisvestingslasten weliswaar wat lager blijven, maar tegelijkertijd de synergie-effecten niet gerealiseerd kunnen worden, evenmin als de inkomsten uit marktvergroting en nieuwe producten.

Dat de varianten A en C niet gunstiger uitpakken voor de subsidiebehoefte op termijn komt vooral doordat beide varianten een hogere huisvestingslast met zich meebrengen.

Dat geen van de drie varianten tot een echt substantiële daling van de subsidiebehoefte leidt komt doordat in deze exploitatieberekeningen al rekening is gehouden met de taakstellingen voor bibliotheek én Muziekschool die de gemeente in haar Meerjarenbegroting heeft opgenomen.

Grafisch zijn de varianten als volgt weer te geven, afgezet tegen de gemeentelijke Meerjarenbegroting:



In de grafiek is zichtbaar dat als het Cultuurbedrijf gehuisvest blijft in de huidige panden, het toekomstige subsidieniveau (= de blauwe lijn) tekort zal schieten om de exploitatie met succes te kunnen uitoefenen.

Bij herhuisvesting zal het Cultuurbedrijf na vijf jaar naar verwachting wel kunnen uitkomen met de subsidie, zij het dat de marges klein zijn.

Bij verbouw (variant C, gele lijn) wegen de voordelen van het Cultuurbedrijf naar verwachting sneller op tegen stijgende huisvestingslasten dan bij nieuwbouw (variant A, i.e. de oranje lijn).

Tot slot nog een belangrijke opmerking: in de exploitatie-opzet is geen rekening is gehouden met het gegeven dat de gemeente Katwijk beschikt over een bestemmingsreserve strategische investeringen waarin bijna 11 miljoen euro is gereserveerd voor een cultuurcentrum. Door dit bedrag in te zetten evenals de opbrengst van de verkoop van de panden kunnen de benodigde investeringen (afhankelijk van het model) deels of grotendeels worden gedekt zodat de huisvestingslasten minder stijgen en er minder of geen behoefte zal zijn aan extra subsidie.

8. Vermogenspositie

Als wordt gekomen tot één Cultuurbedrijf, dan zijn niet alleen de exploitatie en de huisvesting van belang, maar ook vermogenspositie van de nieuwe organisatie. Financieel adviseurs zullen in de regel een eigen vermogen van 20% (van de totale jaarlijkse baten) als een gezonde basis beschouwen voor het toekomstig functioneren van het toekomstige Cultuurbedrijf Katwijk.

8.1 Waarom is eigen vermogen nodig?

a. Eigen vermogen is nodig voor het bieden minimale armslag

Cultuurbedrijf Katwijk heeft eigen vermogen nodig teneinde voldoende armslag te hebben om te kunnen functioneren zonder bancaire krediet. Concreet heeft Cultuurbedrijf Katwijk voldoende financiële ruimte nodig om:

- schommelingen te kunnen opvangen in benodigde liquiditeit, binnen een jaar en - bij investeringen van 'normale omvang' - ook over de jaren heen;
- tegenvallers te kunnen opvangen die zouden kunnen ontstaan in de jaarlijkse exploitatie zonder dat sprake is van aanmerkelijke calamiteiten.

Als een redelijke norm voor het bieden van minimale armslag (ook wel Minimaal Benodigd Weerstandsvermogen genoemd) hanteren wij 15% van de baten.

b. Eigen vermogen is nodig voor bieden armslag voor ondernemen en investeren

Cultuurbedrijf Katwijk heeft daarnaast, om proactief te kunnen optreden in een veranderende samenleving en daartoe te kunnen investeren, ook voldoende ruimte nodig om investeringsuitgaven te kunnen realiseren uit eigen kasmiddelen en de kosten daarvan vervolgens te kunnen 'uitsmeren' en terugverdienen over een passende afschrijvingstermijn. Denk hierbij niet alleen aan het investeren in nieuwe product-marktcombinaties, maar ook aan het investeren in de eerstkomende jaren in het personeel, om te komen tot een gezamenlijke teamspirit en om iedereen op het competentieniveau te brengen dat nodig is voor ondernemerschap.

Als een redelijke norm hiervoor beschouwen wij 20% van de baten. Het gaat hierbij dus om de norm voor 'minimale armslag' én voor 'armslag voor ondernemen en investeren'.

c. Eigen vermogen is wenselijk voor het kunnen opvangen van calamiteiten

Daarbovenop zou Cultuurbedrijf Katwijk eigen vermogen nodig kunnen hebben teneinde aanmerkelijke calamiteiten te kunnen opvangen, in de zin van continueren van de exploitatie na hervorming van het bedrijfsmodel, dan wel in de zin van beëindigen van de exploitatie op een wijze dat er nog voldoende vermogen is om alle openstaande rekeningen te kunnen betalen en het gehele personeel op sociaal verantwoorde wijze te ontslaan. In de afgelopen maanden maakte de coronacrisis duidelijk hoe belangrijk het hebben van voldoende weerstandsvermogen is. Veel culturele organisaties zouden al zijn omgevallen als ze geen buffer hadden gehad.

NB: de gemeente Katwijk hanteert in zijn subsidieverordening de regel dat het college bevoegd is geen subsidie te verstrekken als het eigen vermogen meer is dan 10% van de totale uitgaven. Gezien de redenen die er zijn om eigen vermogen nodig te hebben vinden wij dit aan de krappe kant.

8.2 Alternatieven

Indien er niet gelijk bij de start van het Cultuurbedrijf voldoende weerstandsvermogen is, zijn daarvoor drie soorten oplossingen denkbaar: (1) geleidelijk aan opbouwen, (2) aanvullen met garanties en (3) een beroep doen op de stille reserves van fusiepartner Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk.

Ad 1: Geleidelijk aan opbouwen

In dit alternatief zorgen de gemeente en de partijen die het Cultuurbedrijf gaan vormen ervoor dat het Cultuurbedrijf na ommekomst van een x-aantal jaren kan beschikken over een bepaald percentage eigen vermogen. Dus bijvoorbeeld: er wordt afgesproken dat het Cultuurbedrijf na vijf jaar kan beschikken over 15% eigen vermogen. Daarbij wordt dan de afspraak gemaakt dat de gemeente in de jaren na de verzelfstandiging van de muziekschool elk jaar het vermogen van het Cultuurbedrijf laat groeien (via de systematiek van subsidiering en afrekening) zodat na vijf jaar - of zoveel eerder als mogelijk - de 15% is bereikt.

