

SCC

advies en management voor
overheid en culturele instellingen

UITZICHT EN INZICHT

ADVIES OVER PERSPECTIEVEN VOOR MUZIEKONDERWIJS

Datum: 17 maart 2005
Opdrachtgever: Gemeente De Bilt
Adviseurs: M.W.M. Haker (SCC)/ M. van der Gugten (DSP-groep B.V.)
Copyright: © SCC, 2006

SAMENVATTING

Onderzocht is hoe muziekonderwijs in de toekomst georganiseerd kan worden tegen een substantieel lager subsidiebedrag.

Uitkomst van het onderzoek is dat dit het beste kan in een lokaal samenwerkingsverband voor kunsteducatie met als partners Muziekschool (muziek), de Werkschuit en Masquerade (beeldende kunst, dans en toneel, respectievelijk jeugdtheater) en mogelijk ook andere partners in het culturele domein zoals de Openbare Bibliotheek, de Lokale Omroep.

In het programma-aanbod van de nieuwe - bredere- organisatie blijft muziekonderwijs op het zelfde kwalitatieve niveau als nu. Activiteiten en diensten die daarnaast worden ontwikkeld zullen zoveel mogelijk kostendekkend moeten zijn. Het profijtbeginsel wordt toegepast waar dat kan en er zijn lagere tarieven waar dat moet. De vertaling van de prioriteiten van de gemeente als subsidiegever heeft als gevolg dat voor vele inwoners de instrumentale muzieklessen fors duurder worden.

Voor het bestuur van de instelling is bewegingsvrijheid nodig om ondernemend en toekomstgericht te kunnen opereren. Dat houdt onder meer in dat de gemeente de nieuwe organisatie op grotere afstand moet zetten. Voor het personeel zou in de nieuwe constellatie niet langer de ambtelijke rechtspositie moeten gelden.

Nodig zijn in ieder geval afspraken over een meerjarig basissubsidie, een gebouw inclusief een (multifunctionele) theater/concertzaal en een helder prestatiecontract.

Streefdatum voor invoering van de nieuwe organisatie, van een nieuwe wijze van subsidiëren en van overgang naar een andere rechtspositieregeling voor het personeel is 1 september 2009 (i.v.m. planning cultuurhuis en voorbereiding andere rechtspositie).

De ambitie om in 2006, 2007 en 2008 de omslag te maken naar een nieuwe en uiteindelijk structureel minder kostbare voorziening voor het muziekonderwijs laat zich niet of nauwelijks combineren met de steil omhooggaande curve van de CBO-bezuinigingen. Er dient in de overgangsfase dan ook ruimte te worden geschapen om daar naar toe te groeien.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	pag. 3
1. HET VRAAGSTUK, DE CONCLUSIES EN DE AANBEVELINGEN IN KORT BESTEK	
1.1. Inleiding	pag. 4
1.2. Het onderzoek, opdracht en aanpak	pag. 4
1.3. Conclusies en aanbevelingen	pag. 7
2. ANALYSE	
2.1. Muziekonderwijs in zijn context	pag. 9
2.2. Positie Biltse Muziekschool	pag. 12
2.3. Kosten en baten	pag. 13
2.4. Sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen	pag. 15
3. PERSPECTIEVEN VOOR DE TOEKOMST	
3.1. Richting en criteria voor keuzes	pag. 17
3.2. Beschrijving modellen (incl. meerjarenbegrotingen)	pag. 18
3.3. Overall – beeld	pag. 24
3.3. Personeelskosten in 2007	pag. 25
3.4. Overgangsregiem 2006–2009	pag. 25

BIJLAGEN

1. DENKMODELLEN, CRITERIA EN WEGING
2. QUICK SCAN BELEID EN PRAKTIJK MUZIEKONDERWIJS
2.1. FEITEN EN CIJFERS OVER MUZIEKONDERWIJS DE BILT EN REGIO
2.2. MUZIEKONDERWIJS (INTER)NATIONAAL

1. HET VRAAGSTUK, DE CONCLUSIES EN DE AANBEVELINGEN IN KORT BESTEK

1.1. Inleiding

De gemeente De Bilt werd in 2003 geconfronteerd met het bestaan van grote financiële tekorten van structurele aard in de gemeentelijke huishouding. De raad heeft toen – in aanvulling op een eerdere bezuinigingsronde (OBO) besloten ingrijpend (verder) te bezuinigen op diverse terreinen (operatie CBO). In dat kader is uitgesproken dat voor muziekonderwijs het profijtbeginsel dient te gelden en dat in beginsel in de toekomst alleen nog Algemene Muzikale Vorming, lessen voor leden van de muziekverenigingen en lessen voor minder draagkrachtigen voor subsidie in aanmerking zouden komen. Het subsidieniveau (anno 2003 € 620.000 op een totaal aan uitgaven van € 904.000) zou bij uitvoering van deze plannen gereduceerd moeten worden tot ongeveer € 200.000 in 2011.

Het bestuur van de muziekschool heeft toen direct duidelijk gemaakt dat de bezuiniging in die omvang en met dat tempo onmogelijk gerealiseerd kan worden. Het bestuur van de Muziekschool is van mening dat geldmiddelen voor wachtgeld beter kunnen worden gebruikt voor een goede omschakeling naar een muziekschool ‘nieuwe stijl’ dan om mensen werkloos thuis te laten zitten. De reactie van de gemeente is geweest dat het college met de school wil overleggen over een opzet waarin geen gedwongen ontslagen vallen, maar wel gestreefd wordt naar een geleidelijke afbouw van de subsidies.

1.2 Het onderzoek, opdracht en aanpak

Op 2 januari 2006 heeft de gemeente aan SCC opdracht verstrekt voor een advies over perspectieven voor het muziekonderwijs en meer in het bijzonder over de volgende twee vragen:

1. Welke (on)mogelijkheden zijn er om de muziekopleiding in de gemeente te ondersteunen gegeven de verschillende (financiële en kwalitatieve) uitgangspunten
2. Wat zijn de te verwachten effecten van verschillende mogelijkheden voor individuele muziekbeoefenaren en het verenigingsleven voor de kwaliteit van het culturele leven in de gemeente

Gevraagd is medio maart 2006 een rapportage te leveren aan de hand waarvan de gemeenteraad kan vergelijken en keuzes kan maken. Het gaat om inzicht in de verschillende mogelijkheden en de te verwachten effecten. In de uitwerking moeten overgangsscenario's met kostenindicaties in beeld worden gebracht.

Aanpak van het onderzoek:

De doorlooptijd was kort. Na analyse zijn 9 denkbare oplossingen op uniforme wijze op hoofdlijnen beschreven. (zie bijlage 1). Daarbij werden betrokken de te verwachten effecten en een inschatting van kosten. In de begeleidingscommissie is vervolgens aan de hand van de reeks denkmodellen gekozen voor 3 modellen die verder moesten worden uitgewerkt, inclusief meerjarenbegrotingen en een advies over een overgangsscenario op hoofdlijnen. De overige alternatieven vielen voor de begeleidingscommissie af. Zoals toegelicht aan de raadscommissie (14 februari 2006) zijn de volgende drie oplossingsrichtingen verder onderzocht. BMS 'stand-alone' met hogere tarieven en minder leerlingen(model 1d), een regionaal netwerk (2a) en een lokaal netwerk (2b). Het conceptrapport is met de begeleidingscommissie besproken.

