

DRIJVER EN PARTNERS
• management en advies •

Rapportage

Doelmatigheid Kunst- en cultuureducatie Gemeente Lelystad

Datum
12 mei 2022

Referentie
2156 RT

In opdracht van
Gemeente Lelystad

gemeente Lelystad

Inhoudsopgave

1 Inleiding 2

2 Trends en ontwikkelingen Cultuureducatie 3

3 Het culturele landschap van Lelystad 8
- 3.1 Cultuur in Lelystad 8
- 3.2 Stichting de Kubus 12
- 3.3 Kunst- en cultuureducatie in Lelystad 17

4 Analyse 23
- 4.1 Financieel resultaat en balanspositie 23
- 4.2 Verdieping: Inkomsten 24
- 4.3 Verdieping: personeelskosten 25
- 4.4 Verdieping: Benchmark 27

5 Doelmatigheid Kunst- en Cultuureducatie in Lelystad 29
- 5.1 De belangrijkste bevindingen op een rij 29
- 5.2 Eindconclusie 31
- 5.3 Beantwoording onderzoeksvraag 32

Bijlage 1 Benchmark regio Flevoland

Bijlage 2 Benchmark Next-level gemeenten

Bijlage 3 Overzicht Winst en Verlies Stichting de Kubus

Bijlage 4 Balansoverzicht Stichting de Kubus

Bijlage 5 Deelnameoverzicht Cursussen

1 Inleiding

Door middel van cultuureducatie maakt een brede groep inwoners van Lelystad (en in het bijzonder kinderen en jongeren) kennis met kunst, cultuur en erfgoed. Dankzij cultuureducatie in het onderwijs komen kinderen en jongeren, ongeacht hun sociaaleconomische of etnische achtergrond, in aanraking met een breed spectrum van kunst en cultuuruitingen en -erfgoed.

Met het Koersdocument 2040 (Gemeente Lelystad, 2020) heeft de gemeente de ambitie vastgelegd dat Lelystad groeit naar 100.000 inwoners. Wanneer de stad groeit, zal het culturele leven in de breedte mee (moeten) groeien. Uit analyses die in samenwerking met het Rijk en de Provincie zijn gedaan is duidelijk geworden dat het culturele voorzieningenniveau nog niet het niveau heeft van vergelijkbare gemeenten en verhoudingsgewijs dun is voor een gemeente die wil doorgroeien naar minimaal 100.000 inwoners.

Met het oog op totstandkoming van de Cultuurvisie 2022 is besloten om een Art. 213a onderzoek uit te laten voeren naar de wijze waarop het beleid op het gebied van cultuureducatie in Lelystad is georganiseerd en wordt uitgevoerd. In de opmaat naar een herijking van het cultuurbeleid is na vaststelling van de Startnota een Keuzenota in voorbereiding. Onderdeel van het cultuurbeleid is cultuureducatie. Als input voor het op te stellen cultuurbeleid wordt onderzoek gedaan om antwoord te krijgen op de volgende vraag:

Op welke manier kunnen zo veel mogelijk inwoners op een effectieve en efficiënte wijze gebruik maken van cultuureducatie, met daarbij onderscheid te maken naar: jeugd (kinderen en jongeren) en volwassenen?

Deelvragen die daarbij door de gemeente Lelystad zijn aangedragen, zijn:

- *Hoe kan vanuit het gemeentelijk beleid de cultuureducatie in het onderwijs doelmatig worden gestimuleerd en ondersteund en welke onderdelen van cultuureducatie zouden juist buiten het onderwijs moeten worden vormgegeven?*
- *En welke structuur is daarbij passend voor Lelystad?*

Voor de uitwerking hiervan heeft de gemeente Drijver en Partners gevraagd. De resultaten van het onderzoek en de aanbevelingen daaruit worden in deze rapportage verwoord om zo te kunnen dienen als input voor de doorontwikkeling van het gemeentelijk cultuurbeleid. In het onderzoek is gefocust op de werkzaamheden en inzet van de relevante organisatieonderdelen van Centrum voor Kunst en Cultuur Stichting de Kubus (hierna "Stichting de Kubus" of "de stichting"). Poppodium Corneel maakt tevens deel uit van de stichting, maar is in dit onderzoek niet relevant en dus buiten beschouwing gelaten.

In de rapportage worden de volgende definities voor doelmatigheid en doeltreffendheid gehanteerd.

- *Doelmatigheid/efficiëntie:* De mate waarin de gewenste prestaties en beoogde maatschappelijke effecten worden gerealiseerd met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen, of met de beschikbare middelen zo veel mogelijk resultaat wordt bereikt.
- *Doeltreffendheid/effectiviteit:* De mate waarin de gewenste prestaties en beoogde maatschappelijke effecten van het beleid daadwerkelijk worden behaald.

De rapportage start met een hoofdstuk achtergrondinformatie met de laatste trends en ontwikkelingen in kunst- en cultuureducatie. Vervolgens wordt ingegaan op de vormen, organisatie en governance van kunst- en cultuureducatie in Lelystad. Een verdere analyse en verdieping van Stichting de Kubus vindt plaats in hoofdstuk 4. Het afsluitende hoofdstuk 5 start met een samenvattende opsomming van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek en eindigt met de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

2 Trends en ontwikkelingen Cultuureducatie

Traditionele centra voor de kunsten, zoals de Kubus in Lelystad, zijn onderhevig aan verschillende trends en ontwikkelingen. In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de laatste trends en ontwikkelingen op het gebied van kunst- en cultuureducatie.