Ad 2: Aanvullen met garanties

Indien ook 'geleidelijk aan opbouwen' niet mogelijk blijkt, is denkbaar dat de gemeente kiest voor een percentage eigen vermogen voor het Cultuurbedrijf dat eigenlijk te laag is en de 'armslag' voor het Cultuurbedrijf toch op voldoende niveau brengt door het afgeven van een harde garantie tot bijspringen in geval het bedrijf dat nodig heeft om (op gezonde wijze) te kunnen ondernemen en investeren.

Ad 3: Aanwenden stille reserve van SOBK

De Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk beschikt over stille reserves in de vorm van de panden Schelpendam en Hoornes. Bij eventuele verkoop van de panden wordt de boekwinst toegevoegd aan de Algemene Reserves van de stichting of haar rechtsopvolger, bijvoorbeeld het Cultuurbedrijf. De Algemene Reserve functioneert dan als buffer voor de toekomst. Deze optie betekent wel dat er dan minder geld overblijft ter dekking van de investeringskosten en de inrichting.

8.3 Ons advies

Met betrekking tot het benodigde weerstandsvermogen adviseren wij de gemeente:

1. Werk toe naar een afspraak over een percentage eigen vermogen dat een toekomstbestendig Cultuurbedrijf nodig heeft.
2. Zorg in aanvulling hierop dat eventuele voorwaarden in de Algemene subsidieverordening die hiermee in strijd zijn, tijdig worden aangepast.

9. Frictiekosten

Tot besluit van deze businesscase een kort woord over de frictiekosten. Bij een complex proces van verzelfstandiging (van de muziekschool), integratie (van de werksoort in het Cultuurbedrijf) en herhuisvesting (varianten A en C) treden frictiekosten op. Deze zijn van tijdelijke aard en zijn onvermijdelijk om de beoogde verandering te bewerkstelligen.

In deze fase laten de transitiekosten zich lastig becijferen. Zonder te claimen volledig te zijn vallen de volgende kostenposten te noemen:

Verzelfstandiging: P.M.

- begeleidingskosten (voor procesmatig en financieel advies)
- kosten van de cao-transitie (a.g.v. wijziging van voorwaarden): ca. 5% à 10% van de totale loonsom (bedraagt bij de Muziekschool ca. € 685.000).
- notariskosten

Integratie (óók bij variant B): ca. € 15.000 à € 20.000

- kosten van teambuildingsactiviteiten
- kosten opnieuw uitlijnen functiehuis (= aanloopkosten)

Herhuisvesting:

- eventuele aankoopkosten (van grond of pand): P.M.
- voorbereidings- en begeleidingskosten: P.M.
- inrichtingskosten: € 400,-- per m2 (gemiddelde)
- verhuiskosten: € 30,-- per m2
- knelpuntenbudget (kinderziekten wat betreft het gebouwgebruik): 1% à 2% van de (ver)bouwsom.

10. Risico-analyse

Zowel in het proces van totstandkoming van het Cultuurbedrijf als in de bedrijfsvoering na de formele start kunnen zich risico's voordoen. De grootste risico's c.q. succesfactoren in het proces en na de formele start (oprichting van het Cultuurbedrijf) zijn hieronder beschreven.

Wij hebben de navolgende risico's en mogelijke beheersmaatregelen geïdentificeerd:

	Risico	Weging	Maatregel
Proces van totstandkoming Cultuurbedrijf			
1.	Medewerkers van de Muziekschool en - in afgeleide zin – de Ondernemingsraad kunnen zich niet vinden in de arbeidsvoorwaardelijke transitie maatregelen.	*	Adequate procesbegeleiding Budget voor frictiekosten
2	Bibliotheek of K&O haakt af. De bibliotheek kan afhaken als de financiële randvoorwaarden (meerjarenafspraken over subsidie, huurprijzen en eigen vermogen) onvoldoende zekerheid bieden. K&O kan afhaken als het draagvlak onder de vrijwilligers onvoldoende blijkt.	**	Nauwe betrokkenheid van alle actoren bij het proces borgen. Intensief communiceren over de processtappen. Z.s.m. een intentie-overeenkomst of samenwerkingsovereenkomst afsluiten waarin gemeente, bibliotheek en K&O meerjarenafspraken vastleggen over o.a. governance, financiële randvoorwaarden en tijdspad.
3.	Er komt geen overeenstemming over de inhoud van de samenwerkingsovereenkomst. Dit is een kritische factor . Een getekende overeenkomst is noodzakelijk om het Cultuurbedrijf tot realisatie te brengen. Meerjarenafspraken over de financiën kunnen lastig blijken.	***	Betrokkenheid en medewerking van sector Financiën van de gemeente. Borging van dit deel van het proces op wethoudersniveau.
4.	Onvoldoende draagvlak bij de medewerkers en de vrijwilligers. Medewerkers en vrijwilligers die onzeker zijn over de samenwerking en hun toekomst, kunnen vroegtijdig vertrekken en dat kan kwaliteitsverlies betekenen. Daarnaast kunnen onzekerheden ook zorgen voor weerstand onder de medewerkers en vrijwilligers.	*	Het is zaak voor de directies om de medewerkers en vrijwilligers van meet af aan mee te nemen naar de nieuwe situatie.
5.	Een procesrisico is dat de bestuurlijke besluitvorming stroef verloopt, waardoor de energie uit het proces loopt, de voorbereidingstijd te lang gaat duren en een beoogde startdatum buiten bereik raakt.	*	Goede communicatie met de besturen over doel, belang en impact van de verandering kan dit voorkomen. Een gedegen procesplan, strakke regie en stuurmanskunst van de besturen kunnen bijdragen aan het succes.