In die commissie hadden namens de Stichting Biltse Muziekschool zitting de heren B.C.M. Liezenberg (voorzitter) en R. Goorhuis (directeur). Namens de gemeente waren dat mevrouw S.I. van den Berge (hoofd sector samenlevingszaken) en de heren E. Schuler (beleidsmedewerker samenlevingszaken) en D. van der Sleen (lid concerndirectie)

1.3. Conclusies

1. Het lokale netwerkmodel (2 b) heeft de voorkeur van de begeleidingscommissie gelet op de kosten en te verwachten effecten. De muziekschool wordt in dit model onderdeel van een breder lokaal samenwerkingsverband voor kunsteducatie met als partners Muziekschool (muziek), de Werkschuit en Masquerade (beeldende kunst, dans en toneel, respectievelijk jeugdtheater) en mogelijk ook andere partners in het culturele domein zoals de Openbare Bibliotheek, de lokale omroep;
2. In het programma-aanbod van de nieuwe - bredere- organisatie blijft muziekonderwijs op het zelfde kwalitatieve niveau als nu. Activiteiten en diensten die daarnaast worden ontwikkeld zullen zoveel mogelijk kostendekkend moeten zijn. Het profijtbeginsel wordt toegepast waar dat kan en er zijn lagere tarieven waar dat moet. De vertaling van de prioriteiten van de gemeente als subsidiegever heeft als gevolg dat voor vele inwoners de instrumentale muzieklessen fors duurder worden;
3. De ambitie om in 2006, 2007 en 2008 de omslag te maken naar een nieuwe en uiteindelijk structureel minder kostbare voorziening voor het muziekonderwijs laat zich niet of nauwelijks combineren met de steil omhooggaande curve van de CBO-bezuinigingen. Er dient ruimte te worden geschapen om daar naar toe te groeien.

4. Vergelijking van de kosten in de drie modellen geeft op hoofdlijnen het volgende beeld:

- model 1d: ondanks de teruggang in leerlingaantal (van 850 naar 711 leerlingen) en de daarmee gepaard gaande inkomstendaling levert het model nauwelijks een kostenreductie op (met uitzondering van de huisvestingslasten). De vermindering van het subsidie in 2006–2008 vertaalt zich dus direct in een fors tekort dat in de loop der jaren heel geleidelijk vermindert. Frictiekosten zijn beperkt tot gedeeltelijk ontslag directeur (€ 158.177) en verlaging huisvestingskosten 2007–2011 (€ 184.670) Naar het zich laat aanzien is model 1 d als overgangsmodel niet geschikt. Het levert onvoldoende op, is niet effectief en niet efficiënt;
- model 2a: de teruggang in leerlingaantal (van 850 naar 600 leerlingen) gaat gepaard met een forse stijging van het maximale tarief en een inkrimping van het personeelsbestand met 20–25%. Hierdoor ontstaat er na 2009 weer een licht stijgend positief saldo. Daar staat wel een forse frictiepost tegenover, bestaande uit afvloeiingsregelingen (€ 892.577) en compensatie van huurverlaging 2007 en 2008 (€ 85.020). Door betrekken van een nieuw gebouw zijn er na 2008 geen frictiekosten in de huisvesting meer gerekend;
- model 2b: ook hier gaat teruggang in leerlingaantal (van 850 naar 600 leerlingen) gepaard met een forse stijging van het maximale tarief en een inkrimping van het personeelsbestand met 20–25%. Hierdoor ontstaat er na 2009 weer een licht stijgend positief saldo. Model 2b verschilt van de begroting 2a in een sterkere reductie van de personele lasten (in 2007: € 516.697 t.o.v. € 534.163) en een lagere huisvestinglast als gevolg van het betrekken van een nieuw gebouw (in 2009: € 100.000 t.o.v. € 125.000). De frictiekosten zijn geraamd op maximaal € 725.993 personeel en € 85.020 huisvesting in 2007 en 2008.

5. Voor het bestuur van de instelling is bewegingsvrijheid nodig om ondernemend en toekomstgericht te kunnen opereren. Dat houdt onder meer in dat de gemeente de nieuwe organisatie op grotere afstand moet zetten. Voor het personeel zou in de nieuwe constellatie niet langer de ambtelijke rechtspositie moeten gelden.
6. Nodig zijn in ieder geval afspraken over een meerjarig basissubsidie, een gebouw inclusief een (multifunctionele) theater/concertzaal en een helder prestatiecontract;
7. Streefdatum voor invoering van de nieuwe organisatie, van een nieuwe wijze van subsidiëren en van overgang naar een andere rechtspositieregeling voor het personeel is 1 september 2009 (i.v.m. planning cultuurhuis en voorbereiding andere rechtspositie¹)
8. De bezuinigingen zullen in deze fase gecompenseerd moeten worden door enerzijds waar mogelijk hogere tarieven en anderzijds additionele gemeentelijke middelen in combinatie met een bijstelling van de huurlasten voor de huidige accommodatie in De Kwinkelier. Nadere afspraken over de overgang vanuit de huidige toestand zijn nodig om te voorkomen dat meermalen moet worden onderhandeld over een sociaal plan. ²
9. Eventuele besparingen op de in de modellen als maximum aangegeven frictiekosten zijn nu nog niet goed te berekenen. Een en ander hangt af van de uitkomsten van nader onderzoek, van nadere besluiten over organisatie en

¹ Private instellingen in deze sector zijn, zoals vastgelegd in de CAO Kunstzinnige Vorming (KV) verplicht aangesloten bij PGGM. Naar verluidt zijn ABP en PGGM voornemens om de pensioenvoorziening voor de hele KV-sector met ingang van 1 januari 2009 over te hevelen van PGGM naar ABP omdat dan bij PGGM een overgangsregeling voor het prepensioen afloopt. Landelijk zal waarschijnlijk vanwege die operatie een sociaal plan worden opgesteld.

² Een overbruggingssubsidie voor deze periode vergt ca. € 550.000 per jaar (voorlopige indicatie). De in april 2006 beschikbaar komende jaarcijfers over 2005 kunnen verdere duidelijkheid geven.

huisvesting, van de invoeringsdatum, van het te maken sociaal plan en ook van factoren zoals de belangstelling van het publiek voor bepaalde vakken/lessen.

10. Onder het voorbehoud dat de gehanteerde aannames m.b.t. lesgeld, aantallen leerlingen, huisvesting ook werkelijk kunnen worden gerealiseerd, zou het onderdeel muziekonderwijs in die nieuwe constellatie (model 2b) vanaf 2009 gerealiseerd kunnen worden met een subsidie van plm. € 360.000 per jaar (prijspeil 2006);

1.4. Aanbevelingen

1. Gemeente: creëer duidelijkheid en rust door zo spoedig mogelijk besluiten te nemen over de ontwikkelingsrichting, de huisvesting en de beschikbaar te stellen middelen. Wees terughoudend waar het moet en doortastend waar het kan.
2. Gemeente en muziekschool: Uiteraard moet als eerste stap verkend worden hoe de beoogde partners denken over een ontwikkeling naar model 2b. Als daar positief over wordt gedacht, maak dan voldoende tijd en ruimte voor de overgang. Dat zal een veeleisend veranderingsproces zijn.
3. Gemeente en muziekschool: sluit een overeenkomst over het gewenste resultaat, de beoogde invoeringsdatum, het overgangstraject en de middelen. Wees over en weer zo duidelijk mogelijk over verwachtingen en rollen;
4. Muziekschool en partners: werk onderbouwde voorstellen uit m.b.t. organisatiemodel en gezamenlijk bedrijfsplan per 2009 en over gemeenschappelijke huisvesting;
5. Muziekschool en partners: laat discussie over structuren de start van het samenwerkingsproces niet domineren. Maak wel direct afspraken over gezamenlijke intenties en een werkprogramma. Richt de focus daarbij allereerst op het pragmatisch realiseren van kansen: inhoudelijk en zakelijk samenwerken waar dat evidente voordelen geeft;
6. Muziekschool en partners: bekijk goed welke behoeften en kansen er zijn in de verschillende woonkernen van de gemeente;
7. Muziekschool en partners: doe een nulmeting in het reguliere onderwijs. Wat gebeurt daar nu aan kunsteducatie en wat zijn de behoeften voor de toekomst. Organiseer een werkconferentie met de scholen over hun behoeften en plannen. Bundel vraag, aanbod, plannen en projecten voor de korte, middellange en langere termijn.