De omgeving

De lokale omgeving van kunsteducatie organisaties is uniek en divers, waarbij vele factoren van invloed zijn op het wel en wee van organisaties en individuele werkenden in deze sector. Grofweg kan een onderscheid gemaakt worden tussen de publieke omgeving (de gemeenten) en de private omgeving (de commerciële klanten). Opvallend is dat de gemeenten veel wispelturiger zijn dan de commerciële klanten. Inkomsten van de gemeenten fluctueren significant meer dan de veel stabielere inkomsten van de klanten. Deze subsidieonzekerheid is afhankelijk van verschillende kenmerken van de gemeente waar de kunsteducatie organisatie actief is. Denk daarbij aan de financiële positie van de gemeente en de kleur van de lokale politiek, de samenstelling van de bevolking (bijv. leeftijd en inkomen) en lokale cultuur en tradities (bijvoorbeeld, blaaskapellen in Brabant, brassbands in wijken waar meer mensen met een Antilliaanse achtergrond woonachtig zijn). Binnen deze veranderende lokale context stellen gemeenten prioriteiten aan:

- het belang van kunsteducatie (hoogte van het subsidiebedrag; dit varieert van 15% tot 90%).
- welke kunsteducatie activiteiten worden gesubsidieerd (bijvoorbeeld, binnenschoolse activiteiten, buitenschoolse activiteiten en/of volwassenonderwijs).
- de vorm van de subsidie (instelling, activiteiten, deelnemers, infrastructuur).

Hoewel elke lokale context anders is zijn er toch enkele algemene trends waarneembaar waar vrijwel alle kunsteducatie organisaties mee worden geconfronteerd:

- Toename van het takenpakket van gemeenten en bezuinigingen zetten de hoogte van de subsidie onder druk (subsidie aan KE is een sluitpost).
- Prioriteiten vanuit de landelijke overheid veranderen de activiteiten die gefinancierd worden (bijvoorbeeld meer activiteiten in het onderwijs).
- Gemeenten kiezen andere oplossingen (bijvoorbeeld subsidies worden losgekoppeld van de instelling).
- Gemeenten willen dat KE organisaties:
  - meer marktgerichter werken.
  - meer eigen inkomsten genereren.
  - de activiteiten beter aansluiten bij het veranderende takenpakket van de gemeenten (de KPI's veranderen).
- In de private markt gaat de afname van traditionele producten en diensten gepaard met een toename van trendgevoelige producten en diensten; de commerciële markt wordt trendgevoeliger/meer kort cyclisch.
- Er zijn belangrijke veranderingen in de wet- en regelgeving zoals de Wet werk en zekerheid en de vervanging van de VAR door de wet DBA.

Organisaties

Van origine zijn kunsteducatie organisaties voornamelijk semipublieke culturele instellingen.
Deze organisaties ontvangen steeds minder subsidie, dus een transitie van organisaties is noodzakelijk. We zien daarbij grofweg twee verschillende routes die deze instellingen volgen:

- de transitie van instelling naar onderneming.
- het samengaan met andere culturele instellingen.

In de transitie van instelling naar onderneming zien we ook weer twee afzonderlijke paden. Op de eerste plaats kan het werven van eigen inkomsten centraal worden gesteld, waarbij er een transformatie plaats dient te vinden naar een innovatieve en ondernemende organisatie. Op de tweede plaats kan het flexibiliseren van de kosten van arbeid centraal worden gesteld. Dan vindt er een transformatie plaats naar een flexibele organisatie met veel tijdelijke en flexibele arbeidscontracten en -opdrachten. Bij het samengaan van culturele instellingen (bijv. kunsteducatie, theater, bibliotheek en filmhuis) is het vooruitzicht dat de bezuinigingen opgevangen kunnen worden door de potentiële synergie- (cross selling) en efficiëntie (reduceren overhead) voordelen die bij een fusie in het verschiet liggen. Tevens wordt de gefuseerde instelling een grotere partij aan de onderhandelingstafel en is het mogelijk dat de gemeente deze als *too-big-to-fail* gaat beschouwen. Samenvattend laten de analyses zien dat er op dit moment drie archetypen van organisaties zijn in de kunsteducatie:

- Traditionele instellingen (al dan niet gefuseerd).
- Innovatieve ondernemers (enigszins flexibel, maar vooral ondernemend).
- Flexibele ondernemers (netwerkorganisaties, coöperaties, veel zzp'ers).

De gekozen route is voornamelijk afhankelijk van het beleid van de gemeente en het beleid van de individuele culturele instellingen, en hun welwillendheid om de verschillende functies samen te voegen. Bij de traditionele instellingen is de gemeente doorgaans meer coulant wat leidt tot relatief minder bezuinigingen. De noodzaak tot een transitie naar ondernemerschap ontbreekt dan wel eens. Het spreekt vanzelf dat de ondernemers, in vergelijking met de traditionele instellingen, vaak meer commerciëler producten en dienstenpakket aanbieden. Er wordt bij de ondernemers veel minder naar de maatschappelijke waarde gekeken.

De traditionele instellingen ervaren de tegenstrijdigheid tussen de snel veranderende en fluctuerende omgeving enerzijds en het beperkte verandervermogen anderzijds. Veel traditionele instellingen missen de flexibiliteit (in arbeid en strategie) om in te kunnen spelen op de veranderende omgeving. Bovendien hebben deze organisaties veelal geen of weinig financiële buffers. Dit maakt een eventuele transitie van instelling naar onderneming nog moeilijker omdat afscheid genomen moet worden van mensen, wat een kostbare aangelegenheid is. Tegelijkertijd moeten er vaak ook nieuwe mensen worden aangenomen, met een ander profiel wat beter bij de nieuwe organisatie past.

Hoewel innovatieve en flexibele ondernemers beter kunnen inspelen op de veranderende omgeving heeft ook hier die veranderende omgeving grote consequenties voor de werkenden. Uiteindelijk worden de grotere schommelingen in inkomensstromen in alle drie de typen organisaties afgewenteld op de werkenden. Dit resulteert in een afname in werkzekerheid door ontslag, door vermindering van het aantal gewerkte uren en een lager uurtarief. In de traditionele instelling leiden de verminderende inkomsten in de regel tot ontslagen en een chronisch gebrek aan groeimogelijkheden en sterke vergrijzing. Naarmate de instelling meer wordt geconfronteerd met de schommelingen en niet beschikt over de noodzakelijke buffers is de kans op ontslag groter. In verschillende gevallen leidt dit tot een faillissement van de instelling waarbij alle werkenden hun baan verliezen. Bij de innovatieve en flexibele ondernemingen heeft de afwenteling van de risico's een iets ander karakter. Hier zien we meer dat urencontracten worden aangepast en contracten met zzp'ers niet worden verlengd. Maar in alle drie de gevallen zien we dat het de werkenden zijn die een significant deel van de onzekerheid opvangen.