6.	Impact coronacrisis.	*	(Publieks)inkomsten en uitgaven intensief monitoren. Eventueel noodsteun van de gemeente vanuit de rijksmiddelen die daarvoor beschikbaar zijn gesteld (2 ^e noodsteunpakket OCW ad € 482 mln.)
Opstartfase Cultuurbedrijf			
7.	Stagnatie met betrekking tot de toekomstige huisvestingssituatie. Dit is een groot risico voor het integratieproces. Als in de aanloopfase de realisatie van variant A of C 'achter de horizon verdwijnt' zal dit impact hebben op het de beoogde samenwerking	***	Gecombineerde besluitvorming realiseren: a) oprichting Cultuurbedrijf en b) investering(en) in herhuisvesting. Point of no return creëren voor <u>beide</u> aspecten. Afspraken vastleggen in bovengenoemde overeenkomst .
8.	Verlies van draagvlak (bij medewerkers en vrijwilligers) doordat teveel aandacht uit gaat naar bedrijfsvoerings-aspecten.	*	Organisatorisch goed onderscheid maken tussen het proces van integratie enerzijds en het 'open houden' van de winkel anderzijds. Zo nodig werken met gescheiden verantwoordelijkheden.
9.	Niet (tijdig) voldoen aan te stellen randvoorwaarden wat betreft standaardisatie van dienstverlening en werkprocessen, harmonisatie van het beleid rondom bedrijfsvoering, standaardisatie van bedrijfsvoerings-applicaties, digitalisering van werkprocessen en implementatie van ICT-oplossingen.	*	Bestuurlijke aandacht voor het feit dat tijdens de standaardisatie- en harmonisatieslag voldoende aandacht blijft uitgaan naar het leveren van voldoende kwaliteit aan de klantorganisatie; de 'winkel blijft immers open tijdens de verbouwing'.
10.	Het projectbudget (frictiebudget) is onvoldoende om onvoorziene incidentele kosten te dekken.	*	Voldoende frictiebudget reserveren.
Het gerealiseerde Cultuurbedrijf 'in actie'			
11.	De wens en verwachting bestaat dat door de samenwerking meer synergie kan worden gerealiseerd en positieve effecten qua output (activiteiten) en exploitatie (inverdieneffecten) kunnen worden gerealiseerd).	*	Geen overdreven verwachtingen koesteren. De businesscase laat zien dat de effecten van de integratie bescheiden zijn.
12.	Kinderziektes bij de nieuw in gebruik genomen gebouwen. Deze zijn zeer gebruikelijk en vaak een oorzaak voor financiële en daardoor bestuurlijke knelpunten. Dit type knelpunten leidt ook tot ongenoegen en motivatieproblemen in de organisatie.	*	Frictiebudget reserveren om ook ná oplevering nog te kunnen werken aan het wegwerken van knelpunten in het functioneren van de panden.
13.	De bloedgroepen in de geïntegreerde organisatie verdragen elkaar niet goed.	*	Intensief traject van teambuilding. Veel aandacht voor de interne cultuur door het management. Bewust zijn van "eilandjes" die kunnen ontstaan en hiermee op gepaste wijze omgaan.
14.	Kortingen op de subsidie of het achterwege blijven van indexeringen.	**	Voor het Cultuurbedrijf zal dit funest zijn. Het is belangrijk om hierover meerjarenafspraken vast te leggen in bovengenoemde overeenkomst .

15.	Verschil van mening tussen gebouweigena(a)r(en) en Cultuurbedrijf over servicelasten en serviceniveaus	*	Tijdig opstellen van een adequate beheerovereenkomst
16.	Aanloopproblemen met de eventueel te realiseren horeca	*	Onderkennen dat aanloopproblemen gebruikelijk zijn. Een bescheiden start maken en de ontwikkeling goed monitoren. Zo mogelijk bedrijfsrisico's neerleggen bij andere partijen.

Toelichting:

*** = groot * = gemiddeld * = klein

Samenvattend

Het grootste risico in de eerstkomende fase is dat gemeente, bibliotheek en K&O het niet eens worden over de inhoud van een samenwerkingsovereenkomst waarin meerjarenafspraken worden gemaakt over o.a. governance, financiële randvoorwaarden (denk aan subsidiehoogte, eigen vermogen en te hanteren huurprijzen) en tijdspad.

Het grootste risico in de fase daarna is dat er stagnatie optreedt met betrekking tot de toekomstige huisvestingssituatie.

Tot slot is voor het cultuurbedrijf een risico om in de nabije toekomst te worden geconfronteerd met bezuinigingen of achterwege blijvende indexeringen van de subsidie.

Bijlage 1. Welk aanbod op welke locaties?

Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk, K&O en muziekschool gebruiken nu de volgende locaties:

- het bibliotheekgebouw aan de Schelpendam (Katwijk aan Zee)
- de bibliotheekvestiging aan de Hoorneslaan (Hoornes/Rijnsoever)
- de bibliotheekvestiging in De Burgt (Rijnsburg)
- de bibliotheekvestiging in het Dorpshuis (Valkenburg)
- het pand van K&O aan Sluisweg 16 (Katwijk aan Zee)
- het pand van de muziekschool, Zeeweg 123 (Katwijk aan Zee)

Voorts zijn de Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk en de muziekschool nog actief op de basisscholen, heeft de bibliotheek een haal- en brengpunt in de Roskam en organiseren muziekschool en K&O soms activiteiten in buurt- en wijkcentra.

In onderstaand overzicht wordt weergegeven wat de organisaties op dit moment op hoofdlijn aanbieden aan activiteiten en waar het accent ligt qua locatie (centraal of decentraal).

Inventarisatie frontoffice-activiteiten (niet uitputtend)	Vooral op decentrale locaties in de gemeente	Vooral op de centrale locatie
Muziekschool		
- oriënterende lessen op basisscholen ("Muziek in de klas")	x	
- voorschoolse cursussen in dorpshuizen	x	
- uitvoeringen en evenementen in dorpskernen	x	
- structurele instrumentale lessen		x ¹⁾
- samenspel (ensembles, koren en bands)	x	
Kunst & Ontspanning		
- talen-, creatieve en algemeen vormende cursussen		x ¹⁾
- concerten (klassieke en folk) en jeugdtheater		x
- georganiseerd bezoek aan musea, theaterproducties en concerten	x	x

Inventarisatie frontoffice-activiteiten (niet uitputtend)	Vooraf op decentrale locaties in de gemeente	Vooraf op de centrale locatie
Bibliotheek		
- informatieverstrekking (bv mbt de WMO)	x	x
- lezingen, cursussen en workshops	x	x ¹⁾
- leeskringen, ontmoetingen		x
- exposities		x
- Boekstart (vindt plaats in de kinderopvang en ook in alle vestigingen)	x	
- Bibliotheek-op-School en leesondersteuning	x	
- digitale geletterdheid voor het PO (mediawijsheid, informatievaardigheden, computational thinking en ICT basisvaardigheden)	x	
- ontwikkelen van een cultureel programma voor scholen		x
- Taalhuis (coördineren van het werk van non-formele taalaanbieders, welzijnsinstellingen, Stichting Lezen en Schrijven en de gemeente)		x
- digitale vaardigheden voor volwassenen		x
- aanbieden studie- en werkplekken	x	x

Bijlage 2. Eerste raming van noodzakelijke investeringen in de bibliotheekpanden

Het doen van (nader) onderzoek naar de actuele (en toekomstige) huisvestingssituatie maakte geen onderdeel uit van de opdracht aan ons bureau. Voor dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van informatie die ons is aangeleverd door de openbare bibliotheek, die een eerste raming heeft gemaakt.

