



Hoe verder?

BLUEYARD



*Een businesscase vrijetijds-cultuuraanbod na Scala
mei 2023*

Inhoud

1. Samenvatting	2
2. Situatieschets	4
3. Scenario's	7
4. Businesscase en benchmark	9
5. Proces en procedure	15
6. Conclusies en advies	19

1. Samenvatting

1.1. Aanleiding

Scala - Centrum voor de Kunsten verzorgde het (buitenschools) vrijetijds-cultuuraanbod in de gemeenten Hogeveen, De Wolden, Steenwijkerland, Meppel en Westerveld. In 2022 verkeerde Scala in zwaar weer.

Op 8 november 2022 besloot Scala haar activiteiten uiterlijk 1 juli 2023 te beëindigen. De gemeenten hebben inspanningen verricht om met Scala een aanstaand faillissement te voorkomen. Echter, dit mocht niet baten en in maart 2023 is het faillissement van Scala uitgesproken. Cursussen en repetities werden abrupt beëindigd, medewerkers en docenten stonden op straat.

1.2. Vraag

Vooruitlopend op een mogelijk faillissement stelden de vijf gemeenten die Scala subsidieerden in december 2022 de vraag op welke manier het vrijetijds-cultuuraanbod in de regio behouden kon blijven, hoe dat te ondersteunen en of een positieve businesscase haalbaar is.

De vijf gemeenten vroegen aan Blueyard “op welke manier een kostendekkend en fair payed¹ vrijetijdsaanbod tot stand kan komen op een toekomstbestendige manier, passend binnen de visie en het beleid van de gemeenten en gebaseerd op de behoefte van beoogde doelgroepen”.

Inmiddels zijn er meerdere initiatieven van docenten-collectieven en andere organisaties, die zich oriënteren op de mogelijkheden om (een deel van) het aanbod te (blijven) verzorgen. Zij zijn geïnteresseerd in een businessmodel in de verschillende scenario's waaraan de gemeenten kunnen bijdragen.

1.3. Conclusies

Een antwoord op de vraag rondom een toekomstbestendige businesscase, hangt af van de *organisatie* van het cultuuraanbod en de *invulling* ervan.

- De *organisatie* van het cultureel vrijetijdsaanbod is sinds lange tijd géén gemeentelijke aangelegenheid. Het aanbod wordt georganiseerd door organisaties en professionals: cultureel ondernemers. Zij zijn het die op basis van een businesscase bepalen welk aanbod zij kunnen organiseren. Met andere woorden: antwoord op de vraag van de gemeenten is afhankelijk van die aanbieders.
- De *invulling* van het cultureel vrijetijdsaanbod is een kwestie van vraag en aanbod. Dat kan een vraag zijn van (betalende) cursisten, maar ook de vraag van de gemeenten. De gemeente heeft, naast een beleidsmatige rol, tevens een financiële rol: zij kan de aanbieders ondersteunen met subsidies en bijdragen, en op die manier bevorderen dat een gewenst cultuuraanbod beschikbaar is. Door voorwaarden te stellen aan de subsidie kan een gemeente in zekere mate sturen op dat aanbod.

¹ Met gebruik van een eerlijke vergoeding voor zzp-ers / docenten. Fair Pay is één van de pijlers van de Fair Practice Code. Zie verdere toelichting op pagina 11 van voorliggend rapport

Op basis van ons onderzoek kunnen we vaststellen dat een businesscase op basis van kostendekkend en fair-payeed aanbod, dat aansluit bij visie van de gemeenten, niet haalbaar is zonder aanvullende bijdrage van de gemeente(n).

- Een positieve businesscase is alleen haalbaar, als die ‘slechts’ gebaseerd is op een aanbod voor cursisten die bereid en in staat zijn daarvoor een kostendekkende prijs te betalen. Dit geldt voor een relatief beperkt aanbod waarmee een relatief kleine groep cursisten bediend wordt.
- Een businesscase waarin ruimte is voor aanvullend aanbod en gericht op andere doelgroepen, die fair-payeed georganiseerd wordt, is alleen haalbaar als de gemeente bereid is aanvullende financiering te bieden.

Voor de gemeenten is het een vraagstuk van *verdeling*. Ervan uitgaande dat de gemeenten op basis van hun cultuurvisie en -beleid middelen beschikbaar willen stellen voor cultuuraanbod, moeten zij besluiten over de vraag aan welke organisaties zij dat willen doen en welke eisen zij aan die subsidies stellen. En daarbij geldt: wensen ten aanzien van kwaliteit, bereik en impact van het cultuuraanbod moeten door initiatiefnemers geleverd kunnen worden en zij zullen daarvoor kosten moeten maken; ambities zijn niet gratis.

Bovenstaande conclusies zijn nader uitgewerkt in scenario 3.3 (vanaf pagina 8) en verder onderbouwd vanuit de businesscase en de benchmark (vanaf pagina 9 in het onderhavige rapport).

En tot slot. Haast is geboden!

Na het faillissement van Scala zullen cursisten en docenten een alternatief zoeken voor hun vrijetijds-bezigheden en hun werkzaamheden. Dus hoe langer gewacht wordt met het organiseren van de verdeling en beschikbaarstelling van subsidie, hoe meer de haalbaarheid van de businesscases afneemt en hoe groter het risico dat de organisatie en invulling van het culturele vrijetijdsaanbod niet meer haalbaar is, zoals door de gemeenten gewenst.

2. *Situatieschets*

De Stichting Scala - Centrum voor de Kunsten verzorgde tot 1 januari 2022 zowel binnenschools- als buitenschools cultuuraanbod in de gemeenten Hoogeveen, Meppel, Steenwijkerland, De Wolden en Westerveld. Vanaf 1 januari 2022 is de stichting - als antwoord op aangekondigde bezuinigingen - gesplitst in twee organisaties en zijn de werkzaamheden over de twee entiteiten verdeeld:

- het binnenschools aanbod wordt verzorgd door Cultuurklik (<https://cultuurklik.nl>)
- het buitenschools (vrijtijds aanbod) door Scala <https://ontdekscale.nl>

Op voorstel van Scala is bij de splitsing afgesproken dat de gemeentesubsidie voor het vrijetijdsaanbod in drie jaar tijd zou worden afgebouwd. Enkele gemeenten namen een inspanningsverplichting op zich om de vrijkomende financiële middelen te behouden voor de culturele sector en/of sociaal domein.