Het verschil tussen instellingen en ondernemingen zien we ook in de competenties van kunsteducatieorganisaties. Een kunsteducatie organisatie moet in toenemende mate over twee soorten competenties beschikken:

- werken voor private markt (het cursorisch aanbod aan inwoners).
- werken voor de publieke markt (uitvoering brede buurt projecten en inzet van cultuur coaches in opdracht van de gemeente).

Dit vergt ook twee soorten van ondernemerschap: (1) privaat ondernemerschap; en (2) publiek ondernemerschap. Wil een kunsteducatie organisatie succesvol zijn op de publieke markt (gemeenten) en de private markt (commerciële klanten) dienen deze beide vormen van ondernemerschap te worden ontwikkeld:

- Publiek ondernemerschap (gericht op kansen bij de gemeenten): denken in beleidskaders, maatschappelijke waarde, controle houden, risico's vermijden en lobbyen.
- Privaat ondernemerschap (gericht op kansen bij het publiek): kennen van je klant, onderkennen van publiekstrends, risico's nemen en netwerken.

Uit het onderzoek blijkt dat het lastig is voor organisaties om beide competenties goed te beheersen. Het zijn verschillende zaken en vrijwel nooit in één persoon verenigd.

Kunsteducatie

De Boekmanstichting is hét onafhankelijke kenniscentrum voor kunst, cultuur en beleid in Nederland. De stichting verzamelt, analyseert en verspreidt informatie en kennis, en draagt op deze wijze bij aan de informatiebasis voor cultuurbeleid. De Boekmanstichting signaleert de volgende ontwikkelingen:

In 2017 waren er 130 instellingen voor kunsteducatie aangesloten bij branchevereniging Cultuurconnectie. In eerdere jaren vond er echter een sterke daling plaats in het aantal centra voor de kunsten: tussen 2007 en 2015 nam het aantal bij Cultuurconnectie aangesloten instellingen af van 245 naar 130. Een daling van 47%. Dit vloeit voort uit met name bezuinigingsoverwegingen. De instellingen hielden op te bestaan, kunsteducatie werd aan de markt overgelaten, of anderen fuseerden in multifunctionele instellingen.
Naast de bij Cultuurconnectie aangesloten centra voor de kunsten zijn er vele andere plekken in Nederland waar kunsteducatie genoten kan worden. Volgens een pilotonderzoek van het CBS en Cultuurconnectie waren er in 2015 circa 6.610 bedrijven actief die kunst- en cultuureducatie aanboden, waarvan 91 procent bestond uit eenmanszaken. Muziek was met afstand de discipline die het vaakst werd aangeboden, gevolgd door dans en beeldende kunst (CBS 2016).

De instellingen voor kunsteducatie die zijn aangesloten bij branchevereniging Cultuurconnectie bereikten in 2017 296.557 leerlingen. In 2007 namen nog 475.300 leerlingen deel aan de cursusprogramma's. Een daling van 40%. De daling hangt in hoge mate samen met het eveneens afgenomen aantal centra voor de kunsten dat bij Cultuurconnectie is aangesloten.

Uit onderzoek van 'Langlopende Internetstudie voor Sociale Wetenschappen' (LISS panel) blijkt dat de interesse en beoefening van muziek- beeldende kunst de afgelopen 10 jaar is afgenomen. De gegevens komen van een panel dat bestaat uit 5.000 huishoudens en 8.000 personen van 16 jaar en ouder, en is gebaseerd op een steekproef van huishoudens, getrokken door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Muziek

10 procent van de Nederlandse bevolking besteedde in 2017 (regelmatig) tijd aan het bespelen van een muziekinstrument. Daarmee neemt het aandeel bespelers van muziekinstrumenten weer iets toe nadat het tussen 2008 en 2015 daalde van 11,5 naar 9,3 procent.

Beeldende kunst

In 2008 gaf 21,2 procent van de ondervraagden in het LISS-panel aan hier regelmatig tijd aan te besteden, terwijl dit in 2017 voor 15,3 procent van de deelnemers aan het panel gold. Wel blijven beeldende kunstactiviteiten daarmee de soort culturele activiteiten die het vaakst beoefend worden.
De daling is het aandeel beoefenaars onder de bevolking is ook zichtbaar bij andere culturele tijdsbestedingen zoals zingen of toneelspelen. Een mogelijke reden zou kunnen zijn dat we gemiddeld meer tijd aan (digitale en sociale) media zijn gaan besteden.

Trends op de markt voor kunsteducatie

- Leerlingen willen zich niet meer voor een lange periode binden of hebben niet meer de tijd of het doorzettingsvermogen om goed te willen worden in een bepaalde kunstdiscipline. Veel aanbieders hebben het dan over 'consumerende' klanten die 'hoppen', 'shoppen', 'fladderen' of 'snuffelen'.
- Kinderen blijven verreweg de belangrijkste klanten, maar sommige docenten zien ook bij volwassenen en ouderen steeds meer vraag ontstaan naar (kortlopende) lessen en workshops.
- Digitalisering brengt nieuwe kunstdisciplines, andere vormen van leren en nieuwe manieren van *public relations* met zich mee.

Flexibilisering

Het traditionele model van het Centrum voor de Kunsten met personeel in vast dienstverband en jaarprogramma's lijkt niet te passen bij de behoefte aan 'flexibilisering'. Veel kunstencentra hadden al langere tijd te maken met dalende leerlingenaantallen. De vraag van de klant is 'wispelturig' en het snelle verloop van kunstdisciplines en kunstvormen vergt volgens bestuurders van kunstencentra een organisatievorm die in staat is zich snel aan te passen. Centra voor de Kunsten geven aan dat ze meer ondernemend, flexibel en marktgericht moeten zijn willen ze succesvol zijn in de nabije toekomst. Kunstdocenten die voorheen in loondienst waren voegen zich bij de grote groep zzp'ers op de markt voor kunsteducatie.