De volgende maatregelen zijn geïnventariseerd die nodig zijn om de duurzaamheid van de bibliotheekpanden te vergroten:

	Vestiging Schelpendam 1.500 m ²	Vestiging Hoorneslaan 850 m ²	Totaal
Jaarlijkse bijdrage VVE *		€ 20.000	
Aanpassing Electrische installatie	€ 25.000	€ 20.000	
Nieuwe lift & kooi **	€ 55.000		
Vervanging automatisch deuren en aanleg luchtsluizen	€ 7.500	€ 10.000	
Aanleg luchtbehandelingssysteem	€ 303.000	€ 171.000	
Vervanging CV en installatiewerk aardgasvrij	€ 50.000	€ 35.000	
Dubbel glas	€ 5.000	€ 10.000	
Gevelisolatie	€ 100.000	€ 50.000	
Vloerisolatie	€ 35.000	€ 35.000	
Dakisolatie	€ 50.000		
Plafondisolatie	€ 70.000	€ 35.000	
Led verlichting	€ 10.000	€ 20.000	
Aanleg zonnepanelen	€ 25.000		
Vervanging systeemplafond	€ 50.000	€ 50.000	
Vloerbedekking kantoren	€ 12.000	€ 2.000	
Vloerbedekking publieke ruimten	€ 26.000	€ 34.000	
Renovatie toiletgroepen	€ 10.000		
Renovatie keuken/kantine	€ 15.000	€ 7.500	
Nieuwe inrichting	€ 450.000	€ 255.000	
Subtotaal	€ 1.298.500	€ 754.500	€ 2.053.000
Overig achterstallig onderhoud (cf. opgave gemeente)	€ 756.500	€ 410.000	
Totaal	€ 2.055.000	€ 1.164.500	€ 3.219.500

* indicatieve bijdrage bibliotheek p/j i.v.m. achterstallig onderhoud gemeenschappelijk Piersonflat Hoorneslaan

** vernieuwing elektrische installatie.

Over deze raming valt op te merken dat deze is gebaseerd op kengetallen. Zo zijn de inrichtingskosten gebaseerd op € 300 per m². De kosten voor luchtbehandeling zijn gezet op €156 per m² als basis plus € 46 per m² voor het klimaatvriendelijk maken van de atmosfeer.

Belangrijk om te vermelden is dat deze kosten nog slechts het duurzaam maken van de twee bibliotheekvestigingen betreft. Niet inbegrepen zijn de eventuele kosten van het uitbreiden van de panden om nieuwe functies (zoals bijvoorbeeld een zaal voor voorstellingen en film) mogelijk te maken.

Van de gemeente is als informatie verkregen dat de panden Zeeweg 123 (Muziekschool) en Sluisweg (K&O) geen achterstallig onderhoud hebben. Verduurzaming van deze panden is wel nodig (energielabel A). De geraamde kosten voor de gemeente (als eigenaar) zijn:

Kosten verduurzaming (label A)	
Zeeweg 123	€ 60.000
Sluisweg 16	€80.000 – 100.000

Mocht er worden geïnvesteerd in het duurzaam maken van deze gebouwen dan zullen naar verwachting de energiekosten wat omlaag gaan. Voor de vestigingen Schelpendam en Hoorneslaan van de bibliotheek kan dit ruwweg worden berekend. De meeste “winst” kan worden geboekt bij de vestiging Hoorneslaan en dan vooral op het onderdeel gasverbruik.

Kosten per jaar (2019)	Nu	Na energiebesparende maatregelen
		(op basis van kengetallen: gas per m ² € 4,00 water per m ² € 0,25 elektra per m ² € 5,00)
Schelpendam:	1.500	m ²
Hoorneslaan:	850	m ²
Gas Schelpendam	€ 6.354	€ 6.000
Gas Hoorneslaan	€ 7.536	€ 3.400
Water Schelpendam	€ 417	€ 375
Water Hoorneslaan	€ 368	€ 213
Elektra Schelpendam	€ 7.862	€ 7.500
Elektra Hoorneslaan	€ 4.754	€ 4.250
Totaalbedrag per jaar	€ 27.291	€ 21.738

NB: binnen de gemeente Katwijk is het beleid om (een deel van) de besparing die wordt gerealiseerd (door het duurzaam maken van het vastgoed) te gebruiken als dekking van de investering. Na een termijn van ca. 10-15 jaar kan een besparing pas volledig als winst worden ingeboekt.

Bijlage 3. Globaal programma van eisen

In 2018 heeft BBN een uitgebreid PvE gemaakt voor het project Noordzeepassage. Daaruit komen onderstaande cijfers:

BBN, 29 augustus 2018	functioneel nuttig oppervlak (m²)	Bruto vloer- oppervlak (m²)
Variant volledige voorziening		
Entreegebied en baliegebied (frontoffice)	335	448
Horeca/leescafé	174	233
Multifunctionele les- en cursusruimten	165	221
Multifunctionele theaterzaal	163	218
Trap	34	46
Studieplekken	107	143
Bibliotheekruimte	668	921
Lesruimten voor gezamenlijk gebruik	105	141
Muzieklokalen	276	370
Ruimten voor medewerkers (backoffice)	410	549
Totalen	2.457	3.290
Verkeersruimte	277	
Ruimten voor gebouwinstallaties	126	
Indelingsverliezen 2,7%	67	
Netto Vloer Oppervlak (NVO)	2.927	
Oppervlak voor constructie en niet-dragende scheidingswanden	363	
Bruto vloer oppervlak	3.290	

Bijlage 4. Kengetallen voor de raming van de facilitaire kosten

Voor de facilitaire kosten kunnen de volgende (ruim genomen) kengetallen worden gehanteerd:

Kostensoort	bedrag
Elektra, verwarming, water	€ 15,00
Gebruikersonderhoud	€ 6,00
Installaties	€ 6,00
Schoonmaak	€ 11,50
Beveiliging	€ 6,00
Verzekeringen en gemeentelijke heffingen	€ 5,50
Totaal per m² nvo (exclusief btw)	€ 50,00

Bijlage 5. Principes m.b.t. gebruik, organisatie en beheer bij nieuwbouw van een multifunctionele voorziening

Benutting van het gebouw

Het gebouw zal cultureel van aard zijn. Dit betekent dat culturele functies het gebruik en de beleving bepalen. Commerciële functies zijn niet uitgesloten, maar dienen ondergeschikt te zijn aan de culturele functies.