2. ANALYSE

2.1. Muziekonderwijs in zijn context

Op het lokale niveau wordt de basis gelegd voor ontwikkeling van talent en voor deelname aan cultuur. Thuis – als je het geluk hebt dat mee te krijgen. Op school, in de naschoolse opvang, in zangkoren, harmonieën en fanfares, toneelclubs, bandjes, historische verenigingen. En bij instellingen zoals de openbare bibliotheek, de muziekschool, de werkschuit . Dat geheel vormt een humuslaag. Waarin van alles krioelt. Waar men elkaar inspireert. Met ideeën en steun. Met faciliteiten voor de inwoners, de scholen, de verenigingen. Podia, boeken, lessen, cursussen, workshops, concerten, voorstellingen, faciliteiten, oefenruimtes. Leraren. Publiek. Vrienden. Jonge aanwas. Contact. Kritiek. Uitwisseling. Sociale kwaliteit.

De verenigingen en de instellingen zijn de verbindende schakels in het lokale culturele leven.³ In alle gemeenten, groot of klein, worden die instellingen door de lokale overheid op een of andere manier ondersteund. Met veel of weinig eigen ambities en middelen. Er is geen wet die zegt hoe dit moet. Een terrein met andere woorden voor eigen lokale beleidskeuzes. Helder positie kiezen en duidelijk maken waar de inwoners, de scholen, de andere overheden wel of niet op kunnen rekenen is van belang.

Scholen en instellingen worden er immers via allerlei projecten van rijk en provincie toe aangezet vooral samen te werken om zoveel mogelijk mensen een kans te geven op kennismaking met kunst en cultuur. De leerlingen van de scholen voor voorgezet onderwijs krijgen van het ministerie vouchers om allerlei activiteiten in huis te halen of om bezoeken te brengen aan culturele instellingen. De scholen voor primair onderwijs krijgen extra budget waarmee ze hun eigen keuzes kunnen maken. Via het onderwijs is het bereik groot en is het in principe mogelijk de belangstelling van vele kinderen en jongeren te wekken. De op die manier gewekte interesse moet in de vrije tijd een vervolg kunnen krijgen door de beschikbaarheid van een gevarieerd, kwalitatief goed⁴ en betaalbaar aanbod van lessen en cursussen. En de instellingen die zich daarmee

³ Verenigingsleven vergrijst, losse verbanden bloeien

Met name in de jaren negentig is het aantal amateurkunstenaars dat lid is van een vereniging flink teruggelopen. De vervluchtiging van de vrijetijdsbesteding zet dus door. Daar staat tegenover dat er andere vormen van actieve kunstparticipatie opkomen. Vooral jongeren binden zich niet graag voor langere tijd, maar ze doen volop mee aan festivals, workshops, korte cursussen en projecten en maken veel gebruik van facilitaire ondersteuningsmogelijkheden zoals oefenruimtes. (Bron: Cultuurnetwerk Nederland)

⁴ De kwaliteit en samenhang werd sinds de jaren '60 van de vorige eeuw op landelijk niveau bewaakt door de rijksinspectie kunstzinnige vorming. Daar komt nu voor in de plaats een andere vorm van kwaliteitstoetsing van de buitenschoolse instellingen voor kunsteducatie en amateurkunst en van de opleidingen in de amateurkunst. De toetsing gaat geschieden aan de hand van een kwaliteitskader waarover de landelijke koepel De Kunstconnectie en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten recent overeenstemming hebben bereikt

bezig houden moeten toegerust zijn voor het inspelen op veranderingen in publieksvoorkeuren en op nieuwe cultuurpolitieke opdrachten zoals de samenwerking met het onderwijs

In een gelaagd en samenhangend stelsel moet men op elkaar kunnen bouwen. Dat wil niet zeggen dat alles bij het oude moet blijven, maar voorkomen moet worden dat wat met de ene hand wordt opgebouwd, met de andere wordt afgebroken.

Niet alleen in De Bilt, ook elders zijn er bezuinigingen en reorganisaties op culturele voorzieningen . Vooral bij instellingen waar professionals werken. Die instellingen hebben immers de relatief hoge subsidies. En ook om andere redenen, bijvoorbeeld gemeentelijke herindeling of privatisering van gemeentelijke diensten, zijn veranderingen in de relatie tussen gemeenten en instellingen aan de orde van de dag.

Vele, zo niet alle instellingen voor kunsteducatie (vroeger muziekscholen en creativiteitscentra genoemd) hebben te maken met

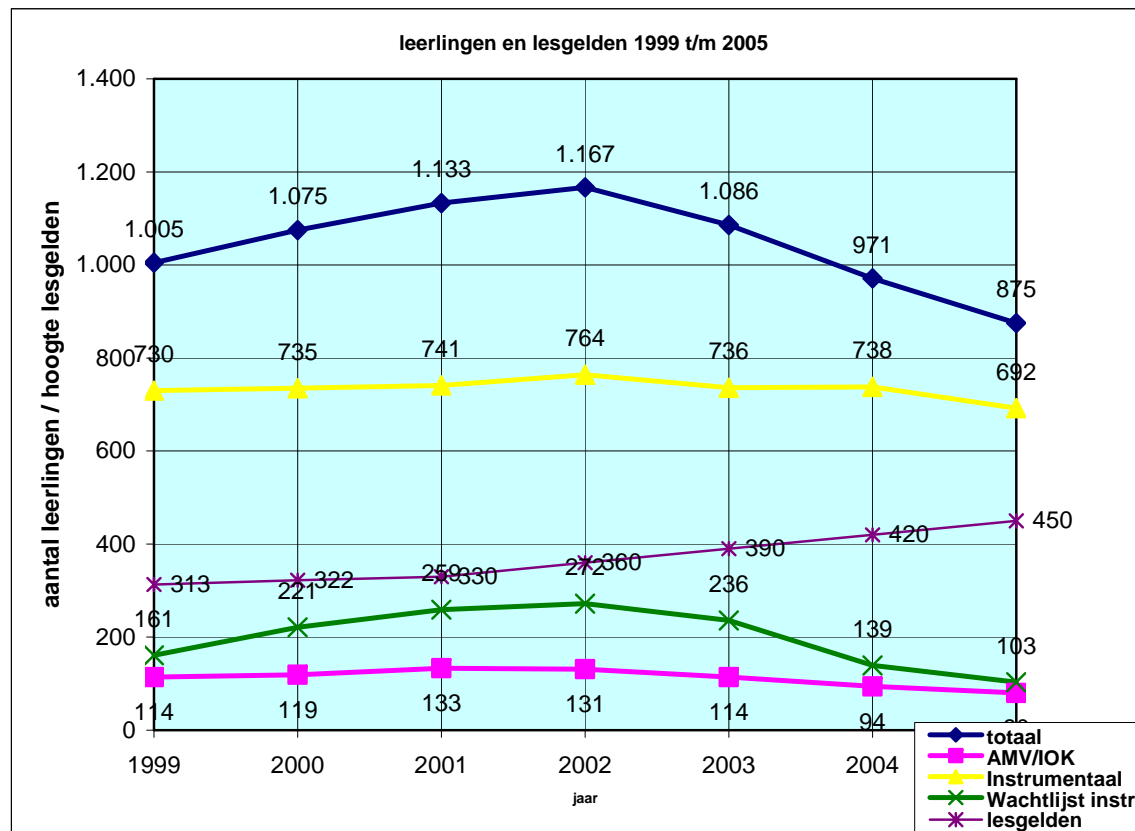
- Vernieuwing van het aanbod, zowel in de breedte als in de diepte
- Afstemming op wensen van specifieke groepen
- Vragen rond samenwerking met regulier onderwijs en amateurkunst
- Subsidiënten die eisen stellen, die bezuinigen of meer resultaat willen bij gelijkblijvende subsidie.
- Kwaliteitsverbetering van het management en de bedrijfsvoering
- Wijzigingen in de financiële relaties tussen gemeenten en instellingen