WMO-gelden voor cultuur

De kunstencentra zien ook mogelijkheden om in de toekomst cultuur te subsidiëren uit budgetten voor welzijn, zorg, onderwijs, economie en recreatie. Juist voor deze domeinen hebben gesubsidieerde kunstencentra – bijvoorbeeld ten opzichte van commerciële aanbieders – een belangrijke meerwaarde: zij zijn als een van de weinigen in de sector in staat culturele projecten op te zetten voor deze 'maatschappelijke markt'.

Cultuuronderwijs in het primair onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs houdt toezicht op de kwaliteit van het onderwijs in Nederland en publiceert daar jaarlijks over. De Inspectie laat periodiek onderzoek doen naar de kennis en vaardigheden van leerlingen en naar het aanbod van scholen in bepaalde kennisgebieden. Alleen bij het primair onderwijs komt dan in geringe mate cultuureducatie ter sprake. Bij het aanbod aan cultuuronderwijs ging het om zaken als aantallen vakleerkrachten en manieren waarop scholen aan dat onderwijs vorm geven. De Inspectie constateert dat het met de kennis en vaardigheden van leerlingen twintig jaar geleden op onderdelen beter gesteld was en dat niet de school, maar de culturele activiteiten van leerlingen in de vrije tijd een positieve bijdrage leveren aan hun kennis en waardering van erfgoed en kunst.

De *Monitor Cultuureducatie primair onderwijs 2017-2018* [1] beschrijft ontwikkelingen op het vlak van cultuureducatie in het basisonderwijs en speciaal onderwijs. De onderwerpen die hierbij aan bod komen zijn onder meer de plek van cultuur in het lesprogramma, de samenwerking met aanbieders en andere instellingen in de culturele omgeving en de deskundigheid van groepsleerkrachten en vakleerkrachten. Ook is er aandacht voor de opbrengsten van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK) , waar scholen sinds 2013 een beroep op kunnen doen en waar CultuurPlus in Flevoland de derde uitwerking van is. De meting is gebaseerd op een vragenlijst die is ingevuld door directeuren en interne cultuurcoördinatoren.

[1] Nooij, J., C. de Graauw, M. van Essen en A. van den Broek (2018). *Monitor Cultuureducatie primair onderwijs 2017-2018.* Geraadpleegd via www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/07/02/monitor-cultuureducatie-primair-onderwijs-2017-2018.

Volgens scholen is *kinderen in aanraking brengen met kunst en cultuur* het belangrijkste doel van cultuuronderwijs voor de leerlingen. De meeste scholen besteden aandacht aan cultuuronderwijs en op verreweg de meeste is ook een interne cultuurcoördinator actief. Veel scholen proberen samenhang aan te brengen tussen activiteiten binnen het cultuuronderwijs en andere onderdelen van het curriculum, vooral met de zaakvakken (aardrijkskunde, geschiedenis en biologie).

Scholen die nu en/of eerder gebruikmaakten van de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit rapporteren vaker dat ze werken met een doorlopende leerlijn bij kunstvakken. Ongeveer de helft van de basisscholen doet aan deze regeling mee.

Cultuuronderwijs in het primair onderwijs 2014 - 2018	**2014**	**2016**	**2018**
Uren cultuuronderwijs per week: groep 2	9,1		
Uren cultuuronderwijs per week: groep 4	5,4		
Uren cultuuronderwijs per week: groep 7	5,2		
Doorlopende leerlijn cultuuronderwijs (%)		20	
Vastgelegde visie cultuuronderwijs (%)	57	63	
Zonder visie en/of budget cultuuronderwijs (%)			50
Scholen met interne cultuurcoördinator (%)	85	85	88

Uit: *Monitor Cultuureducatie primair onderwijs 2017-2018*

Uit de monitors blijkt weinig over wat er concreet in de klassen of daarbuiten gebeurt, maar ligt de nadruk op de organisatie van het cultuuronderwijs: de taakverdeling binnen de school, het gebruik van lesmethodes, de bekostiging, het aandeel van de verschillende kunstdisciplines en de samenwerkingspartners. In de monitor over het schooljaar 2013-2014 is voor het laatst in beeld gebracht hoeveel tijd er wordt besteed aan cultuuronderwijs.

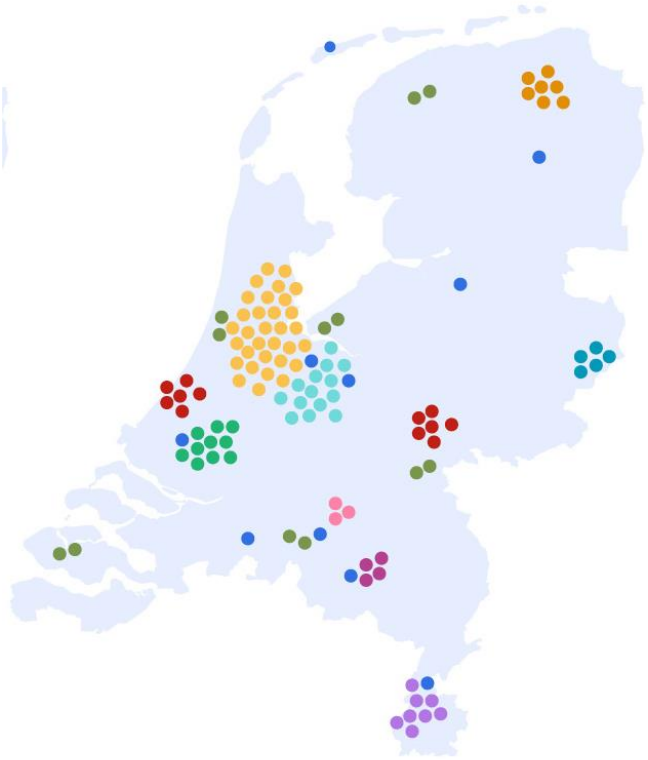
De culturele partners waar het meest mee wordt samengewerkt zijn de bibliotheek, het centrum voor de kunsten en individuele professionele kunstenaars. Met professionele culturele instellingen als musea, schouwburgen en gezelschappen wordt aanzienlijk minder samengewerkt, evenals met amateurverenigingen of instellingen die gerund worden door vrijwilligers.