De huisvesting mag niet verworden tot een bedrijfsverzamelgebouw. Geïntegreerde programmering is essentieel voor het welslagen van de culturele missie (zie hiervoor).

Publieksbereik

- Het gebouw is zowel letterlijk als figuurlijk laagdrempelig;
- Er wordt niet alleen ingezet op een breed doelgroepenbereik maar er wordt ook heel gericht gewerkt aan het bereiken van nieuwe doelgroepen;
- Gestreefd wordt naar 200.000 bezoeken op jaarbasis.

Bedrijfsvoering

- Essentieel is dat het gebouw wordt geleid op basis van cultureel en maatschappelijk ondernemerschap. Het kenmerkende van het eerste is dat naar een optimale invulling van de artistieke missie wordt gezocht op financieel duurzame wijze. Het kenmerkende van het tweede dat in de bedrijfsvoering betrokkenheid bij de mens en zijn omgeving tot uiting komt;
- Het gebouw zal worden geëxploiteerd op basis van een ondernemingsplan dat door de gemeente wordt goedgekeurd;
- Er zal zich richting de vastgoedeigenaar slechts één huurder manifesteren. Het Cultuurbedrijf is er voorstander van dat deze hoofdhuurder de vrijheid krijgt om met onderhuurders te werken, mits de huurcontracten door de vastgoedeigenaar zijn getoetst.

Gebouwbeheer

Essentiële onderwerpen bij het gebouwbeheer zijn:

- Een professionele invulling van de taken en verantwoordelijkheden.
- Separeerbaarheid van diverse zones in het gebouw (onder meer in verband met verschillende openings- en sluitingstijden).
- Verdeling financiële risico's en commerciële voordelen moeten vooraf duidelijk zijn (leegstand, minder verhuur aan externen dan begroot).
- Afstemming en afspraken over prioriteitsstelling bij gebruik van gezamenlijke ruimten.
- Eigen biotoop voor de partners is nodig (ten behoeve van publieksgroepen).
- Er moet de mogelijkheid zijn voor het instappen door nieuwe gebruikers: het pand moet dus makkelijk aan te passen zijn: modulaire opbouw.

Bijlage 6. Gemeentelijke meerjarenbegroting m.b.t. de muziekschool

In de Meerjarenbegroting van de gemeente Katwijk zijn de volgende bedragen opgenomen voor de Muziekschool.

		Taakstelling 2021 €		150.000	
		Taakstelling vanaf 2022 €		213.000	
		2021 CAO indexering*		2,8%	

		Concept begroting 2021										
	Begroting 2020	2021		2022		2023		2024		2025		
Kosten salarissen*	€ 704.000	€	723.700	€	723.700	€	723.700	€	723.700	€	723.700	
Taakstelling muziekschool		€	-150.000	€	-150.000	€	-150.000	€	-150.000	€	-150.000	+
Taakstelling overhead			€		-63.000	€	-63.000	€	-63.000	€	-63.000	+
Kosten overige	€ 92.300	€	92.300	€	92.300	€	92.300	€	92.300	€	92.300	+
Kosten vastgoed	€ 18.200	€	18.200	€	18.200	€	18.200	€	18.200	€	18.200	+
Totaal kosten	€ 814.500	€	684.200	€	621.200	€	621.200	€	621.200	€	621.200	
Opbrengsten	€ 211.100	€	211.100	€	211.100	€	211.100	€	211.100	€	211.100	-/-
Totaal in begroting	€ 603.400	€	473.100	€	410.100	€	410.100	€	410.100	€	410.100	

Behalve deze begrote uitgaven en inkomsten zijn er ook nog **verborgen uitgaven** in de gemeentebegroting. Hiermee worden de kosten die de gemeente heeft wat betreft personeelsbeleid, gebouwbeheer, administratievoering, automatisering en onderhoud aan inrichting en inventaris, maar die in de begroting niet aan de muziekschool worden toegerekend. Wij berekenen deze overheadkosten op ca. € 112.650,-. In beginsel spaart de gemeente deze kosten uit bij verzelfstandiging van de muziekschool. En moet de verzelfstandigde muziekschool cq. het Cultuurbedrijf deze diensten in de toekomst extern inkopen.

Specificatie verborgen kosten:

Overige personeelslasten	36.250
Gebouw gebonden lasten	25.000
Activiteit gebonden lasten (opgenomen in begroting MS)	0
Bestuur en organisatie (opgenomen in begroting MS)	0
Automatisering	12.750
Administratie	14.800
Inrichting en inventaris	23.850
	<u>112.650</u>

Bijlage 7. Reactie stichtingen Kunst en Ontspanning Katwijk en Openbare Bibliotheek Katwijk



aan College B&W en Gemeenteraad Katwijk

Katwijk, 28 september 2020

Geacht College en Gemeenteraad,

Voor u ligt de rapportage Businesscase Culturele Instellingen. Het bestuur van de Stichting Kunst & Ontspanning en de Stichting Openbare Bibliotheek hebben met veel belangstelling kennis genomen van de Businesscase en daar hun mening over gevormd die wij graag met u willen delen.