2.2. Positie Biltse Muziekschool

De stichting Biltse Muziekschool lijkt met de maatregelen die zijn genomen als gevolg van de opeenvolgende bezuinigingsronden aan het einde van haar mogelijkheden gekomen. De rek is eruit. Een sociaal statuut is in de maak, want ontslagen zijn vroeg of laat onvermijdelijk. De muziekschool is vanaf 1994 aan het bezuinigen en heeft alle efficiëncyslagen intussen ruimschoots gemaakt. In totaal werd in de periode 1994 t/m 2006 € 146.500 ingeleverd..

De instelling laveert tussen Scylla en Charybdis:

- Enerzijds een dalende trend in de leerlingenaantallen sinds 2002.
- Anderzijds gebrek aan financiële ruimte en personele capaciteit om vernieuwingen in de organisatie door te voeren, ondernemend te opereren, nieuwe markten aan te boren.



De bestemming is onduidelijk, er zijn nog geen besluiten over de De Kwinkelier en over de parallel met het bezuinigingstraject lopende voornemens een cultuurhuis aan de Melkweg te ontwikkelen. De mogelijkheden daar zijn mede afhankelijk van de toekomstperspectieven voor de dragende instellingen. En ook voor collega-instellingen gelden forse bezuinigingsopdrachten. Ook die beraden zich op hun toekomst;

En het schip verkeert in zwaar weer. Alle reden voor het bestuur van de muziekschool en de gemeente om nadere besluiten te nemen over doel, koers en proviand voor onderweg. Het schip kan de steven immers niet snel wenden:

- De mogelijkheden om op korte termijn de opbrengsten te verhogen zijn niet groot vanwege het risico van verdere vraaguitval bij voorlopig gelijkblijvende kosten ⁵
- De exploitatie wordt belast met hoge vaste lasten die de gemeente voor de huisvesting in rekening brengt. Zolang er geen bezuinigingen waren werd die huur door de gemeente vergoed (vestzak-broekzak). Dat is niet meer het geval.
- De wederzijdse afhankelijkheid tussen muziekschool en gemeente is groot. Er zullen hoge frictiekosten zijn bij afvloeiing van personeel. De gemeente heeft bij de oprichting van de school in 1978 gekozen voor de figuur van de B3 stichting. Dat wil zeggen dat de stichting door de minister van Binnenlandse Zaken is aangewezen als een orgaan in de zin van artikel B3 van de ABP-wet. Het personeel is ambtenaar in de zin van de ABP-wet en de rechtspositie voor het personeel is conform de bij de gemeente geldende regelingen. De muziekschool mag niet zelf reserveren om de uit de rechtspositieregelingen voortvloeiende verplichtingen (wachtgelden, bovenwettelijke uitkeringen) het hoofd te bieden. De gemeente heeft in het kader van de besluitvorming over de bezuinigingen aangegeven dat ten aanzien van het personeel eenzelfde benaderingswijze zal moeten worden gekozen als geldt voor het gemeentelijke personeel (mobiliteitsbeleid, vacaturestop, outplacement, etc. De enige bestemmingsreserve personeel die de gemeente de muziekschool toestaat is bestemd voor doorbetaling van loon bij ziekte. De gemeente heeft niet apart gereserveerd voor de gevolgen van personeelsinkrimping. Pseudo - WW premies zijn wel ingehouden op de salarissen.

⁵ De BMS heeft een voorlopige begroting 2007 gemaakt waarin de bezuiningsparadox concreet wordt: vermindering van € 100.000 aan salarislasten door ontslag van docenten leidt wegens terugvallende inkomsten (ondanks een forse tariefsverhoging) en wegens wachtgelden tot een tekort van € 79.000). Er wordt druk gewerkt aan de jaarstukken 2005 (streven is om voor 1 april klaar te zijn).

Er is op grond van de voorlopige cijfers geen indicatie dat het financiële resultaat over 2005 negatief is, ook in 2005 is nog al het mogelijke gedaan om de tering naar de nering te zetten.

2.3. Kosten en baten

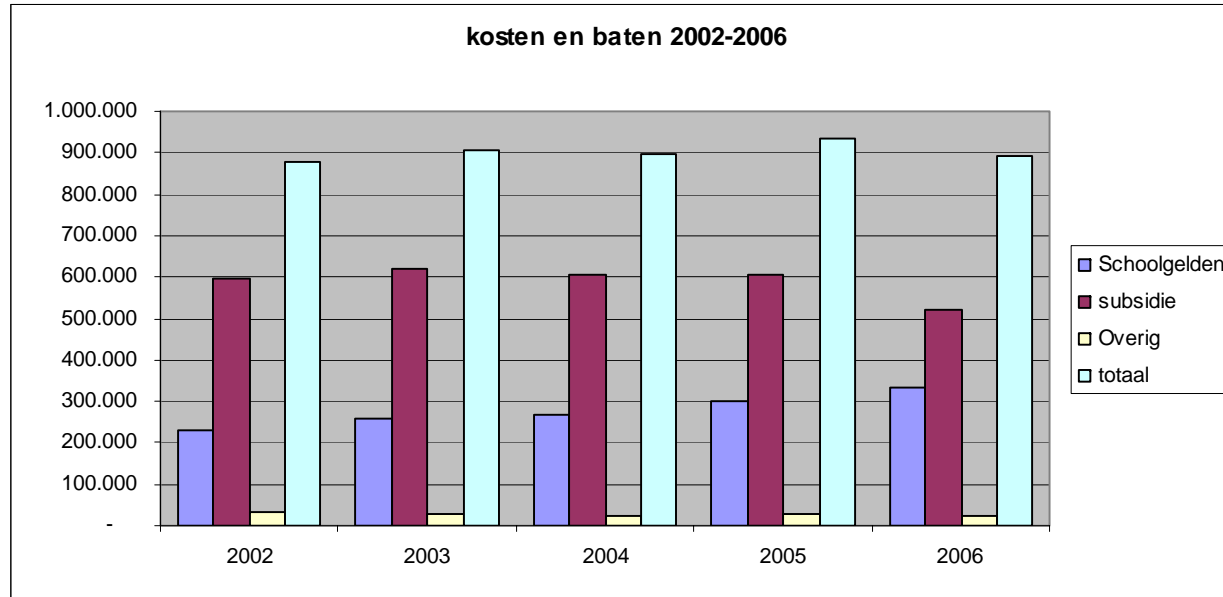
Muziekles is kostbaar. Waardevol, maar niet goedkoop. De kosten worden uiteraard gedrukt als veel leerlingen tegelijk les kunnen krijgen. Algemene Muzikale Vorming en Instrumentale oriëntatie lessen gebeuren klassikaal. Een instrument leren bespelen gebeurt op de Biltse Muziekschool in groepjes. In principe krijgt iedereen samen met anderen les. Dat is de regel. Individuele lessen zijn uitzondering, zij komen zelden voor. De laatste jaren worden er op diverse plekken en ook op de Biltse Muziekschool nieuwe methodieken geïntroduceerd waarin met grotere lesgroepen wordt gewerkt, dat geldt voornamelijk voor viool- en gitaarlessen aan jonge kinderen. De mogelijkheden tot verhoging en differentiatie van tarieven zijn beperkt. Hard onderzoeksmateriaal over prijselasticiteit van les gelden bij muziekscholen of soortgelijke instituten ontbreekt. De ervaring hier en elders heeft geleerd dat ieder geval de weg der geleidelijkheid moet worden betracht om te voorkomen dat er bestaande 'klanten' worden weggejaagd en nieuwe worden afgeschrikt. De (ouders) van leerlingen maken hun afweging door te bekijken wat de prijs-kwaliteitverhouding is, welke tijd het kost om naar de leslocatie te komen, welke verwachtingen er zijn over de continuëringmogelijkheden, welke alternatieven er eventueel in de omgeving zijn etc. In De Bilt worden de tarieven jaarlijks onder goedkeuring van de gemeente vastgesteld. Er zijn afspraken over kortingen voor HAFA leerlingen en voor minder draagkrachtigen. Dat houdt de lessen toegankelijk, maar drukt de inkomsten.