2.1. Zorgen worden realiteit

Bij de nieuwe start begin 2022 leefden er bij velen, waaronder de docenten van Scala al zorgen over de haalbaarheid van een sluitende begroting en gezonde bedrijfsvoering. Die zorgen werden bewaarheid: in november 2022 liet Scala weten haar activiteiten voor vrijetijdsaanbod na afloop van het lopende cursusjaar 2022-2023 te beëindigen. Vanuit de gemeenten is geprobeerd samen met Scala een aanstaand faillissement te voorkomen. Echter, in februari 2023 heeft Scala surseance van betaling aangevraagd. In maart 2023 werd het faillissement uitgesproken en zijn alle werkzaamheden gestaakt.

De vijf betrokken gemeenten (allen subsidiënten van Scala) hechten waarde aan het voortbestaan van de opbouw en borging van de culturele infrastructuur. Zij hebben de intentie om de overgang van Scala als huidige aanbieder naar een nieuwe vorm van amateurkunstenaanbod zo soepel mogelijk te laten verlopen.

De snelle ontwikkelingen rond Scala zijn zorgelijk en brengen voor alle betrokkenen veel onrust met zich mee. Ongeacht het feit dat het van tijdelijk aard is: de abrupte stop van cultuuraanbod doet acute inbreuk op de vrijetijdsbesteding van kinderen, jongeren en volwassenen. De teleurstelling onder zowel docenten als afnemers is groot. Het plezier, de ontmoeting en de samenwerking verdwijnen; vriendengroepen vallen uiteen en er is geen duidelijkheid hoe de tijd tot herstart overbrugd zal worden en of er gaten zullen vallen in aanbod en afname. De situatie leidt onherroepelijk tot kapitaalvernietiging, zowel van financiële als sociale aard.

2.2. Stroomversnelling

Kort na de start van het onderzoek kwam de situatie in een stroomversnelling; in Q1 bleek Scala niet te hebben voldaan aan de subsidievoorwaarden, horend bij de reguliere ontvangen subsidie én een aanvullende subsidie om faillissement te voorkomen. Hierdoor, en door het zien van onvoldoende perspectief, hebben de gemeenten besloten om de subsidies per 1 april te stoppen. Enkele gemeenten besloten om de middelen die nu nog begroot zijn voor de stichting Scala te herbestemmen voor diens culturele opvolger(s).

In deze nieuwe situatie proberen de gemeenten mogelijk te maken dat het lopende cursusjaar (de periode tot de zomer van 2023) kan worden afgemaakt. Daartoe wordt huisvesting ter beschikking gesteld en met de curator overlegd over de (muziek)instrumenten. Voor de gang van zaken ná de zomer, dus vanaf cursusjaar 2023-2024, worden de uitkomsten van het onderzoek van Blueyard afgewacht.

2.3. Context: wat is de vraag naar vrijetijdsaanbod?

In 2022 werden 1.250 cursisten uit de regio door Scala bediend in hun vraag naar aanbod in de vrijetijdsamateurkunst. Dat jaar was het eerste jaar post-corona. We weten dat de participatiecijfers – na de grote daling onder invloed van corona – in heel Nederland weer aantrekken. We achten het daarom aannemelijk dat de actuele vraag overeenkomt met het aantal cursisten dat Scala vóór corona bediende: ongeveer 2.000 mensen.

Behalve die groep zijn er vermoedelijk meer mensen bij wie er een behoefte naar vrijetijdsaanbod bestaat. Lang niet alle inwoners worden echter bereikt. Dit wordt onderstreept door de wijze van deelname in vergelijkbare situaties elders in Nederland. De gemeenten realiseren zich dat cultuurdeelname een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van de samenleving, en willen deze *latente* vraag stimuleren. Alle gemeenten hebben dit onderwerp expliciet vastgelegd in een visie op cultuur, met uitgangspunten die samengevat zeggen dat ‘de positieve bijdrage van cultuur aan de samenleving belangrijk is en cultuur daarom bereikbaar moet zijn voor iedereen’.

De Drentse gemeenten ondertekenden het [Drentse Convenant Cultuurbeleid](#), waarin onderschreven wordt dat:

- “gelijke kansen, positieve gezondheid en de mogelijkheid om je talenten te ontwikkelen vanzelfsprekend binnen het bereik van iedereen is,
- kunst en cultuur dichtbij de bevolking is en voor iedereen toegankelijk,
- iedereen kan consumeren (passief beleven), maar ook doen, deelnemen (actief beleven), met het voor cultuur kenmerkende communicatiemiddel van de verbeelding.”

In de uitvoering van brede toegankelijkheid ligt het accent op cultuureducatie, cultuurparticipatie en talentontwikkeling.”

2.4. Werkwijze

- We hebben gesproken met verschillende – maar lang niet alle! – docenten-collectieven en initiatieven. Zij zien zich ineens genoodzaakt een bedrijfsplan voor een doorstart van ‘hun’ deel van het Scala-aanbod te organiseren, binnen alle onzekerheden van de huidige situatie;
- We spraken met de betrokken ambtenaren van de gemeenten, met Kunst en Cultuur Drenthe en met de curator van Scala;
- We maakten een analyse van de financiële situatie op basis van de beschikbare gegevens en cijfers van en over Scala;
- We gebruikten bovenstaande informatie om mogelijke scenario’s voor een doorstart door mogelijke culturele opvolger(s) van Scala op te stellen;
- We hebben een benchmark onderzoek uitgevoerd en uitgewerkt, waarin we hebben gesproken met een aantal vergelijkbare organisaties in Nederland, die hun ervaringen over een doorstart na faillissement deelden, of die zich meteen meldden als gegadigde voor nieuw aanbod;
- We werkten het meest voor de hand liggende scenario nader uit. Dat vulden we aan met een advies over te maken beleidskeuzes en organisatie. Het resultaat is voorliggend rapport.

3. Scenario's

Bij het nadenken over de vraag *Hoe verder?* is het goed te beseffen dat de organisatie van cultureel vrijetijdsaanbod al sinds jaren geen gemeentelijke aangelegenheid meer is. Het aanbod wordt georganiseerd door organisaties en professionals: cultureel ondernemers. De rol van een gemeente is, naast een beleidsmatige, tevens *financieel*: zij kan hen ondersteunen met subsidies en bijdragen, en op die manier bevorderen dat een wenselijk cultuuraanbod beschikbaar komt. Door voorwaarden te stellen aan de subsidie kan een gemeente in bepaalde mate sturen op dat aanbod.