Wij zijn enthousiast over de strategische toekomstvisie

Ten eerste onderschrijven wij de beschreven strategische toekomstvisie uit dit stuk. De wens van de drie organisaties Muziekschool Katwijk, Kunst & Ontspanning en Stichting Openbare Bibliotheek om samen één Cultuurbedrijf (CB) te vormen vinden wij inderdaad een grote en niet te missen kans voor Katwijk. Dankzij gebundelde krachten ontstaat een bedrijfsmatig aangedreven organisatie die veel beter in staat is om de inwoners van Katwijk te bedienen met een mooi geïntegreerd pakket aan cursussen, lessen, culturele activiteiten, collecties en informatievoorziening. Beter dan de organisaties nu afzonderlijk kunnen bieden. Daarmee zal het CB ook in toegenomen mate bijdragen aan tal van maatschappelijke vraagstukken zoals eenzaamheidsbestrijding, persoonlijke ontwikkeling en betere participatie van inwoners aan de Katwijkse samenleving.

Van de organisatiekant bezien kan het CB efficiënter en vooral ook effectiever werken en levert het CB de meerwaarde die nodig is om straks wellicht 80.000 inwoners te bedienen. Dit alles uiteraard in nauwe samenwerking met andere lokale en bovenlokale partners in het veld. Als bestuur van K&O en Raad van Toezicht en directie van de bibliotheek zijn wij bijzonder enthousiast over dit toekomstperspectief!

Variant A bedient de inwoners van Katwijk het meest succesvol

De realisatie van de hierboven geschetste toekomstvisie is in sterke mate afhankelijk van de kwaliteit en spreiding van huisvestingslocaties in de gemeente Katwijk. De Businesscase beschrijft een aantal varianten voor huisvesting die per beschreven variant zeer verschillende consequenties hebben voor onze organisaties. K&O en Bibliotheek Katwijk willen daarom een aantal noodzakelijke voorwaarden verbinden aan deze varianten.

Ten eerste komen de belangrijkste meerwaarden van het CB, zijnde synergie tussen de verschillende onderdelen en het bieden van een geïntegreerd aanbod, niet zomaar tot stand. Adequate huisvesting is dan een belangrijk vraagstuk. Wij kunnen dit niet genoeg benadrukken! Een aantrekkelijke centraal gelegen locatie van voldoende omvang waar we het grootste deel van de activiteiten kunnen organiseren is randvoorwaardelijk voor het succes van het CB. Vanzelfsprekend willen wij daarnaast activiteiten ontplooiën in een aantal wijkcentra of gemeenschapshuizen waar het kan en waar het moet.

Ook deze locaties dienen aantrekkelijk te zijn om succesvol te kunnen functioneren als 'huiskamers van de wijk' of 'Huizen van de Wijk'. Wat dat betreft wijzen wij de in het rapport geschetste optie B, dienstverlening vanuit bestaande panden, nogmaals en categorisch af. Deze weg zien wij voor het Cultuurbedrijf als nogo! Onbegaanbaar aangezien de gewenste synergie en te bereiken efficiency (noodzakelijk voor de toekomstige bedrijfsvoering) dan onmogelijk te realiseren zijn.

De in het rapport geschetste optie C met de hoofdlocatie in Rijnsburg zoals beschreven in bijlage 8 vinden wij interessant. Het is echter wel zo dat op dit moment de grootste gebruikersgroepen van K&O en de Bibliotheek (én ook die van de muziekschool) in Katwijk aan Zee, Hoornes/Rijnsoever en Katwijk a/d Rijn wonen. Een nevenvestiging van voldoende omvang en uitstraling in Katwijk aan Zee (de grootste kern in Katwijk!) is in deze variant uiterst noodzakelijk. Daarbij moet er dan een oplossing komen voor het digiTaalhuis in de huidige bibliotheekvestiging in Hoornes/Rijnsoever die nu als Huis van de Wijk functioneert aangezien die in optie C komt te vervallen.

Zoals eerder bij u aangegeven in onze reactie op de 'tussenrapportage' heeft optie A nog steeds verreweg onze voorkeur. Een mooi centraal gelegen en goed bereikbare locatie zowel vanuit Katwijk aan Zee, Hoornes/Rijnsoever als Katwijk a/d Rijn. Voor een goede kostenvergelijking dienen de opgetelde metrages van de locaties in optie A en C dan wel gelijk te zijn, anders is het appels met peren vergelijken.

Laat dit prachtbedrijf van start gaan met een overtuigende bruidsschat

Wat betreft de financiën ligt er een integrale begroting van het CB voor u. Hierin zijn een aantal aannames verwerkt die ons inziens aanzienlijke risico's met zich mee brengen.

Die risico's betreffen vooral:

- zonder jaarlijkse compensatie van huur en huurverhogingen in de subsidie zijn de huisvestingskosten op termijn niet te dragen,
- de gestelde 100k omzetverhoging door marktvergroting die in het huidige tijdsgewricht, denk aan corona en digitalisering, een grote uitdaging is,
- de wijze van verzelfstandiging van de Muziekschool. In welke vorm, met welke omvang en met welke middelen (financieel plan) wordt de verzelfstandigde muziekschool overgedragen aan het CB?
- de veronderstelde ingeboekte besparing van 100k salarislasten op basis van een veronderstelde productiviteitsverhoging van muzikdocenten,
- de financiële risico's als gevolg van de gekozen huisvestingsvariant. Immers als de huisvesting minder aantrekkelijk is voor de inwoners van Katwijk dan zal er een evenredig grotere of wellicht zelfs onmogelijk grote inspanning geleverd moeten worden om er een succes van te maken. In de huidige dynamische omgeving zijn er wat dat betreft geen zekerheden,

Het CB heeft voldoende financiële armslag nodig én niet te vergeten voldoende tijd om de organisatie en dienstverlening goed op de rails te zetten. Wij willen dat er op dat gebied harde afspraken voor minstens 5 jaar worden gemaakt met Gemeente Katwijk. Die afspraken én adequate huisvesting, zijn wat Stichting K&O en Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk betreft de noodzakelijke voorwaarden om ons aan een nieuw CB te kunnen verbinden

Tot slot moge duidelijk zijn dat wij graag en met volle inzet willen meewerken aan evt. nader onderzoek naar werkbare oplossingen in ons gezamenlijk streven naar een duurzaam, bruisend en prachtig Cultuurbedrijf Katwijk.

Was getekend:

Stichting Kunst en Ontspanning Katwijk

drs. L. de Best. voorzitter

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. de Best', written over a horizontal line.

Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk

J. Klerk, directeur-bestuurder bibliotheek

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Klerk', written over a horizontal line.

E. Westhoek, voorzitter RvT bibliotheek

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'E. Westhoek', written over a horizontal line.