3 Het culturele landschap van Lelystad

3.1 Cultuur in Lelystad

Beleidskader en doelstellingen

De gemeente Lelystad geeft in haar Beleidsvisie voor het Cultuurbeleid 2017 – 2020 beschreven in cultureel perspectief een bescheiden speler te zijn. In vergelijking met andere provinciale hoofdsteden is aanbod van cultuur in het algemeen, en participatie specifiek lager dan in andere hoofdsteden. Onder andere vanwege het ontbreken van culturele instellingen uit de basisinfrastructuur of een kunstvakopleiding in de nabijheid, is er geen omvangrijk professioneel productieklimaat. Uit de Culturele Basisinfrastructuur 2021-2024, uitgegeven door de Raad voor Cultuur, blijkt bovendien dat het zwaartepunt van de culturele instellingen in de gemeente Flevoland zich in Almere manifesteert of gaat manifesteren. Dit betreft een instelling voor jeugd- en familietheater (Bontehond) en een in ontwikkeling zijnde Kunstmuseum Flevoland. De meeste instellingen behorende tot de Culturele Basisinfrastructuur zijn gesitueerd in de Randstad, in provinciale hoofdsteden en/of universiteitssteden.



Figuur 2.1 Verdeling Culturele Basisinfrastructuur Nederland. Uit: Raad voor Cultuur, 2021.

Het gemeentelijk cultuurbeleid is in de afgelopen beleidsperiode in grote lijnen gecontinueerd. De inzet bleef gericht op het stimuleren van een brede maatschappelijke participatie, persoonlijke groei en de ontwikkeling van een aantrekkelijke stad. Culturele initiatieven van inwoners, organisaties en creatieve ondernemers die aantoonbaar bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het culturele klimaat zijn waar mogelijk ondersteund. Daarnaast wilde Lelystad zorgdragen voor *een stedelijk voorzieningenniveau dat duurzaam bijdraagt aan de ontwikkeling van een aantrekkelijke woon-, werk- en recreatiestad*.

Het lopende beleid 2017 – 2020 e.v. gaat uit van het continueren van het inhoudelijke beleid op basis van het thans geldende financiële kader. Het gemeentelijk beleid is inhoudelijk gericht op *de aanwezigheid van een breed cultureel voorzieningenniveau dat past bij een gemeente met ongeveer 80.000 inwoners en op een lokale cultuurparticipatie dat vergelijkbaar is met het landelijk niveau.* Dit betekent dat, op indexering van de subsidiebudgetten na, er geen aanvullende financiële ruimte is en wordt vrijgemaakt voor uitbreiding van de culturele infrastructuur of structurele intensivering van de subsidiebudgetten. Met het oog op de financiële positie van de culturele instellingen, betekent dit dat mogelijk keuzes gemaakt moeten worden of inmiddels zijn gemaakt met betrekking tot de output van gesubsidieerde instellingen en organisaties. Dit kan consequenties hebben voor het bereik, de cultuurparticipatie en de maatschappelijke betekenis van het culturele klimaat voor de ontwikkeling van de stad.

Volgens de gemeente Lelystad draagt kleinschalig continu beschikbaar aanbod dat is gericht op de plaatselijke bevolking bij aan de woonattractie van steden. Culturele initiatieven die aantoonbaar bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het culturele klimaat worden waar mogelijk door de gemeente ondersteund. Omdat de financiële ruimte van de gemeente echter beperkt is, kan dit in bepaalde gevallen tot een heroverweging leiden bij het verstrekken van subsidies voor culturele activiteiten (bijvoorbeeld nieuw voor oud).
Samenwerking op het gebied van cultuur - zowel op stedelijk (denk aan Cultuur voor Lelystad) als op regionaal niveau (bijvoorbeeld binnen de Metropoolregio Amsterdam) – draagt volgens de gemeente bij aan een goede afstemming van het culturele aanbod en stimuleert het culturele klimaat en de profilering van de stad. Coalities tussen maatschappelijke en culturele organisaties, bijvoorbeeld bij de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), bevorderen volgens de gemeente de sociale inclusie en zelfredzaamheid van inwoners. Voor de dagbesteding kunnen bijvoorbeeld culturele instellingen mogelijk interessant aanbod ontwikkelen. De specifieke maatschappelijk betekenis van cultuur is – buiten bereik - niet direct te vertalen in concrete indicatoren, maar kan wel bijdragen aan een verdere ontwikkeling van de cultuurparticipatie.

Stichting de Kubus
Centrum Kunst en Cultuur Stichting de Kubus ontvangt op basis van een afsprakenkader over de gesubsidieerde activiteiten t.b.v. cultuureducatie jaarlijks een subsidie voor het lokale loket ten behoeve van de ondersteuning van cultuureducatie in het onderwijs, een breed buitenschools cursusaanbod en de activiteiten op het terrein van amateurkunst. In 2021 bedroeg deze subsidie € 1.442.693,00.

Bij Kubus kunnen inwoners van Lelystad cursussen, lessen en workshops volgen voor muziek, dans, beeldende kunst en theater. Deze lessen worden door professionele en gekwalificeerde docenten verzorgd. Tevens organiseert Kubus jaarlijks diverse culturele presentaties en manifestaties op het gebied van amateurkunst.

In Lelystad wordt het lokale loket voor cultuureducatie ten behoeve van het onderwijs verzorgd door Kubus (onderdeel van stichting de Kubus). Kubus ondersteunt jaarlijks scholen in het primair en voortgezet onderwijs (en deels) MBO. Kubus tracht waar mogelijk een inhoudelijke verbinding aan te brengen tussen de binnenschoolse cultuureducatie en het buitenschoolse aanbod van cultuureducatie en amateurkunst dat door Kubus wordt verzorgd.

Kort samengevat gelden voor Stichting de Kubus de volgende definities:

- Stichting de Kubus: de "holding" stichting waaronder diverse organisatieonderdelen bestuurlijk zijn ondergebracht.
- Kubus: de onderdelen Kunst in Uitvoering ("de muziekschool" en overig cursusaanbod) en School en Samenleving (het binnenschools kunst-en cultuureducatieaanbod).
- De Kubus: het gebouw waarin o.a. de Stichting en Kubus haar onderdak vinden.

In paragraaf 3.2 volgt een uitgebreide beschrijving van de werkzaamheden van- en afspraken met Stichting de Kubus.