Enige kengetallen:

Gemiddeld aantal klassikale leerlingen per klokuur les 2006 (AMV/IOK):	14,46
Gemiddeld aantal instrumentale leerlingen per klokuur les 2006	3,18
Totale kosten per leerling 2006:	€ 893.745 : 850 = € 1051 ⁶
Gemiddelde lesgeldopbrengst per leerling 2006:	€330.480 : 850 = € 388 ⁷
36 % dekking uit les gelden	€ 330.480 :893.745 = 36 %
58 % dekking uit gemeentesubsidie	€ 520.977: 893.745 = 58 %

⁶ In de totale kosten per leerling zijn behalve de kosten van de lessen zelf ook alle niet en niet direct aan iedere leerling zelf ten goede komende kosten opgenomen, zoals: het deel van de huur van het gebouw dat uitgaat boven de economische huurprijs, de kosten van activiteiten waar de gehele bevolking aan kan deelnemen, zoals de compositiewedstrijd, de kosten van activiteiten voor bijzondere doelgroepen, zoals de ouderen en bewoners van verzorgingshuizen, de kosten van workshops, van de activiteiten voor de scholen, van het beheren van de zaalaccommodatie, kosten van voorzieningen, waar slechts een deel van de leerlingen gebruik van maakt zoals het instrumentenfonds en de ensemblelessen.

⁷ Het lesgeldtarief per 1/9/2006 is onlangs door bestuur vastgesteld op € 480 (verhoging met € 30). In de begroting 2006 was met een verhoging tot € 515 gerekend. Het bestuur vindt nu echter het risico van leerling-uitval bij een dergelijke verhoging te groot. Dit betekent dus dat naar verwachting een extra tekort ontstaat in schooljaar 2006.



Wijkt het beeld in De Bilt af van het landelijke beeld?

Dekkingspercentages voor muziekscholen op basis van de meest recente CBS gegevens Kunstzinnige vorming naar provincie, kerncijfers (2-jaarlijks vanaf 1993)

Dekking uit les- en cursusgelden: landelijk 31 % BMS 36 %
 Dekking uit gemeentelijke subsidies: landelijk 63 % BMS 58 %

Muziekscholen	Totaal baten	Gem.subs.	Prov. subs	Les- en cursusgelden	Overige baten	Totaal bedrijfslasten	Personeelskosten
1995	99,1	68	1	29	2	99,4	80
1997	98,6	67	0	31	2	98,9	79
1999	98,2	67	0	29	4	98,2	75
2001	96,8	64	1	31	4	96,8	77
2003	96,7	63	0	31	6	96,7	78

2.4 Sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen voor de Biltse Muziekschool samengevat

INTERN

Sterkten

- kwaliteit onderwijs
- vakmanschap docenten
- onderlinge verbondenheid/sfeer
- motivatie docenten
- bestuur en vriendenvereniging
- orkest en ensembles
- grote zaal
- kwaliteitsborging a.d.h.v. leerplannen
- vele docenten met 'hands on' mentaliteit
- gevarieerde leeftijdsopbouw leerlingen
- efficiënte bedrijfsvoering/geringe overhead
- hoog niveau HAFA opleiding
- inhoudelijk en organisatorisch gedegen

INTERN

Zwakten

- kleine schaal
- routines
- interne gerichtheid
- teruglopend aantal leerlingen
- vergrijzend docentencorps
- geringe flexibiliteit (o.a. door B3 – status)
- afhankelijke positie t.o.v.van gemeente
- weinig vaardig in werken met grotere groepen
- weinig vernieuwing van het aanbod zowel in breedte als diepte
- geringe verandercapaciteit

EXTERN

Kansen

- kwaliteit en authenticiteit, gemeenschappelijkheid, sociale cohesie
- dorpskernen bedienen
- samenwerken met andere culturele instellingen
- activiteiten/diensten voor regulier onderwijs (meer (rijks)middelen t.b.v.kunst/cultuureducatie) en voor- en naschoolse opvang
- inspelen op toenemende vraag naar korte cursussen, oriënterende cursussen met een meer vrijblijvend karakter, activiteiten met een recreatief profiel
- workshops muziek, dans, theater, eigentijdse muziekvormen
- nieuwe technologieën in de muziekbeoefening.
- groei bevolking, toename jeugdigen
- senioren

EXTERN

Bedreigingen

- bezuinigingen
- afhaken leerlingen i.v.m. onduidelijke toekomst school en verhoging lestarieven (verdampen wachtlijsten)
- onzekerheden m.b.t. de toekomstige huisvesting
- vluchtigheid, consumentisme, zappedrag

3. PERSPECTIEVEN VOOR DE TOEKOMST

3.1. Richting en criteria voor keuzes

Waar moeten we een mogelijk nieuwe opzet van muziekonderwijs in de gemeente de Bilt aan toetsen, uitgaande van de noodzaak te bezuinigen en de prioriteiten die de gemeenteraad heeft gesteld? Wat zijn de effecten van de veranderingen? Wat is denkbaar en vervolgens wat krijgt de voorkeur, wat is wenselijk, uitvoerbaar, betaalbaar?

Die vragen stonden centraal bij het ontwerp van een reeks denkmodellen. (voor omschrijving daarvan zie bijlage) In de begeleidingscommissie en vervolgens in de raadscommissie inwonerszaken zijn die denkmodellen aan de orde geweest voor de richting waarin de oplossing kan worden gezocht. De modellen waren ruwe schetsen, bedoeld om de grenzen te verkennen en op een transparante, navolgbare wijze te kunnen bepalen wat de moeite waard is om werkelijk uit te gaan werken.

Kwaliteit en continuïteit dienstverlening aan amateurverenigingen

Kwaliteit en continuïteit voor huidige leerlingen

Toegevoegde waarde voor het culturele leven in de lokale gemeenschap
(incl. dienstverlening aan regulier onderwijs, buitenschoolse kinderopvang)

Keuzemogelijkheden voor inwoners

Brede toegankelijkheid / profiel als voorziening voor iedereen

Efficiënte en effectieve besteding van middelen (financieel, personeel, materieel)

Ruimte voor innovatie en cultureel ondernemerschap

Kansen op andere geldstromen (andere overheden / sponsors/ fondsen/bedrijven)

Toekomstbestendigheid

3.1. Beschrijving modellen 1d, 2a, 2b

Deze modellen scoorden het hoogst. Ze worden hieronder nader beschreven. Per model is een meerjarenbegroting toegevoegd.