Subsidiëring is dus het belangrijkste element in de uitvoering van cultuurbeleid; de gemeente is niet zelf uitvoerend. Dit maakt de gemeente afhankelijk van de aanwezigheid en infrastructuur van cultuuraanbieders, zoals ook zij afhankelijk zijn van de subsidie van de gemeente.

Tegen deze achtergrond zijn een aantal scenario's denkbaar:

3.1. Scenario: Geen verdere ondersteuning

Een scenario waarin de gemeenten géén bijdrage meer leveren aan cultureel vrijetijdsaanbod.

Voordelen;

- Dit scenario levert een besparing op van financiële middelen binnen de gemeenten.

Nadelen:

- Dit zou in strijd zijn met het besluit dat enkele gemeenten in maart namen om “de huidige middelen in de begroting, die nu nog begroot zijn voor de stichting Scala, te herbestemmen voor diens culturele opvolger(s). En om in te stemmen dat het college eventuele (financiële) gevolgen, die voortvloeien uit het Blueyard-onderzoek naar een toekomstig naschools cultuuraanbod, in de gemeentelijke rapportage verwerkt”.
- Ook zou dit moeilijk te verenigen zijn met wat de gemeenten hebben vastgelegd in het Drentse Convenant Cultuurbeleid.
- Ervaringen uit andere Nederlandse plaatsen waar de gemeente besloot om na het verdwijnen van een kunstencentrum met een breed bereik geen verdere ondersteuning te bieden, leren dat dit niet gecompenseerd wordt door private alternatieven.

Dit scenario, hebben we daarom niet nader uitgewerkt.

3.2. Scenario: Doorstart Scala-aanbod en -aanbieders

Een scenario waarin een groot deel van de huidige docenten het huidige cursusaanbod wil blijven aanbieden, voor zover mogelijk gebruikmakend van de bestaande faciliteiten en instrumenten. Een doorstart, maar dan zonder de vaste organisatiestructuur van Scala.

Dit scenario kan ontstaan als de cultuuraanbieders de handen ineenslaan en één nieuw samenwerkingsverband opzetten én de vijf gemeenten opnieuw *gezamenlijk* bijdragen aan cultureel vrijetijds-aanbod voor de gehele regio, zoals dat voorheen ook het geval was. Het verschil zit 'm erin dat de uitvoering geheel bij zzp'ers ligt. De hoogte van de respectievelijke gemeentelijke bijdrages kan vastgesteld worden naar rato van het aanbod of de afname, maar is in beginsel een zaak van het gehele verzorgingsgebied van Scala.

Voordelen:

- De uitvoering komt geheel bij zelfstandige docenten (als zzp'ers) liggen, waaronder een kleine organisatie die hen ondersteunt en ook het contact tussen aanbieders en afnemers kan faciliteren. Denk aan administratie (facturatie), planning (ruimtes en tijdblokken) en marketing/communicatie (website). Dit zou een besparing van kosten kunnen opleveren.

Nadelen;

- Voor dit scenario geldt dat hoe meer er kostenbesparend en commercieel gewerkt wordt, hoe minder ruimte er zal zijn voor aanbod binnen het sociale domein en voor innovatie en ontwikkeling
- En hoe groter de ondersteunende organisatie en hoe hoger de organisatiekosten, hoe dichter we tegen de oude situatie aan schuren.

Dit scenario waarin de vijf gemeenten *gezamenlijk* het cultuuraanbod in de gehele regio willen ondersteunen, is niet realistisch. Los van de praktische problemen rondom de besteding van middelen aan aanbieders die ook voor inwoners van andere gemeenten werken, hebben we begrepen dat de gemeenten ieder een eigen afweging willen kunnen maken over de aard en omvang van eventuele ondersteuning.

Scenario's waarin de vijf gemeenten na afloop van het huidige cursusjaar samen optrekken in ondersteuning van het Scala-cultuuraanbod, hebben we daarom niet nader uitgewerkt.

Waar in de huidige situatie tegelijkertijd rekening mee moet worden gehouden is het feit dat verschillende (collectieven van) docenten en cultuuraanbieders, al voor de surseanceaanvraag van Scala, begonnen zijn zich voor te bereiden op een eventuele nieuwe situatie. De nieuwe samenwerkingsverbanden die ontstaan, en de manieren waarop zij zich organiseren, hebben invloed op het toekomstige cultuurlandschap en op de mate waarin de gemeente dit kan ondersteunen.

Vanuit bovenstaande waarnemingen volgt onderstaand aan te bevelen scenario, dat in het onderhavige rapport nader is uitgewerkt.

3.3. Scenario: Aanbod van diverse aanbieders per gemeente

Op basis van de hierboven beschreven actuele situatie is het denken vanuit aanbod- of afname-scenario's niet haalbaar. Immers: het aantal aanbieders is onbekend, hun organisatie en samenwerking met anderen is nog niet uitgekristalliseerd en dat zal per dag kunnen veranderen. Het uitwerken van scenario's is in deze situatie als schieten op een bewegend doel.

We gaan daarom uit van het scenario waarin elke gemeente afzonderlijk besluit over de hoogte van het bedrag dat zij wil vrijmaken voor ondersteuning van cultuuraanbod in haar gemeente. En dat zij afzonderlijk besluit welke organisaties zij daartoe wil ondersteunen, en welke activiteiten zij daarmee gerealiseerd wil zien.

Een gemeente kiest op die manier of, hoeveel en waartoe zij middelen beschikbaar stelt aan cultuuraanbieders. Met deze keuze kan de gemeente invulling geven aan haar visie op cultuur, rekening houdend met de betekenis van cultuur op het welzijn en de welvaart van haar inwoners en samenleving. De gemeente kan met een gerichte subsidieregeling beleid maken om – met behulp van creatieve en bevoegen professionals in de cultuur – te waarborgen dat haar inwoners hiervan gebruik kunnen maken.

4. Businesscase en benchmark

4.1. Grondslagen

De business case voor het scenario ‘Aanbod van diverse aanbieders per gemeente’ beschrijft de opgetelde kosten-baten van het vrijetijdsaanbod in de regio, uitgesplitst naar gemeente.

Uitgangspunt zijn in eerste instantie de activiteiten zoals die door Scala werden verzorgd. Al het andere aanbod, zoals bijvoorbeeld privélessen, het binnenschoolse cultuuraanbod en aanbod via de verenigingen en koren, is buiten beschouwing gelaten.

De kosten en inkomsten zijn over de vijf gemeenten verdeeld naar rato van het aantal cursisten/leerlingen uit die gemeente. Het totaal aantal cursisten/leerlingen bedraagt ca. 1.250 per jaar.