Partners en stakeholders

Naast het aanbod van Stichting de Kubus dat in de volgende paragrafen en hoofdstukken uitvoerig zal worden geanalyseerd, bestaat het culturele landschap in Lelystad uit diverse overige aanbieders, organisaties en initiatieven. Een deel van deze aanbieders werkt nauw samen, of is direct gelieerd aan de Stichting. Onderstaand volgt een overzicht met korte beschrijving van de stakeholders en partners in het culturele landschap van Lelystad.

Dans

Bellydance Lelystad	Buikdanscursussen , georganiseerd via De Kubus
Reflex Ballet- en Dansstudio	Kleuterballet, klassiek ballet, jazzdance, moderne dans, tapdance en hiphop, deelt pand met Theater Posa
Urban Dance Class Rojas	Hiphop en urban streetdance, sportschool Metamorfose
Latin Dance Experience	Salsa, dansstudio WB
Folkloristische Dansvereniging Manavu	Internationale volksdansen, MFA Atol
DD Dance Studio	Streetdance, klassiek ballet, hiphop, eigen studio, maar werkt samen met Kubus
Dans4fun	Ontspanning ,theater Posa. Organiseert ook binnenschoolse activiteiten i.s.m. De Kubus
Balans & Dans	Peuterdans, ballet, yoga. Heeft een eigen studio
Energetic Crew	Hiphop, modern , eigen studio, maar werkt samen met Kubus
Stichting Dansstudio WB	Stijldansen en hiphop, eigen dansstudio
Biodanza	Ontspanning, basisschool De Fontein
Bollywooddansschool Simshi	Bollywood dans, Sportschool Gym inn

Beeldend

Het Holland Maakhuis	Cursussen en workshops moderne beeldende kunst
Lelystadse Fotoclub -	Fotografie
Kunsthuis Calliope	Kunstenaarsatelier
De LAK, Atelier de Veste	Vereniging amateurkunstenaars beeldende kunst
Klei dat zijn wij	Film en beeldend, werkt samen met De Kubus
Art Anat Groag	particuliere cursussen tekenen en schilderen
Atelier Maerlant	Diverse cursussen beeldend (beeldhouwen, schilderen, zeefdrukken)
Atelier De Groene Weide	Cursussen keramiek en schilderen
Artstudio Gerda Jonker	Schilderworkshops
Art Partout	Schilder en tekenlessen

Muziek

Kamerkoor Lelystad	Geen les, wel professionele begeleiding
Pio Vocaal	Diverse activiteiten koorzang
Het Ankerkoor	Geen zangles
The New Land Singers	A capella koor, geen muzieklessen
Muziekwinkel Lelystad	Verhuur van oefenruimtes en saxofoon-, gitaar- en pianoles
Popkoor Jeans with BeaT	Popkoor met professionele begeleiding
Gospelkoren Sign4U en Impact	Professionele begeleiding
Smartlappenkoor De Waterlanders	
Bigband Q-buskers	onderdeel van De Kubus
Popkoor Expression	Professionele begeleiding
Oratoriumkoor Stella Maris	Professionele begeleiding
Shantykoor "Kapers Koor Lelystad"	Koormuziek

Houtribkoor	Onderdeel van watersportvereniging
Harmonieorkest Lelystad	Leden krijgen korting op les bij De Kubus, repeteren in De Kubus
Flevolands Jeugd Symfonie Orkest	Biedt geen les aan
Kuijpers Music	Zang-, piano-, keyboard- of hammondles: werkt samen met Kubus privéles halfuur per week: € 60 p.m. ex BTW.
Veldkamp en Vermeulen	Blokfluit, dwarsfluit, gitaar, keyboard, piano, solfège en zangles € 18 per les ex BTW
Pianoles in de Polder/ABEBA Music	5 lessen € 112.50 ex BTW
Fairsky	gitaar- en zangles
Dimitrios Kosmidis	Drumlessen, werkt samen met Kubus
Pianoles Ar Ritmeester	
Gert Heijnis Vioolpraktijk	€ 17 per half uur
Pianoles van Tatiana	
Ruud Achterberg, pianoles	€ 32,- per drie kwartier
Edwin Zandhuis, Eddrumz	Drumlessen

Stichting Cultuur voor Lelystad

In het kader van de toenmalige taakstelling op de gemeentelijke cultuursubsidies, zijn de Lelystadse cultuurorganisaties in KUBA-verband (Kubus, Underground (thans Corneel), Bibliotheek, Agora) gaan samenwerken, en vanaf 2012 een gemeenschappelijk traject aangegaan. Onderdeel van dit traject zijn o.a. gezamenlijke inspanningen om middels een op te richten stichting Cultuur voor Lelystad aanvullende fondsen te werven voor de culturele infrastructuur van de stad.

Het bestuur van Stichting Cultuur voor Lelystad waarbinnen de diverse instellingen zijn verenigd is na werksessies een traject gestart om het bestuur uit te breiden zodat het, in eigen bewoording, representatief zal zijn voor het gehele netwerk van culturele partners in Lelystad. Vervolgens wordt een adviesraad ingesteld om het gevormde bestuur te voeden met ideeën en andere input voor een meer culturele stad. Daarmee wil de Stichting Cultuur voor Lelystad zich inzetten voor:

- de bevordering van het culturele klimaat binnen de gemeente Lelystad;
- de bevordering van de cultuurparticipatie in Lelystad;
- het bevorderen van de aansluiting tussen cultuur in Lelystad en particulieren en bedrijven en het verrichten van alles wat hiermee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn;
- bondgenootschappen die leiden tot een breder en een meer divers cultureel programma met een groter bereik.

Uit de leden van het bestuur en de adviesraad zullen de leden van het zogenaamde 'Cultuurloket' worden gevormd die aan de slag gaan met een vernieuwde stadsbrede programmering.
Het accent ligt hierbij op:

- de cultuuruitingen die in Lelystad het meest populair zijn zoals muziek, theater en dans (uit te breiden naar urban arts);
- themaweken die samenwerking bevorderen en kruisbestuiving genereert;
- culturele activiteiten die bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling en sociale verbinding.