Model 1d

De basis van de school wordt gevormd door het algemeen vormend onderwijs, het Hafa- onderricht en de instrumentale lessen aan de zgn. kwetsbare groepen. In dit model kan het muziekonderwijs in grote lijnen worden gegeven zoals dat nu ook gebeurt. Om de klokuurdeler op 2,78 (3,18) te houden zal het noodzakelijk zijn om in de onderbouw met grotere groepen te werken. Immers bij het kleinere lesvolume zal het moeilijker zijn dit gemiddelde te halen.

Het zal verstandig zijn jaarcursussen te gaan organiseren voor jonge kinderen en hier intensief op te werven. De docenten moeten bereid zijn zich bij te scholen om deze cursussen te kunnen geven. Door de groepsgrootte in combinatie met een kostendekkend tarief inclusief toegerekende overhead kunnen deze cursussen dan ook bijdragen aan een gezonde financiële huishouding. Bovendien stimuleren zulke cursussen op termijn de instroom van nieuwe instrumentale leerlingen. Algemene muzikale vorming kan op de muziekschool worden georganiseerd maar ook door scholen worden ingekocht. In dat geval zal de muziekschool docent de lessen tegen een nader overeen te komen tarief op de basisschool verzorgen. Er zal minder ruimte zijn dan nu voor extra activiteiten. De mogelijkheden van het losse cursusaanbod moeten niet te optimistisch worden ingeschat als uitgegaan wordt van een kleinere directeurstaak, een krap budget, veelal externe docenten (duurder, maar minder risicovol dan voor dit werk docenten in loondienst uren te geven) en onbekendheid over de animo voor dit soort cursussen, vooral ook onder inwoners uit de verspreid liggende woonkernen. De vraag is of er in dit model ruimte is voor een concertzaal. Daar is ook los van de muziekschool behoefte aan. Het onderwijs wordt verzorgd door de Stichting Biltse Muziekschool. Er zouden garanties moeten worden gegeven voor een subsidiëring door de gemeente over een langere periode. Meerjarenovereenkomsten moeten niet tussentijds opgebroken kunnen worden. Dit model is bij dit volume aan leerlingen en subsidie een bestaansminimum voor de instelling. De huisvesting kan zijn een zelfstandige vestiging, een vestiging samen met andere instellingen en een hoofdvesting met dependances in de diverse woonkernen. Dit laatste ligt voor de hand, nu de tarieven zo sterk stijgen. Leerlingen zullen eerder bereid zijn te betalen voor diensten vlak bij huis. Overgang op dit model zou op korte termijn te realiseren zijn. Uit de berekeningen volgt dat er nauwelijks minder lasten zijn (personeelsformatie blijft bijna gelijk), maar wel veel minder inkomsten aan subsidie.

N.B. 1 .de kostendekkende jaarcursussen blijven in deze berekeningen buiten beschouwing. N.B. 2 Wanneer ook hier zou worden gerekend met een tarief van 690 euro dan wordt het plaatje overigens veel gunstiger (500 lln x 190 euro extra levert 95.000 extra inkomsten op). Dat lijkt echter in verband met de dalende trend en de vooralsnog geringe prijselasticiteit voor de korte termijn geen mogelijkheid.

MODEL 1D:

Meerjarenbegroting 2006–2011	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Schoolgelden	230.278	256.249	266.686	299.300	333.480	301.910	317.005	332.855	349.497	366.971
huuropbrengsten IF	14.530	14.728	13.212	15.000	13.500	12.000	12.600	13.230	13.891	14.586
Subsidies	596.250	620.363	607.360	607.500	520.977	451.865	355.011	363.886	372.983	382.308
overige inkomsten	15.444	11.599	9.527	12.000	9.500	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000
overige inkomsten IF	984	939	1.467	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
saldo tekort	18.465	-	-	-	15.287	59.229	152.825	140.147	126.667	112.341
totaal baten	875.951	903.878	898.252	934.800	893.744	836.004	849.441	863.118	877.038	891.206
bestuurs- en organisatiekosten	14.333	13.677	10.443	13.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Administratiekosten	12.476	12.955	13.408	13.400	13.450	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
administratiekosten IF	932	788	156	910	200	200	200	200	200	200
personeelskosten	636.055	646.066	652.194	690.700	658.800	643.654	653.308	663.107	673.053	683.148
personeelskosten IF	5.738	5.872	5.977	7.800	9.810	7.500	7.687	7.879	8.075	8.276
Huisvestingskosten	176.258	180.825	190.723	188.100	188.158	143.850	147.446	151.132	154.910	158.782
Inventaris	6.250	5.770	5.109	4.200	1.452	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Instrumentarium	8.774	6.488	6.538	5.400	3.884	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
instrumentarium IF	5.387	5.213	6.391	6.500	5.690	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
overige uitgaven	9.157	3.897	4.469	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
overige uitgaven IF	591	634	206	790	300	300	300	300	300	300
saldo overschot	-	21.693	2.638	-	-	-	-	-	-	-
totaal lasten	875.951	903.878	898.252	934.800	893.744	836.004	849.441	863.118	877.038	891.206

schatting frictiekosten 2007–2011 342.847 (waarvan 158.177 personeel en 184.670 huisvesting)

financiën 2002, 2003, 2004

conform jaarstukken

Toelichting (voor personeelslasten zie apart overzicht onder 3.2.) : Schoolgelden: vanaf 2007 een max. tarief van € 500 en een aantal van 711 leerlingen; e.e.a. conform eerdere aannames denkmodellen. D.w.z. € 301.910 in 2007 (12.400 + 39.510 + 250.000), daarna elk jaar 5% verhoging van tarieven. Subsidies: bezuiniging 2006–2008 identiek doorgevoerd conform gemeentelijk overzicht; laatste bezuiniging van 137.000 niet geëffectueerd. Vanaf 2009 jaarlijkse indexatie van subsidie met gemiddeld 2,5%, waardoor de subsidies weer licht stijgen. model 1d: overige inkomsten stijgen jaarlijks licht door onderverhuur van huisvesting, aanbieden van nieuwe activiteiten en aanboren van (particuliere) inkomstenbronnen verlaging van de huurprijs van de huidige accommodatie doorgevoerd, namelijk inkrimping van het gehuurde oppervlak van 975 tot 800 m2 en verlaging van de huurprijs van € 168 tot € 150 per m2). Daarnaast de huidige kosten voor schoonmaak, energie, onderhoud en belastingen (totaal € 23.850); jaarlijkse stijging van de huurlasten met gemiddeld 2,5%; na verhuizing wordt uitgegaan van een vergelijkbare 'stand-alone' accommodatie

Model 2 a

Dit model lijkt op model 1 d, de tarieven zijn hier echter beduidend hoger (van € 500 naar € 690,-) en het aantal gesubsidieerde leerlingen is lager (geen 711 maar 600). Het aantal klokuren loopt terug naar 193. Het onderwijs kan in grote lijnen op dezelfde manier worden ingericht als in model 1d.

Het belangrijkste verschil zit in het feit dat de school onderdeel wordt van een regionaal netwerk. Dit wordt dan ofwel een samenwerkingsmodel of een fusie met andere muziekscholen. Hier zouden eventueel de scholen van Zeist en Leusden in aanmerking komen.

Er zijn in dit model voordelen te behalen:

- op administratief gebied (één centrale administratie)
- op personeelsgebied (pooling van docenten, uitwisseling tussen vestigingen mogelijk)
- in de overhead (één directeur voor meer scholen / parttime regiocoördinatoren, etc.

Ten aanzien van de kortlopende activiteiten en cursussen zijn hier wellicht meer mogelijkheden dan in model 1d omdat

- er meer organisatie zal zijn (centrale aansturing vanuit grootste vestiging)
- dezelfde cursussen op meerdere plaatsen in de regio kunnen worden aangeboden
- hierdoor wellicht bespaard kan worden op loonkosten externe docenten, c.q. meer inzetten interne krachten (veelzijdiger docentencorps).