Bovenstaande bedragen zijn gebaseerd op de begroting 2023 en de jaarrekening 2021 van Scala. Overige financiële gegevens en exacte aantallen over aanbod of bereik hebben we van Scala noch de curator ontvangen.

Scenario's Businesscase					
Scenarioschets per gemeente					
Kosten	Hoogeveen	De Wolden	Meppel	Steenwijk	Westerveld
Docenten (zzp'ers)	€308.000	€115.500	€308.000	€115.500	€115.500
Facilitatie Organisatie	€25.000	€9.000	€25.000	€9.000	€9.000
Huisvesting					
Plataan			€178.000		
Markt 5	€53.000				
Dependances	€4.500	€5.500	€1.000	€6.000	€2.000
Innovatie & Ontwikkeling	€4.800	€1.800	€4.800	€1.800	€1.800
Hafabra	€23.000	€41.100	€17.000	€23.000	€17.000
Instrumentarium, materialen	pm	pm	pm	pm	pm
Totaal Kosten	€418.300	€172.900	€533.800	€155.300	€145.300
Omzet	Hoogeveen	De Wolden	Meppel	Steenwijk	Westerveld
Lesgelden	ca. 400	ca. 150	ca. 400	ca. 150	ca. 150
Groepslessen	€173.000	€65.000	€173.000	€65.000	€65.000
Individueel					
Projecten	€8.000	€3.000	€8.000	€3.000	€3.000
Hafabra	€9.000	€16.000	€6.500	€9.000	€6.500
Totaal Opbrengsten	€190.000	€84.000	€187.500	€77.000	€74.500
Subsidie	Hoogeveen	De Wolden	Meppel	Steenwijk	Westerveld
Basisaanbod	€7.998	€19.000	€30.972	€40.667	€28.685
Huisvesting	€74.500	€12.500	€151.602	€32.500	
Hafabra	€27.000	€47.000	€19.073	€26.500	€19.268
Innovatie & Sociaal domein	€23.584	€5.250	€7.743	€10.166	€7.171
Instrumentarium, materialen	pm	pm	pm	pm	pm
Totaal subsidie	€133.082	€83.750	€209.390	€109.833	€55.124
Resultaat	-€95.218	-€5.150	-€136.910	€31.533	-€15.676

De benchmark beschrijft een aantal vergelijkbare organisaties. We hebben een zevental organisaties geïnterviewd en hun businesscase bestudeerd: Muziekacademie Den Haag, Kleinkunstig (Zwolle), TacT Muziek (Zwolle en omgeving), VRIJDAG (Groningen), CKC & Partners (Zoetermeer), De Lindenberg (Nijmegen) en MEC Zwolle.

In de benchmark hebben we vier vergelijkbare organisaties naast elkaar gezet: VRIJDAG in Groningen, CKC & Partners in Zoetermeer, Lindenberg in Nijmegen en MEC in Zwolle.

Van de genoemde organisaties voorziet alleen MEC Zwolle in het aanbod zonder gemeentelijke bijdrage, waarbij de businesscase zich met name richt op binnenschoolse muziekeducatie en buitenschoolse muziekeducatie voor de meer draagkrachtige leerlingen. De overige organisaties zetten zich in op alle disciplines en op maatschappelijk vlak, zoals bijvoorbeeld brede participatie, verbinding in de wijken, en innovatie. Zij kunnen dit niet realiseren zonder substantiële gemeentelijke bijdrage.

Voor de benchmark hebben we gebruik gemaakt van de openbaar beschikbare cijfers en informatie. Sommige organisaties hebben de cijfers over 2022 nog niet gepubliceerd, dus gebruikten we die over 2021. In die gevallen hebben we ons ervan vergewist de eventuele corona-steun in de subsidie niet mee te rekenen.

Ter vergelijk hebben we de benchmark naast de scenarioschets voor de vijf gemeenten geplaatst.

Benchmark					
	MEC Zwolle e.o.	VRIJDAG Groningen	CKC & Partners Zoetermeer	Lindenberg Nijmegen	Hoogeveen, De Wolden, Meppel, Steenwijkerland, Westerveld (situatie Scala)
Aantal inwoners	ca. 150.000	ca. 200.000	ca. 125.000	ca. 170.000	ca. 180.000
% bereik vrijetijdsaanbod	ca. 1%	ca. 40%	ca. 10%	ca. 25%	ca. 1%
Disciplines	muziek	muziek, theater, beeldend	muziek, dans, theater, beeldend	muziek, dans, theater, schrijven, beeldend	muziek, dans, theater, beeldend, urban arts
Activiteiten	muziekeducatie	cultuureducatie, projecten, participatie, verhuur	cultuureducatie, projecten, techniek & innovatie, horeca	cultuureducatie, programmering, technologie & innovatie, horeca, zaalverhuur	cultuureducatie, projecten
Binnen- Buitenschools	beide	beide	beide	beide	alleen buitenschools
Tarieven lesaanbod	ca. € 65 p/m bij 38 lesweken	ca. € 40 p/m bij 36 lesweken	ca. € 61 p/m bij 36 lesweken.	ca. € 40 p/m bij 32 lesweken	ca. € 62 p/m bij 35 lesweken
Huisvesting	negen locaties, deels commercieel	nu drie locaties, wordt één nieuwe locatie	één hoofdlocatie met alle faciliteiten	twee grote locaties, vier in omgeving	twee hoofdlocaties (Markt 5, De Plataan) plus verschillende dependances
Personeel - vast	geen	50 FTE, 95 medewerkers	33 FTE, 64 medewerkers	4 FTE, 129 medewerkers	5 FTE 18 medewerkers
Zzp'ers	alleen zzp'ers, aantal onbekend	265 zzp'ers	aantal onbekend	61 zzp'ers	20 à 30 zzp'ers
Vrijwilligers	geen	veel	veel	veel	geen of beperkt
Gebruik financiële voorzieningen	ca. 3%	ca. 27%	onbekend	onbekend	ca. 9%
Totaal kosten	onbekend	ca. € 5,5 mio	ca. € 3,5 mio	ca. € 5,5 mio	ca. € 1,4 mio
Subsidie	geen	ca. € 4 mio ad 70%	ca. € 3 mio ad 82%	ca. € 4 mio ad 65%	ca. € 592.000 ad 50%