Naast de samenwerking in de stadsprogrammering zal de stichting samenwerken in de promotie en marketing van gezamenlijke activiteiten en de programmering van de aangesloten organisaties. Dit door onder andere het aanbieden van een digitale cultuuragenda en het bereiken van minder direct bij kunst en cultuur betrokken doelgroepen.

3.2 Stichting de Kubus

Governance

Onder Centrum voor Kunst en Cultuur Stichting de Kubus vallen de 2 lokale 'merken' Kubus en Corneel en 2 provinciale 'merken': Kunstlink Flevoland, voorheen Centrum Amateurkunst Flevoland en het Expertisecentrum voor cultuureducatie Flevoland, FleCk. De Stichting valt onder de KVK-codering voor Kunstzinnige vorming van Amateurs. Blijkend uit de statuten van de stichting (2017), heeft de Stichting als doel:

- het initiëren, ontwikkelen en uitvoeren van culturele activiteiten voor Lelystadse en regionale doelgroepen op het gebied van kunsteducatie, cultuurparticipatie, amateurkunst en popcultuur
- het adviseren en ondersteunen van het onderwijs en de amateurkunst
- het zijn van culturele ontmoetingsplaats en podium voor professionals, amateurs en cultuurgeïnteresseerden

en het verrichten van al wat hiermee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De stichting wordt bestuurd en vertegenwoordigd door een Directeur-Bestuurder, die onder toezicht staat van een thans 5-koppige Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht benoemt haar eigen leden. De gemeente Lelystad heeft geen rol in de organisatiestructuur of het benoemen van bestuursleden en/of toezichthouders van Stichting de Kubus.

Zowel de provinciaal als gemeentelijk gesubsidieerde merken hebben elk een afzonderlijke prestatieafspraak met respectievelijk provincie Flevoland en gemeente Lelystad. Deze prestatieafspraken zijn de basis van de samenwerking tussen Gemeente Lelystad en Stichting de Kubus en worden jaarlijks vastgelegd in een beschikking. Deze wordt ten tijde van het aanvragen van de subsidie door de Stichting vastgesteld.

Voor het jaar 2022 gelden de volgende prestatieafspraken:

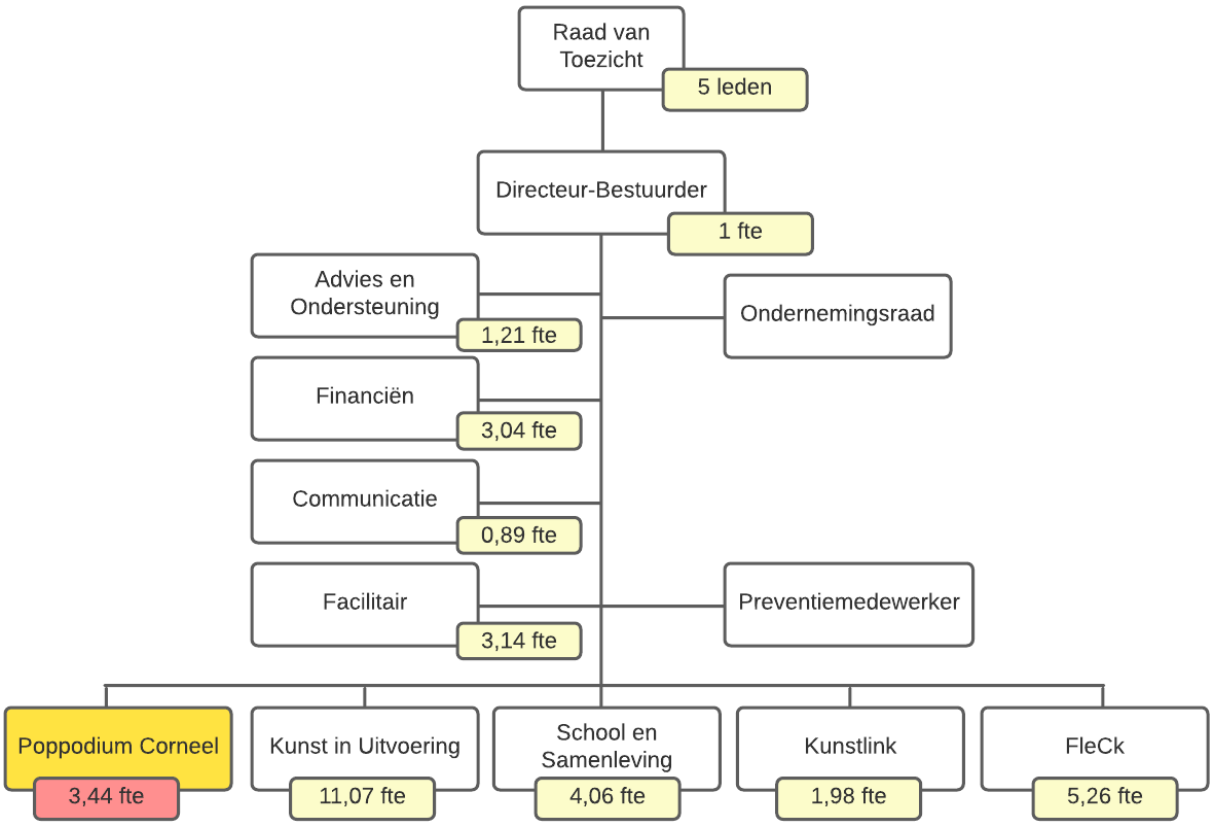
Doelstellingen Stichting De Kubus *Kunst- en cultuureducatie Lelystad*	
Binnen- en bovenschoolse cultuureducatie	Indicatie
Bemiddeling en ondesteuning (lokaal loket)	
Aantal scholen PO in Lelystad	39
Aantal deelnemende scholen PO	35
Aantal deelnemers PO binnenschoolse (actief + passieve beoefening)	8.000
Aantal scholen VO in Lelystad	3
Aantal deelnemende scholen VO	3
Aantal scholen MBO	2
Aantal deelnemende scholen MBO	2
Aantal deelnemers VO waaronder ook MBO	500
Advies en ondersteuning	
- Doorlopende dienstverlening (bereikbaarheid 16:18	
website, prgoramma, scouten, inkopen, organisatie van de activiteiten	
voor scholen, nieuwsbrieven, netwerkonderhoud enz.)	
- Adviesgesprekken en adviezen op maat	180
Kunst in Uitvoering / Uitvoerende activiteiten	
Aantal deelnemers PO binnen- en buitenschool (actieve beoefening)	
Als onderdeel van het totaal deelnemers PO	5.800
Talentontwikkeling (breedte en diepte)	
Lessen/cursussen/workshops	
Aantal deelnemers	1500
Aantal contactmomenten met deelnemers	48000
Presentatie en participatie	
Aantal bezoekers (ex. onderwijs en jongeren)	17000
Aantal presentatie/exposities (o.a. in combinatie)	33
Aantal dagdelen verhuur (exclusief vaste/interne huurders)	165
Amateurkunst	
Advies, bemiddeling en ondersteuning op maat (lokaal loket)	25
Inhoudelijk uitvoerende culturele projecten	7