Er zal in dit model minder kunnen worden ingezet op lokale samenwerking en lokaal maatwerk. De school is niet echt een "Biltse aangelegenheid".

Voor de hand ligt om één centrale vestiging te hebben met concertzaal en lokalen/dependances naar behoefte in de woonkernen. Opties zijn dan (ruimten in) het Cultuurhuis (Melkweg) of het gebouw de Werkschuit (Beatrixlaan). Een overgangsscenario naar dit regionale model zal een langdurig proces zijn.

Het vraagt om overeenstemming tussen gemeenten, instellingen en vergt harmonisering op allerlei gebied, zoals de subsidiëring door de gemeenten, de rechtspositieregelingen en de tarieven. De subsidiërende gemeenten zijn wederzijds afhankelijk. De continuïteit is in dit model minder gewaarborgd doordat er veel partijen deelnemen aan dit model, die zich steeds moeten kunnen vinden in gezamenlijke afspraken.

MODEL 2A:										
Meerjarenbegroting 2006–2011	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
schoolgelden	230.278	256.249	266.686	299.300	333.480	329.080	337.307	345.739	354.382	363.241
huuropbrengsten IF	14.530	14.728	13.212	15.000	13.500	12.000	12.600	13.230	13.891	14.586
subsidies	596.250	620.363	607.360	607.500	520.977	451.865	355.011	363.886	372.983	382.308
overige inkomsten	15.444	11.599	9.527	12.000	9.500	10.000	11.000	5.000	7.500	10.000
overige inkomsten IF	984	939	1.467	1.000	1.000	800	800	800	800	800
saldo tekort	18.465	-	-	-	15.287	-	21.590	-	-	-
totaal baten	875.951	903.878	898.252	934.800	893.744	803.745	738.308	728.655	749.556	770.935
bestuurs- en organisatiekosten	14.333	13.677	10.443	13.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
administratiekosten	12.476	12.955	13.408	13.400	13.450	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
administratiekosten IF	932	788	156	910	200	200	200	200	200	200
personeelskosten	636.055	646.066	652.194	690.700	658.800	534.163	542.175	550.307	558.561	566.939
personeelskosten IF	5.738	5.872	5.977	7.800	9.810	7.500	7.687	7.879	8.075	8.276
huisvestingskosten	176.258	180.825	190.723	188.100	188.158	143.850	147.446	125.000	128.125	131.328
inventaris	6.250	5.770	5.109	4.200	1.452	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
instrumentarium	8.774	6.488	6.538	5.400	3.884	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
instrumentarium IF	5.387	5.213	6.391	6.500	5.690	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
overige uitgaven	9.157	3.897	4.469	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
overige uitgaven IF	591	634	206	790	300	300	300	300	300	300
saldo overschot	-	21.693	2.638	-	-	77.232	-	4.469	13.795	23.392
totaal lasten	875.951	903.878	898.252	934.800	893.744	803.745	738.308	728.655	749.556	770.935
schatting frictiekosten 2007–2011 977.597 (waarvan 892.577 personeel en 85.020 huisvesting in 2007 en 2008)										
Financiën 2002,2003,2004 conform jaarstukken										

Toelichting (voor personeelslasten zie apart overzicht onder 3.2.)

schoolgelden: uitgangspunt is vanaf 2007 max. tarief € 690 en 600 leerlingen; e.e.a. cfm eerdere aannames denkmodellen : € 329.080 in 2007 (12.400+20.340+20.340+ 276.000), daarna elk jaar 2,5% verhoging van tarieven (NB: 5% is in dit model nu veranderd in 2,5% gezien grote tariefsverhoging in 2007). Bezuiniging 2006–2008 identiek doorgevoerd conform gemeentelijk overzicht; laatste bezuiniging van 137.000 niet geëffectueerd. Vanaf 2009 jaarlijkse indexatie van subsidie met gemiddeld 2,5%, waardoor de subsidies weer licht stijgen.

Door andere huisvesting vervalt vanaf 2009 de onderverhuur gedeeltelijk; daarna stijging door andere inkomstenbronnen. Voor 2007 en 2008 wordt een verlaging van de huurprijs van de huidige accommodatie doorgevoerd, namelijk inkrimping van het gehuurde oppervlak van 975 tot 800 m2 en verlaging van de huurprijs van € 168 tot € 150 per m2). Daarnaast de huidige kosten voor schoonmaak, energie, onderhoud en belastingen (totaal € 23.850); Jaarlijkse stijging van de huurlasten met gemiddeld 2,5%; na verhuizing wordt per 2009 uitgegaan van lagere huurlasten (ca 125.000 door regionale samenwerking vanuit 1 hoofdvestiging en decentrale muzieklokalen)

Model 2 b

Het lokale netwerkmodel is qua volumes, tarieven en inrichting van het curriculum gelijk gehouden aan model 2a.

Hier is het verschil dat de muziekschool onderdeel wordt van een lokaal netwerk samen met andere instellingen op het gebied van kunsteducatie. De beoogde instellingen zijn: de Werkschuit, Masquerade, mogelijk ook de Openbare Bibliotheek en andere instellingen in het culturele domein

Besparingen kunnen worden behaald door: het delen van ruimte, het delen van faciliteiten (techniek/administratie/ICT), marketing, tarievenbeleid, een fusie vanuit een groeimodel.

Het cursorisch onderwijs en de andere activiteiten kunnen door de samenwerking met andere disciplines meer kansen krijgen.

Vanwege de kosten zal het volume aan instrumentale lessen ook hier beperkt blijven. (evenals in model 2a max. 600)

Door het samenwerkingsverband komen de volgende mogelijkheden in zicht:

- co-producties muziek, dans voor en door kinderen
- tentoonstellingen/ gezamenlijke presentaties/voorspeelavonden)
- bijdragen aan producties van andere lokale instellingen (lokale omroep, buurthuizen, scholen)
- idem voor jongeren (cursussen/ workshops en (studio)faciliteiten)
- voor senioren (cursussen, lezingen, samenspelmogelijkheden overdag)
- idem voor projecten/producten in het kader van cultuureducatie in het onderwijs/ kinderopvang/verlengde schooldag

Dit model is geschikt voor het vestigen van dependances, waarvan een meervoudig gebruik kan worden gemaakt. Op die manier kan het product dichterbij de klant worden gebracht, wat belangrijk is in verband met de bereidheid er ook voor te betalen.

De school zal door zijn vele vertakkingen een echte “Biltse aangelegenheid” zijn. Een zaal voor uitvoeringen van ballet, muziek en toneel is een vereiste.