A. Kosten

Personeel

- Scala werkte met vast- en flexibel personeel.
- Ongeveer de helft van de personeelslasten betrof de circa 18 docenten in vaste dienst plus staf. Opgeteld ging het om 4 à 5 fte aan docenten-uren. De andere helft van de personeelslasten betrof de 20 à 30 zelfstandige docenten (zzp'ers). Het aantal uren dat zij individueel werkten is ons niet bekend.
- De kosten van de vaste docenten zijn gebaseerd op de CAO Cultuureducatie. De zelfstandige docenten werden ingehuurd à € 40,- per uur.
- **In de nieuwe situatie**, verschuiven de huidige vaste docenten van loondienst naar zelfstandigheid als zzp'er, wat een besparing op loonkosten betekent. Echter, wanneer het Fair Pay principe vanuit de Fair Practice Code ² wordt gevolgd, stijgt het uurtarief naar ca. € 55,- per uur.³ Dat betekent dat daarmee de totale personeelslasten niet veel zullen verschillen van de Scala-situatie. Het verschil in honorering tussen vast en flex is daarmee wel verdwenen.
- **In de benchmark** wordt onderschreven dat fair pay voor zzp-docenten alleen haalbaar is met ondersteuning van subsidie. MEC Zwolle werkt niet volgens de Fair Practice Code. De zzp'ers ontvangen van € 25 tot maximaal € 40 per uur, inclusief gebruik van faciliteiten, waaronder huisvesting en instrumentarium. Zowel Lindenberg, CKC&Partners en VRIJDAG hebben een aantal medewerkers in dienst en daarnaast een groot aantal zzp'ers. Of voor alle zzp'ers het Fair Pay principe vanuit de Fair Practice Code wordt toegepast is niet bekend.

Facilitair

- Bedrijfskosten van Scala, waaronder marketing/communicatie, bureaunkosten en financiën bedroegen circa 8%.
- **In de nieuwe situatie** zullen bedrijfskosten lager uitvallen, omdat kleinere collectieven van zzp'ers flexibeler en efficiënter kunnen opereren. Of het totaal aan bedrijfskosten van vele initiatieven opgeteld, minder bedragen dan van één groot kunstencentrum is nu nog niet te becijferen.
- **In de benchmark** zien we verschillen: de bedrijfskosten van MEC Zwolle zijn bij ons onbekend, de overige drie organisaties hanteren verschillende bedrijfskosten voor een wisselende samenstelling van activiteiten en bijbehorende organisatorische inrichting.

Huisvesting

- Huisvestingslasten van Scala betroffen hoofdzakelijk de huur van les- en repetitieruimtes.
- De Plataan in Meppel is de grootste locatie en bedraagt circa 70% van de totale huisvestingslasten; Markt 5 in Hogeveen circa 21%. De rest van de huisvestingslasten gaan naar de circa 21 'dependances' en andere locaties.

² De [Fair Practice Code](#) is de gedragscode voor ondernemen en werken in kunst, cultuur en de creatieve industrie.

³ Dit tarief is gebaseerd op de CAO Kunsteducatie (2023), waarin verwezen wordt naar de rekentool 'Van cao-loon naar zzp-tarief' van digiPACCT, en wat er door verschillende overheden en fondsen als norm gehanteerd wordt.

- De Plataan, Markt 5 en een deel van de dependances werden gehuurd van de gemeente. Daarmee is de gemeente verreweg de grootste verhuurder en crediteur, met € 300k goed voor circa 20% van de Scala-begroting.
- Of de locaties **in de nieuwe situatie** beschikbaar blijven voor aanbod van nieuwe aanbieders, en onder welke voorwaarden dat dan zal zijn, is niet bekend en ter besluitvorming aan de gemeenten. De besluitvorming is afhankelijk van de vraag of de gemeente eigenaar is van de huidige, óf de boogde ruimten. Wanneer dat niet het geval is, zou de gemeente kunnen ondersteunen in de zoektocht naar passende ruimte.
- **In de benchmark** wordt onderstreept dat financiële ondersteuning bij huisvesting vanuit de gemeente noodzakelijk is. Alleen MEC Zwolle ontvangt geen ondersteuning of subsidie vanuit de gemeente voor de huisvesting. MEC biedt muziekattractie aan op locaties die deels tegen marktconforme kosten gehuurd worden, en deels in ruimtes die om-niet gebruikt kunnen worden (bijvoorbeeld waar ook binnenschools aanbod is). De overige drie organisaties maken gebruik van gemeentelijke locaties en hebben geen huisvestingslasten.

B. Opbrengsten

Gerekend wordt met inkomsten uit omzet en subsidies;

- De omzet van Scala betrof circa 41% van de totale begroting à 1.478 mln. De subsidie bedroeg de resterende 59%.
- De omzet was gebaseerd op het aantal cursisten post-corona, waarin nog ruimte is voor herstel naar hogere aantallen. Aan de andere kant: de begrote omzet van 2021 was hoger dan werkelijk door Scala gerealiseerd.
- De subsidie aan Scala werd als algemene bijdrage verstrekt, waarin een klein deel specifiek bestemd voor hafabra (harmonie-fanfare-brassband).
- **In de nieuwe situatie** gaan we uit van dezelfde getallen. De subsidie blijft beschikbaar voor de culturele opvolger(s) van Scala.
- **In de benchmark** zien we dat de tarieven van de commerciële aanbieder MEC in verhouding hoger liggen dan bij de andere drie organisaties. De businesscase van MEC richt zich met name op de meer draagkrachtige (ouders van) leerlingen. Slechts 3% van het totaal aantal leerlingen maakt gebruik van een financiële vergoeding van bijv. het Jeugdfonds Sport en Cultuur. In een regio als Groningen maakt meer dan 25% gebruik van ondersteunende financiële voorziening.
- De omzet van de organisaties zijn gebaseerd op een basisexploitatie variërend van uitsluitend muziek-aanbod tot een uitgebreide exploitatie met horeca, verhuur, cultuureducatie binnenschools, -buitenschools, programmering en techniek en innovatie bij Lindenberg.
- De benchmark onderstreept dat de subsidie die wordt ontvangen door VRIJDAG, CKC&Partners en Lindenberg, mogelijk maakt dat alle disciplines in passende huisvesting worden aangeboden, zoveel mogelijk volgens een fair pay-principe voor docenten en zzp'ers, met daarnaast een organisatie die randprogrammering en participatie in de wijken mogelijk maakt. Alle drie werken zij samen met meerdere partners zoals onder andere welzijns- en zorgorganisaties.

4.2. Conclusies

Een levensvatbare businesscase, zonder subsidie van de gemeenten maar met de ambities uit de cultuurvisies van de gemeenten, is niet mogelijk. Een scenario zonder ondersteuning beschouwen we dan ook niet als een reële optie; de gemeenten doen dat evenmin.