Bijlage 8. Uitwerking huisvestingslocaties

Zoals gezegd zijn er drie varianten wat betreft de toekomstige huisvesting van het Cultuurbedrijf.

Voor **variant A** wordt uitgegaan van de realisatie van een nieuw gebouw voor het Cultuurbedrijf zodat de drie organisaties daar samen inpassen. In dit verband is de optie van het voormalige ID College in Katwijk aan Zee relevant (Jan Evertsenlaan 2-4). In deze variant is nog wel sprake van behoud van de kleine bibliotheekvestigingen in De Burgt in Rijnsburg (227 m²) en het Dorpshuis in Valkenburg (156 m²). De locaties Schelpendam, Hoorneslaan, Zeeweg en Sluisweg worden in deze variant afgestoten/verkocht. De opbrengst van de gemeentelijke panden kan deels als dekking voor de benodigde investeringen dienen, terwijl over de aanwending van de opbrengst van de bibliotheekpanden (bijvoorbeeld voor het dekken van de inrichtingskosten) andere afspraken kunnen worden gemaakt.

Variant B gaat uit van benutting van de bestaande vestigingen, die dan wel worden opgeknapt en duurzaam gemaakt. De panden moeten ook in enige mate worden verbouwd om ze meer functioneel te maken. Hierbij doen zich echter wel tal van praktische en regeltechnische problemen voor. Zo is het bibliotheekpand aan de Schelpendam onderdeel van een VvE en is onzeker hoe de andere eigenaren zullen reageren op het realiseren van een podiumfunctie in het gebouw. Het pand van de Muziekschool heeft een monumentale status en leent zich ook qua structuur en situering misschien niet goed voor het toevoegen van een podiumfunctie. Uitbouwen aan de achterzijde (in het Ridderbos) is niet toegestaan.

Variant C is een tussenvorm. In deze variant wordt er in De Burgt een nieuwe hoofdlocatie gerealiseerd, maar niet zodanig groot dat alle functies erin passen (zoals in variant A). Daarom wordt de bibliotheekvoorziening in het dorpshuis van Valkenburg (waar o.a. een goede multifunctionele zaal aanwezig is) behouden en wordt er daarnaast een nieuwe, kleinere multifunctionele voorziening gerealiseerd in Katwijk aan Zee. De bestaande (verouderde) bibliotheekvestigingen in Katwijk (Schelpendam en Hoorneslaan), alsmede het pand van de muziekschool (Zeeweg 123) én het pand van K&O (Sluisweg 16) in Katwijk aan Zee worden afgestoten en verkocht. De opbrengst kan als dekking voor de benodigde investeringen dienen.

Voor de hoofdlocatie kan als gezegd worden gedacht aan benutting van het pand De Burgt in Rijnsburg. Hier kan, na verbouwing en uitplaatsing van de ondernemers (naar andere locaties), ca. 1.645 m² vrij worden gespeeld. De functie van het wijkteam (Een Toegang), KOK Kinderopvang en de biljartvereniging kunnen daardoor in het gebouw blijven.

De bovenverdieping van De Burgt wordt momenteel verhuurd aan commerciële partijen waar een hogere huurprijs voor wordt berekend dan voor de maatschappelijke partijen die ruimte huren op de begane grond.

Wanneer De Burgt wordt ingezet voor de huisvesting van het Cultuurhuis betekent dat het maatschappelijk huurtarief van toepassing is waardoor er een structurele huurderiving ontstaat van ca. € 35,- per m² per jaar, in totaal ruim € 42.000,- per jaar (uitgaande van prijspeil 2020 zonder frictieleegstand en bij verhuur van de gehele etage).

Op dit moment wordt het pand beheerd door een externe partij. Wanneer het gehele pand wordt verhuurd aan één partij, in dit geval het Cultuurhuis, is de verwachting dat de inzet van een beheerder niet meer nodig is. Immers is het Cultuurhuis dan zelf verantwoordelijk voor het gebruik en verhuur van ruimte. Door het wegvallen van de beheerkosten kan de huurderiving wegens verhuur tegen een lager huurtarief kan worden gedekt. Wanneer wordt besloten model C verder uit te werken zou daarom als kader moeten worden meegegeven dat de huurder zelf het beheer uitvoert.

Een nadeel van De Burgt als hoofdlocatie is dat er geen voorzieningen meer zijn in Katwijk aan Zee omdat de bestaande locaties van de organisaties worden afgestoten. In plaats hiervan voorziet variant C in een kleine

culturele voorziening in Katwijk aan Zee van zo'n 600 tot 850 m², met bibliotheek, enige daghoreca en een multifunctionele zaal voor voorstellingen, uitvoeringen en film.

Belangrijk voor variant C is verder dat er een oplossing moet komen voor het dan wegvallen van het **digiTaalhuis in de Hoornes**. Dit zou opgelost kunnen worden door het onderbrengen van het digiTaalhuis bij een ander buurtcentrum in Hoornes. In dit laatste geval doet zich een mooie gelegenheid voor om daar de combinatie met Welzijnskwartier te maken. Dit zou zeker meerwaarde hebben.

Wat betreft de locatie van een nevenvestiging in Katwijk aan Zee zijn er twee opties ter sprake gekomen:

- Het Emmaplein. Vanwege de aanwezigheid van horeca in de omgeving en het toeristisch karakter van Katwijk aan Zee wordt verwacht dat dit meer bezoekers zal trekken dan in Rijnsburg. Tegelijkertijd kan een culturele voorziening op deze plek zorgen voor meer reuring op het Emmaplein en het terugdringen van de leegstand van winkels.
- Het Baljuwplein. De gedachte is dan om het oude postkantoor (750 m²) te gebruiken voor een kleine vestiging met multifunctionele zaal. Er bovenop zou eventueel nog een bouwlaag met (senioren)woningen gerealiseerd kunnen worden. Opoffering van parkeerplaatsen is niet nodig (mogelijk zelfs iets uit te breiden als niet de gehele footprint wordt gebruikt). Met deze variant wordt het Baljuwplein opgeknapt en wordt gebruik gemaakt van eigen grond en eigendom van de gemeente.

Met betrekking tot variant C moeten wel worden onderkend dat er in dat geval geen hoofdvestinging in Katwijk aan Zee is. Variant C is mede in deze businesscase opgenomen omdat er geen geschikte en betaalbare locaties van ca. 3.300 m² (bvo) in Katwijk aan Zee zijn.