Als locaties voor de hoofdvestiging kan o.a. worden gekeken naar het Cultuurhuis (Melkweg) en het gebouw de Werkschuit (Beatrixlaan). Ten aanzien van de lange termijn garanties geldt ook hier dat de instelling(en) over een langere periode zekerheid moet(en) hebben over de financiële investeringen. Een en ander vraagt verdere uitwerking/onderbouwing van voorstellen m.b.t. gemeenschappelijke huisvesting en een uitwerking van een organisatiemodel en gezamenlijk bedrijfsplan per 2009

MODEL 2B:										
Meerjarenbegroting 2006–2011	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
schoolgelden	230.278	256.249	266.686	299.300	333.480	329.080	337.307	345.739	354.382	363.241
huuropbrengsten IF	14.530	14.728	13.212	15.000	13.500	12.000	12.600	13.230	13.891	14.586
subsidies	596.250	620.363	607.360	607.500	520.977	451.865	355.011	363.886	372.983	382.308
overige inkomsten	15.444	11.599	9.527	12.000	9.500	10.000	11.000	5.000	7.500	10.000
overige inkomsten IF	984	939	1.467	1.000	1.000	800	800	800	800	800
saldo tekort	18.465	-	-	-	15.287	-	3.862	-	-	-
totaal baten	875.951	903.878	898.252	934.800	893.744	803.745	720.580	728.655	749.556	770.935
bestuurs- en organisatiekosten	14.333	13.677	10.443	13.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
administratiekosten	12.476	12.955	13.408	13.400	13.450	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
administratiekosten IF	932	788	156	910	200	200	200	200	200	200
personeelskosten	636.055	646.066	652.194	690.700	658.800	516.697	524.447	532.313	540.297	548.401
personeelskosten IF	5.738	5.872	5.977	7.800	9.810	7.500	7.687	7.879	8.075	8.276
huisvestingskosten	176.258	180.825	190.723	188.100	188.158	143.850	147.446	100.000	102.500	105.062
inventaris	6.250	5.770	5.109	4.200	1.452	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
instrumentarium	8.774	6.488	6.538	5.400	3.884	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
instrumentarium IF	5.387	5.213	6.391	6.500	5.690	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
overige uitgaven	9.157	3.897	4.469	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
overige uitgaven IF	591	634	206	790	300	300	300	300	300	300
saldo overschot	-	21.693	2.638	-	-	94.698	-	47.463	57.684	68.196
totaal lasten	875.951	903.878	898.252	934.800	893.744	803.745	720.580	728.655	749.556	770.935
schatting frictiekosten 2007–2011 811.013 (waarvan 725.993 personeel en 85.020 huisvesting in 2007 en 2008)										
financiën 2002, 2003, 2004										
conform jaarstukken										

Toelichting (voor personeelslasten zie apart overzicht onder 3.2.)

schoolgeldontwikkeling en overige inkomsten identiek aan 2a.

Bezuiniging 2006–2008 identiek doorgevoerd conform gemeentelijk overzicht; laatste bezuiniging van 137.000 niet geëffectueerd. Vanaf 2009 jaarlijkse indexatie van subsidie met gemiddeld 2,5%, waardoor de subsidies weer licht stijgen.

Door andere huisvesting vervalt vanaf 2009 de onderverhuur gedeeltelijk; daarna stijging door andere inkomstenbronnen. Voor 2007 en 2008 wordt een verlaging van de huurprijs van de huidige accommodatie doorgevoerd, namelijk inkrimping van het gehuurde oppervlak van 975 tot 800 m² en verlaging van de huurprijs van € 168 tot € 150 per m²). Daarnaast de huidige kosten voor schoonmaak, energie, onderhoud en belastingen (totaal € 23.850); Jaarlijkse stijging van de huurlasten met gemiddeld 2,5%; na verhuizing wordt per 2009 uitgegaan van lagere huurlasten (ca 100.000 door gebruikmaking van multifunctioneel gebouw)

3.2. Overall – beeld

Model 1d: ondanks de teruggang in leerlingaantal (van 850 naar 711 leerlingen) en de daarmee gepaard gaande inkomstendaling is er nauwelijks sprake van een kostenreductie (met uitzondering van de huisvestingslasten). De vermindering van de subsidie in 2006–2008 vertaalt zich dus direct in een fors tekort dat in de loop der jaren heel geleidelijk vermindert. Frictiekosten zijn beperkt tot gedeeltelijk ontslag directeur (€ 158.177) en verlaging huisvestingskosten 2007–2011 (€ 184.670)

Model 2a: de teruggang in leerlingaantal (van 850 naar 600 leerlingen) gaat gepaard met een forse stijging van het maximale tarief en een inkrimping van het personeelsbestand met 20–25%. Hierdoor ontstaat er na 2009 weer een licht stijgend positief saldo. Daar staat wel een forse frictiepost tegenover, bestaande uit afvloeiingsregelingen (€ 892.577) en compensatie van huurverlaging 2007 en 2008 (€ 85.020). Door betrekken van een nieuw gebouw zijn er na 2008 geen frictiekosten in de huisvesting meer gerekend.

model 2b: ook hier gaat teruggang in leerlingaantal (van 850 naar 600 leerlingen) gepaard met een forse stijging van het maximale tarief en een inkrimping van het personeelsbestand met 20–25%. Hierdoor ontstaat er na 2009 weer een licht stijgend positief saldo. Model 2b verschilt van de begroting 2a in een sterkere reductie van de personele lasten (in 2007: € 516.697 t.o.v. € 534.163) en een lagere huisvestinglast als gevolg van het betrekken van een nieuw gebouw (in 2009: € 100.000 t.o.v. € 125.000). De frictiekosten zijn geraamd op maximaal € 725.993 personeel en € 85.020 huisvesting in 2007 en 2008.

3.3. Personeelslasten in 2007

In het onderstaande schema zijn de personeelslasten in 2007 voor de drie modellen weergegeven. Hierbij is met dezelfde percentages formatiereductie gerekend als bij de frictiekosten (dit zijn immers "communicerende vaten"). Alleen de administrateur was hierin niet meegenomen. Deze volgt in modellen 2a (75%) en 2b (50%) de formatiereductie van de directeur. De coördinator/stafdocent gaat alleen in model 2a terug in arbeidstijd vanwege de regionale samenwerking met andere muziekscholen.

Personeelslasten	kosten 2006	model 1d in 2007 (+1,5%)	model 2a in 2007 (+1,5%)	model 2b in 2007 (+1,5%)
docenten	491.641 (100%)	489.035 (98+1,5%)	404.202 (81+1,5%)	404.202 (81+1,5%)
directeur	69.229 (100%)	52.700 (75+1,5%)	52.700 (75+1,5%)	35.133 (50+1,5%)
administrateur	39.488 (100%)	40.079 (100+1,5%)	30.059 (75+1,5%)	20.039 (50+1,5%)
coördinator	23.187 (100%)	23.534 (100+1,5%)	9.413 (40+1,5%)	23.534 (100+1,5%)
ziektevervang	22.124	22.006	18.189	18.189
workshop/cursus	3.000	3.000	2.500	2.500
reiskosten	6.200	6.200	10.000	6.200
Studiekostenverg	1.000	1.000	1.000	1.000
overige uitgaven	2.500	2.500	2.500	2.500
IZA-premie pens	3.400	3.600	3.600	3.600
TOTAAL	661.870	643.654	534.163	516.897

3.4. Overgangsregiem 2006–2009

Hoe ook het nieuwe beleid wordt ingevuld, het is verstandig er vanuit te gaan dat het aantal instrumentale muzieklessen verder zal afnemen. Maar hoe dit precies zal uitpakken en wat dit betekent voor de aanstelling van muziekdocenten is lastig te voorspellen.

Daarnaast zal er invulling moeten worden gegeven aan de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en werkvormen. In het lokale netwerk zal vooral efficiencyvoordeel gevonden moeten worden in een kleinere overhead en lagere, gedeelde huisvestingskosten. In een periode van verandering zal een grote druk komen te liggen op bestuur, directie en

ondersteuning van de Biltse Muziekschool. Het ligt dan ook niet voor de hand om daar nu formatieve inkrimping op te realiseren omdat daarmee de voorwaarden voor een succesvolle verandering ondermijnd dreigen te worden.

Het verdient aanbeveling om de komende drie jaar te benutten om het veranderingsproces vorm te geven. De aangekondigde bezuinigingen zullen in het overgangsregiem gecompenseerd moeten worden door enerzijds waar mogelijk hogere tarieven en anderzijds additionele gemeentelijke middelen in combinatie met een bijstelling van de huurlasten voor de huidige accommodatie in de Kwinkelier.