Om het beeld dat bij sommigen leeft dat Scala 'te duur' was vanwege hoge personeelslasten en overhead te onderbouwen beschikken we over onvoldoende gegevens, maar:

- De personeelslasten waren conform CAO. Het aandeel niet-lesgebonden activiteiten en de omvang van staf kunnen de *organisatie* duur maken. Een en ander kan tevens worden afgeleid uit de vraag om extra subsidie op een verlieslatende exploitatie vanuit Scala aan de gemeenten. Wij beschikken niet volledig over de gegevens om dat te verifiëren.
- De honoraria aan zzp'ers waren laag en in ieder geval significant minder dan wat in de sector als fair pay beschouwd wordt.
De huisvestingslasten betroffen hoofdzakelijk huur aan de gemeente, en we veronderstellen dat dat niet hoger is dan marktconform.

Als de subsidiebijdragen van de gemeenten op hetzelfde niveau blijven als in de huidige situatie, dan zal er – net als bij Scala – een tekort ontstaan. Enerzijds omdat een mogelijke kostenreductie tenietgedaan wordt door fair pay-tarieven voor zzp'ers, anderzijds vanwege hoge huisvestingslasten. De huisvestingskosten worden grotendeels via een subsidie voor huisvesting vanuit de gemeenten gecompenseerd. Echter, vanwege toenemende onderhouds- en beheerkosten is deze 'huur-subsidie' niet meer toereikend.

Huisvesting is een issue. Uit de benchmark blijkt dat het organiseren van een breed, toegankelijk en fair payed cultuur-aanbod, zonder gebruik te kunnen maken van een bestaande en reeds gefinancierde locatie niet haalbaar is.

De uitkomst van de businesscase is niet voor elke gemeente gelijk. Dat komt omdat in twee van de vijf gemeenten grote les- en repetitielocaties zijn (De Plataan en Markt 5), waarvan de kosten aan de desbetreffende gemeente toegerekend worden. Als die locaties beschikbaar blijven en ook gebruikt worden voor aanbod aan cursisten uit andere gemeenten, zal dat verrekend kunnen worden. Dat zou de onderlinge verschillen weer gelijktrekken.

Voor het mogelijk maken van slechts het basisaanbod is al subsidie nodig als de gemeente wil voorkomen dat de tarieven op een niveau liggen waarop dat niet voor iedereen toegankelijk blijft of wordt. Ook zullen dan de individuele lessen onder druk komen te staan ten gunste van groepsactiviteiten (vanwege de lagere kosten per deelnemer).

De benchmark vergelijkt een uitgekleeft scenario van één commerciële aanbieder in één discipline, met een volledig aangekleed (groei)scenario, waarin alle disciplines worden aangeboden met een bredere (maatschappelijke) doelstelling, zoals bijvoorbeeld brede participatie, verbinding in de wijken, en innovatie.

We benadrukken dat de daadwerkelijke businesscases worden uitgewerkt door de nieuwe potentiële aanbieders in de regio. Het aantal aanbieders is nog onbekend, evenals de kosten van organisatie en het groeipotentieel van deze aanbieders

Wanneer elke gemeente afzonderlijk besluit over de hoogte van het bedrag dat zij wil vrijmaken voor ondersteuning van cultuuraanbod in haar gemeente, kan zij afzonderlijk besluiten welke organisaties en welke activiteiten zij daartoe wil ondersteunen. De gemeente kan met een gerichte subsidieregeling beleid maken om – met behulp van creatieve en bevlogen professionals in de cultuur – te waarborgen dat zoveel mogelijk van haar inwoners hiervan gebruik kunnen maken.

5. Proces en procedure

Om het scenario ‘Aanbod van diverse aanbieders per gemeente’ in gang te zetten zijn de gemeenten aan zet. Zij moeten op korte termijn keuzes maken over de manier waarop de aanbieders ondersteund kunnen worden.

5.1. Proceskeuze

Voor de wijze van ondersteunen kan de gemeente uit twee opties kiezen: via een inkoop-traject of via een subsidie-traject.

A. Inkoop

De gemeente vraagt aan aanbieders een offerte op basis van wat zij wenselijk acht naar aanleiding van haar cultuurbeleid. Dat vereist een precieze beschrijving van wat gevraagd wordt. Hierop kunnen cultuuraanbieders vervolgens offrenen of inschrijven. Het grote nadeel van deze route is dat de gemeente bepaalt. Zij gaat daarmee op de stoel van de aanbieders zitten. Kennis en expertise over het cultuuraanbod ligt niet bij de gemeente, maar bij die aanbieders. Bovendien zal de gemeente bij het benaderen van kandidaten al een keuze maken: dat sluit de mogelijkheid van potentieel betere opties uit.

B. Subsidie

De gemeente bepaalt de hoogte van het beschikbare budget, beschrijft op hoofdlijnen waarvoor dat bestemd is en stelt een uitvraag op. Daarop kan iedereen die daaraan denkt te kunnen beantwoorden, reageren met een subsidieverzoek.

Na ontvangst van alle voorstellen van aanbieders kan de gemeente op basis van de onderbouwde plannen uit alle reacties een keuze maken over de verdeling en toekenning van subsidie(s).

Ons advies

Vanwege de nadelen van ‘inkoop’ adviseren we te kiezen voor een subsidie-traject. Alle gemeenten hebben reeds “Algemene Subsidieverordeningen” vastgesteld, waarbinnen een regeling kan worden uitgewerkt.

5.2. De tijd dringt: snelheid geboden!

Terugrekenend vanaf het moment dat aanbieders hun aanbod voor het nieuwe seizoen willen presenteren aan cursisten – zeg: voor de zomervakantie – betekent dat dat de gemeente in een periode van iets meer dan één maand een dergelijk subsidietraject moet afronden. Ons lijkt dat niet of nauwelijks haalbaar.

Een oplossing kan zijn om voor het seizoen 2023-2024 eerst een eenvoudige regeling te ontwikkelen met een lichte toets van de plannen van aanbieders, en de regeling definitief uit te werken voor het cursusjaar 2024-2025. Om tijd te winnen zou er bijvoorbeeld voor gekozen kunnen worden om aanbieders die het huidige Scala-aanbod bieden voorrang te geven en hen te ondersteunen in de aanvraag.

Houd er rekening mee dat een subsidieregeling in beginsel openbaar is. Daarmee staat het open voor iedereen: ook voor ervaren aanbieders uit andere regio's, die deze Drentse 'markt' er graag bij willen doen.