Eerste ruwe raming (ver)bouwkosten

Uitgaande van het programma hebben diverse kostendeskundigen in opdracht van de gemeente gerekend aan de te verwachten bouwkosten. Dit leidt tot eerste ruwe ramingen van bouw en verbouwkosten. Deze ruwe ramingen (inclusief BTW) worden in het navolgende overzicht weergegeven. Daarbij geldt op grond van de vastgoednota van de gemeente dat het gemeentelijk vastgoed tegen marktconforme dient tarieven te worden verhuurd. Voor de exploitatiebegroting van het Cultuurbedrijf is daarom bij alle scenario's uitgegaan van een marktconforme huurtarief van € 120,-- per m². Daar de kostprijs van de te realiseren bouw/verbouw hoger zal liggen dan met een marktconforme huur kan worden terugverdiend, blijft een deel van de gemeentelijke investeringen onrendabel. We noemen dit de 'onrendabele top'. De gemeente kan hiervoor de investeringsmiddelen inzetten die eerder zijn gereserveerd en de opbrengst van de verkoop van de vrijkomende panden: hiervoor is een besluit van de raad nodig.

De eigenaar van het Emmaplein bereid is mee te investeren om de ruimte aan te passen, (€100.000,-- tot €250.000,-, afhankelijk van de huurtermijn). In de raming is voorlopig een bedrag van 175.000,-- in mindering gebracht op de investeringskosten, uitgaande van een huurtermijn van 15 jaar.

In onderstaande tabel staan de vierkante meters verhuurbaar vloeroppervlak (vvo).

	Variant A	Variant B	Variant C	
	3.245 m ²	3.541 m ²	2.750 m ²	
Investeringskosten I	€ 16.345.846 (€ 13.491.175 voor 2750m2)	€ 4.077.095	€ 3.601.772	Variant C1: De Burgt i.c.m. Baljuwplein en Dorpshuis (2400 m2)
Investeringskosten II			€ 1.021.845	Variant C2 : De Burgt i.c.m. huur Emmaplein en Dorpshuis (2650 m2)
Huisvestingslasten I	€ 652.541	€ 472.076	€ 405.490	
Huisvestingslasten II	n.v.t	n.v.t.	€ 422.805	
Huidige huisvestingslasten	€ 260.634	€ 260.634	€ 260.634	n.b. De Muziekschool betaalt in de huidige situatie geen huur voor de Zeeweg 123
Verhoging subsidiebehoefte huisvesting	€ 391.908	€ 211.442	C1 € 144.856 C2 € 162.171	

Verhoging subsidiebehoefte huisvesting

Het is belangrijk hier op te merken dat de verhoging van de subsidiebehoefte volledig of grotendeels kan worden ondervangen door de Bestemmingsreserve Strategische Investerings in te zetten voor het dekken van de investeringskosten. Hiermee gaan de kapitaallasten omlaag en daarmee ook de huisvestingslasten. Gevolg is dat de subsidie wellicht niet structureel verhoogd hoeft te worden. Dat zal niet gelden voor variant A omdat hiervoor de BSI niet toereikend is,

Ook kan worden gekozen de verkoopopbrengsten van de panden die de partijen achterlaten te gebruiken om de benodigde investering te bekostigen. Op basis van de huidige geraamde kosten en opbrengsten zou bij Model CII de benodigde inzet van de Bestemmingsreserve Strategische Investerings nauwelijks of niet nodig zijn omdat de verkoopopbrengst van het vastgoed hoger is dan de investeringskosten. Met als gevolg dat de subsidiebehoefte met betrekking tot de huisvesting niet structureel hoeft te worden verhoogd. Zie onderstaand overzicht voor de verkoopwaarden van het vastgoed

Vertaalslag naar de exploitatie-opzet

Belangrijk om te vermelden voor variant A (het ID College, Jan Evertsenlaan 2-4) is dat het geraamde investeringsbedrag van € 16,3 mln. betrekking heeft op het geschikt maken van het gehele pand en waarmee het PVE van 2018 (Noordzeepassage) passend is. Dat betreft 2.863 m2 (vvo). Echter, hierbij kunnen mogelijk ook woningen aan het bouwprogramma worden toegevoegd. Met de opbrengst hiervan zou een deel van de investeringskosten kunnen worden gedekt. Daarnaast moet worden vermeld dat het Cultuurbedrijf niet perse het hele gebouw nodig zal hebben. Dit lagere vierkante metergebruik (bijvoorbeeld 500 m2, het verschil tussen

variant A en C) zou betekenen dat ca. € 13,5 mln. aan investeringskosten (bouw- en grondkosten inclusief BTW) nodig is.

Opgemerkt moet verder nog worden dat de huisvestingslasten in model B en C naast de kapitaals- en onderhoudslasten ook bestaan uit een component huur.

In hoofdstuk 7 hebben we de gemeentelijke raming van de (ver)bouwkosten vertaalt naar een schatting van de jaarlijkse gebouwgebonden lasten van het Cultuurbedrijf. Voor die vertaalslag naar de exploitatie hebben we de cijfers voor de drie varianten vergelijkbaar gemaakt op basis van de vierkante meters die worden benut. De onderstaande tabel is daarbij als uitgangspunt genomen:

Aantal m ² VVO			
	Variant A	Variant B	Variant C
	Nieuwbouw ID College	Huidig locaties behouden	Nieuwe bestaande locatie
Nieuwbouw	2.395		
Schelpendam		1.370	
Hoornes		850	
Sluisweg 16		590	
Zeeweg 123		348	
De Burgt	227	227	227
De Burgt, aanvullend			1.645
Dorpshuis	156	156	156
Emma/Baljuwplein			750
Totaal aantal m²	2.778	3.541	2.778

Tot slot: incidentele opbrengsten

Tegenover de kosten van de investeringen kunnen ook opbrengsten staan van panden die worden afgestoten. Dit is aan de orde bij zowel variant A als variant C. De relevante panden zijn ten dele in bezit van de gemeente en ten dele in bezit van de bibliotheek. Over de wijze waarop de opbrengst van verkoop worden aangewend in relatie tot de te realiseren nieuw- of verbouw dienen nadere afspraken te worden gemaakt tussen gemeente en Stichting Openbare Bibliotheek Katwijk. Afhankelijk van het model kunnen de investeringskosten geheel of gedeeltelijk uit de verkoop van het vastgoed worden gedekt.