5.3. De organisatie van een subsidieregeling

Het inrichten van een subsidieproces vereist de volgende stappen.

A. Opstellen van de regeling

Binnen de richtlijnen van de "Algemene subsidieverordening" stelt de gemeente vast

- welke activiteiten in aanmerking komen voor subsidie;
- welke partijen voor subsidie in aanmerking komen;
- hoe groot het totale beschikbare budget is, het subsidieplafond;
- hoe het aanvraagproces verloopt: vereisten aan de aanvraag, termijnen;
- hoe de aanvragen beoordeeld en gewogen worden om te besluiten over toekenning of afwijzing;
- welke voorwaarden gesteld worden aan uitvoering en verantwoording van de activiteiten.

Op basis van de visie en beleid van de gemeente, en naar aanleiding van de hierboven geschetste businesscase, kan de gemeente keuzes maken voor subsidiëring van (basis)aanbod, toegankelijkheid, huisvesting, maatschappelijke impact in het sociaal domein of welke prioriteit er ook gesteld wordt. Die keuzes moeten worden geformuleerd in richtlijnen, waaraan de aanvragers in het opstellen en uitvoeren van hun plan moeten voldoen. Hieronder doen we per onderdeel een aantal suggesties.

- **Aanbod.** De gemeente kan ervoor kiezen om bij te dragen aan de beschikbaarheid van cultuur-aanbod, en te waarborgen dat het bestaande basisaanbod door aanvragers/initiatiefnemers aanwezig blijft.
- Ook denkbaar is om bepaalde soorten aanbod te steunen, zoals hofabra of urban, of aanbod waar 'dure' gezamenlijke faciliteiten voor nodig zijn die zonder subsidie niet rendabel zijn.
- **Huisvesting.** Huisvesting is een complexe aangelegenheid die het maken van nieuwe plannen moeilijk maakt. Vanwege de voorheen gedeelde grote locaties en de vele 'dependances' is het denkbaar dat de gemeente dit mogelijk blijft maken door specifiek aan huisvesting bij te dragen. Dat kan financieel maar ook door ruimte beschikbaar te stellen.
- **Marketing en communicatie.** Bezien vanuit de actieve en latente afnemers heeft samenwerking grote voordelen. Niet alleen voor de vindbaarheid en herkenbaarheid, maar ook als verleider om cursisten ook eens te laten kiezen voor andere disciplines, locaties en docenten heeft meerwaarde. De gemeente kan dit als subsidievoorwaarde stellen of pluspunten geven in de beoordeling.

- **Afname.** De gemeente kan ervoor kiezen om de afname van specifieke doelgroepen mogelijk te maken. Denk aan mensen met een krappe beurs, of inwoners die vanwege achtergrond, plaats, leeftijd minder vaak in aanraking komen met cultuur.
- **Innovatie en sociaal domein.** De activiteiten waarvan bekend is dat die niet zonder aanvullende financiering mogelijk zijn, en waarvan de gemeente uit maatschappelijke overwegingen graag ziet dat dit mogelijk gemaakt wordt. Denk aan talentontwikkeling voor jongeren die normaliter niet in aanmerking komen met cultuur, urban arts, theater- of muziekproducties in de wijken. Ook vakinhoudelijke ontwikkeling en innovatie van het aanbod waardoor een modern en actueel publiek aangesproken wordt, en cross-overs die verleiden tot ander aanbod.

Het is niet verstandig om de subsidie te 'oormerken' aan bepaalde vereisten in een plan. Oormerken lijkt in zekere zin op een inkoop-relatie, waarmee de gemeente alsnog op de stoel van aanvrager komt te zitten. Beter: geef een algemene subsidie op basis van de aanvraag en het plan van de aanvrager, en stel als voorwaarde dat de aanvrager minimaal de beoogde vereisten van het plan realiseert.

B. Indienen van aanvragen

Het is goed te beseffen dat het indienen van een aanvraag (en vooral het opstellen van een organisatieplan, businessplan en begroting) vermoedelijk voor veel initiatiefnemers nieuw is. Subsidie aanvragen is een uitdaging die een hoge werklast en druk met zich meebrengt. We denken daarbij niet alleen aan degenen die niet lang geleden nog in georganiseerd verband werkten in loondienst en zich nu als zzp'er moeten gaan profileren, maar ook aan alle cultureel ondernemers, die als kunstenaar zijn opgeleid en nu gevraagd worden een bedrijf op te zetten.

We adviseren om aanvragers in het proces te ondersteunen en de eisen niet hoger te stellen dan strikt noodzakelijk. Dat geldt ook voor de verantwoording achteraf.

Er zullen aanbieders zijn die een klein bedrag aanvragen omdat zij slechts een klein specifiek deel van het gehele aanbod bieden. Als dat leidt tot veel verschillende aanvragen en aanvragers moet rekening gehouden worden met veel organisatie- en beheerslasten voor de gemeente. Ook kan dat betekenen dat er weinig efficiency in organisatielasten bij aanvragers is. Bovendien kan er meer complexiteit ontstaan als collectieven gezamenlijk gebruik maken van faciliteiten of voorzieningen gaan delen.

Omdat aanbieders zich richten op cursisten/leerlingen in meerdere gemeenten, is het onvermijdelijk dat zij aanvragen zullen indienen bij verschillende gemeenten.

C. Beoordeling van aanvragen, besluit en toekenning

Essentieel is om duidelijkheid te verschaffen over *uitsluitingscriteria* (wanneer kwalificeert een initiatiefnemer om voor subsidie in aanmerking te komen), *beoordelingscriteria* (in welke mate beantwoordt het plan aan de richtlijnen) en *wegingsfactoren* (hoe aannemelijk is het dat de aanvrager de beleidsdoelstellingen waarmaakt).

Besloten moet worden of de beoordeling gedaan wordt door de gemeente zelf of dat zij daartoe een externe adviescommissie instelt.

D. Verantwoorden

Voorafgaand aan de toekenning van de subsidie zal de gemeente duidelijk moeten zijn over de verantwoording van de uitgevoerde activiteiten. Los van de afrekening en activiteitenverslag is dit bij uitstek het moment om de aanvrager te beoordelen op de mate waarin de beleidsdoelstellingen gerealiseerd zijn. Zijn er nieuwe doelgroepen bereikt? Is er voldoende contact geweest met Jeugdfonds Cultuur? Is het aanbod geactualiseerd? Is er sprake van fair pay?

6. Conclusies en advies

6.1. Aanbevelingen ten aanzien van te maken keuzes

- Ervan uitgaande dat de gemeente een visie heeft op het belang en de betekenis van cultuur: stel middelen ter beschikking om mogelijk te maken dat initiatiefnemers die visie kunnen helpen realiseren.
- Bestem een deel van de subsidie om basisaanbod beschikbaar te houden én toegankelijk/betaalbaar te houden voor alle inwoners. Zonder dat wordt cultuur iets voor een klein, geprivilegieerd deel van gemeente. Dat draagt niet bij aan maatschappelijke doelen
- Stel eisen aan de initiatiefnemers om hun aanbod toegankelijk te maken, in hun aanpak, pricing, samenwerking met bijv. Jeugdfonds Cultuur etc. Stel eventueel een prijsplafond in.
- Accepteer dat initiatieven zich conformeren aan de Fair Practice Code en hun uurtarieven hoger stellen dan ze bij Scala kunnen doen. De code is een gezamenlijk initiatief van overheden en culturele instellingen.
- Accepteer dat het uiteenvallen van één Scala in vele kleinere initiatieven weliswaar de flexibiliteit doet toenemen en de organisatielasten doet krimpen, maar dat de kosten opgeteld onder de streep waarschijnlijk niet lager zullen zijn.
- Overweeg om initiatiefnemers naast subsidiëring ook te ondersteunen in huisvesting en/of culturele middelen. Locaties die geschikt zijn voor cultuuraanbod, bijvoorbeeld vanwege de aanwezigheid van lokalen en lesruimtes, of vanwege aanwezige apparatuur of instrumentarium, hebben deze functie al en staan ook zo bij cursisten/leerlingen bekend. Het zou kapitaalvernietiging zijn om die te herbestemmen. Voor de individuele initiatieven is het onmogelijk om voor ieders eigen activiteiten voldoende gunstige huur- of gebruiksvoorwaarden te bedingen – als dat al lukt. Een ander argument voor het faciliteren met huisvesting is de overlap: docenten én cursisten/leerlingen uit verschillende gemeenten willen gebruikmaken van dezelfde locatie, waardoor afscherming voor gebruik in/door eigen gemeente praktisch onhaalbaar is.
- Reserveer daarnaast ook middelen voor ondersteuning van aanbod dat specifiek bijdraagt aan het sociaal domein, zoals hfabra, nieuwe doelgroepen, wijkgericht aanbod, urban arts, etc.
- Reserveer middelen voor innovatie en vernieuwing. Juist bij vele losse en kleine initiatieven geldt dat zij efficiënt werken en weinig ruimte en middelen hebben om te investeren in vernieuwing. Bedenk dat eigentijds aanbod met ruimte voor vernieuwing en samenwerking kansen biedt om cursisten/leerlingen uit andere doelgroepen te bereiken of zich nog verder te vernieuwen. Dit is onontbeerlijk voor een gezond en divers aanbod.

- Accepteer dat cultuur als bijdrage aan een gezonde, leefbare en gelukkige samenleving vraagt om investering, dus geld kost.
- Maak haast. Door het abrupte einde van Scala is het belangrijk om de bestaande cursisten snel duidelijkheid te bieden over de mogelijkheden na de zomervakantie. Hoe langer het duurt voor er duidelijkheid is, hoe meer cursisten in tussentijd alternatieven zoeken.

6.2. Aanbevelingen ten aanzien van het proces

Bestuurlijk:

- Het is een beleidskeuze om een gezonde culturele infrastructuur na te streven. Formuleer beleid daarom op basis van culturele en maatschappelijke doelstellingen: hoe moet het cultuuraanbod in de gemeente bijdragen aan het welzijn en de welvaart van de (lokale) samenleving?
- Geef het financiële en organisatorische kader aan waarbinnen dit beleid gerealiseerd moet worden, zodanig dat initiatiefnemers ruimte krijgen hun aanbod daarvoor in te zetten. Stuur op artistiek-inhoudelijke kwaliteit, zakelijke professionaliteit en impact.

Ambtelijk:

- Organiseer een professioneel subsidietraject waarbij initiatiefnemers een subsidieaanvraag kunnen indienen binnen richtlijnen als uitwerking van de gemaakte beleidskeuzes.
- Geef ruimte en vertrouwen aan de professionaliteit van de initiatiefnemers en vermijd al te veel bemoeienis met- of eisen aan uitvoering van de activiteiten. Specifieke wensen over de organisatie van het aanbod kunnen altijd als pluspunten meegewogen worden in de beoordeling van aanvragen.

6.3. Groeimodel

Subsidiëring op deze manier is nieuw, zowel voor gemeente als voor initiatiefnemers. Bij Scala verliep de toekenning eenvoudiger.

- Accepteer dat initiatiefnemers in de kortst mogelijke tijd een aanvraag moeten indienen, inclusief een bedrijfsplan, begroting, en personeelsplan. Daarnaast moeten ze zich als rechtspersoon inschrijven, een administratieve organisatie opzetten en vooral: zich bekendmaken aan cursisten/leerlingen. Dat kost veel tijd en vergt bovendien veelal nieuwe competenties.
- Realiseer dat er na het plotselinge stoppen van Scala en het besluit van enkele gemeenten om de beschikbare middelen te willen herbestemmen aan diens culturele opvolger(s), er heel veel van hen gevraagd wordt. En dat de tijd tot de start van het nieuwe cursusjaar daartoe te kort is.

Overweeg om het subsidietraject in het eerste jaar in vereenvoudigde vorm in te zetten. Denk daarbij aan:

- weging van de aanvragen op basis van een lichte toets, in plaats van een strenge beoordeling;
- voorrang bieden aan aanvragers die bestaan uit aanbieders die al met of via Scala werkten;
- het bieden van een format voor documenten voor de aanvraag;
- acceptatie dat er soms sprake is van overlap in gemeentes. Kijk na verloop van tijd op basis van postcode of er verrekening of verdeling moet plaatsvinden;
- weging van de door aanvrager beschreven bijdrage aan specifieke beleidsdoelstellingen op basis van wat zij daarover zelf in hun plan opnemen;
- monitoring en evaluatie van de initiatieven in hun activiteiten. Gebruik de uitkomsten voor het verder uitwerken van een definitieve regeling vanaf 2024-2025, ken dan subsidie toe over een periode van meerdere jaren, en laat dan ook nieuwe aanbieders toe.

© Blueyard Coöperatief U.A.

Eerde Hovinga | Renate Timmer | Diana Hoilu Fradique
mei 2023