Uiterlijk op 1 juni van het lopende subsidiejaar dient door Stichting de Kubus een aanvraag tot vaststelling van de subsidie bij de gemeente te worden ingediend. Deze aanvraag tot vaststelling bevat in ieder geval:

- een inhoudelijk verslag waaruit blijkt in hoeverre de gesubsidieerde activiteiten zijn verricht;
- een vergelijking tussen de nagestreefde en gerealiseerde doelstellingen en resultaten, inclusief toelichting op eventuele verschillen;
- een overzicht van de activiteiten en de hieraan verbonden uitgaven en inkomsten zijnde een financieel verslag met balans en de jaarrekening. De financiële verantwoording sluit aan op de begroting waarvoor subsidie is verleend. Verschillen tussen begroting en realisatie worden toegelicht, tenzij deze van geringe betekenis zijn;
- de balans met toelichting als onderdeel van de jaarrekening waarbij inzichtelijk moet zijn welk gedeelte van de reserves, inclusief eigen vermogen en bestemmingsreserves, zijn gevormd met subsidiegelden van de gemeente Lelystad. Dit gedeelte van de reserves wordt geacht de egalisatiereserve te vormen als bedoeld in artikel 16;
- een accountantsverklaring. De financiële verantwoording wordt voorzien van een verklaring vaneen accountant als bedoeld in artikel 393, eerste lid, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, waaruit de getrouwheid van deze verantwoording blijkt en tevens tot uitdrukking komt dat aan de subsidievoorwaarden is voldaan.

De organisatie van Stichting de Kubus

Stichting de Kubus is thans zoals in onderstaand organogram is weergegeven opgebouwd.



Naast de directie, staf en ondersteunende diensten bestaat de formatie uit een totaal van 41 docenten. Door interne kruisbestuivingen en het benutten van synergiekansen worden docenten vallend onder het programma Kunst in Uitvoering en personeelsleden van Stichting de Kubus ook ingezet voor taken ten behoeve van de programma`s School en Samenleving, Kunstlink en FleCk. Ten behoeve van het programma School en Samenleving wordt ook gebruik gemaakt van een flexibele schil van zzp`ers en experts. Het aantal FTE is wel duidelijk gescheiden. Voor de programma`s Kunstlink en FleCk geldt een interne verrekening van huisvestings- en kantoorkosten, servicekosten en kosten voor directie en staf. Deze posten zijn transparant opgenomen in de winst- en verliesrekening en maken onderdeel uit van de jaarrekening van Stichting de Kubus. Een verdere specificatie van deze doorbelastings-systematiek is opgenomen in de financiële analyse.

Naast betaalde werknemers in loondienst maakt Stichting de Kubus ook gebruik van zo`n 40-tal vrijwilligers. Deze vrijwilligers zijn afkomstig uit de welzijnskaartenbak van de gemeente Lelystad of via werving door Stichting de Kubus. De meeste vrijwilligers zijn werkzaam in de door De Kubus geëxploiteerde horeca en de front-office. Deze vrijwilligers worden aangestuurd door een vrijwilligerscoördinator vallend onder de formatie van "facilitair". Naast inzet voor de ondersteuning van kunst- en cultuureducatie zetten nog eens een groep van 40 vrijwilligers zich in voor Poppodium Corneel.

CAO

Stichting de Kubus is voortgekomen vanuit een gemeentelijke kunst- en cultuurorganisatie en is in 1995 verzelfstandigd naar een stichting. Dat had tot gevolg dat de arbeidsvoorwaarden voor alle werknemers werden overgeheveld naar een nieuwe CAO Kunsteducatie. Voorheen waren arbeidsvoorwaarden van de werknemers ondergebracht in de toenmalige CAO Gemeenten (CAR-UWO).

De CAO Kunsteducatie is van toepassing op *de rechtspersoonlijkheid bezittende, direct of indirect gesubsidieerde privaatrechtelijke organisatie die activiteiten verricht op het terrein van kunsteducatie*. De lonen en loonschalen in de CAO kennen een structurele verhoging. Op 1 januari 2022 was deze 1% en per 1 juli 2022 wordt het brutoloon met 1,5% verhoogd. Werknemers ontvangen een eindejaarsuitkering op basis van het feitelijk verdiende totale brutosalaris. Afhankelijk van historische keuzes en ontwikkelingen kan een organisatie vallend onder de CAO Kunsteducatie kiezen voor het pensioenfonds ABP of Zorg en Welzijn.

Werknemers in loondienst versus zzp`ers
In de kunst- en cultuursector zijn steeds meer zzp'ers werkzaam. Volgens Kubus is het relatief grote aantal docenten in vaste dienst een beleidskeuze geweest. Dit heeft onder andere te maken met het bieden van passende arbeidsvoorwaarden aan kunstvakdocenten die vooral van buiten Lelystad moesten en moeten worden geworven. Lelystad is van oudsher niet een plaats waar deze docenten in ruime mate aanwezig zijn. Volgens Kubus betekent dat in geval iemand een betrekking wil aangaan bij Kubus, er arbeidsvoorwaardelijk meer moet worden geboden dan elders in het land. Lelystad kent, aldus Kubus, geen rijke culturele achtergrond o.a. door het ontbreken van instellingen vallend binnen de Culturele Basisinfrastructuur.

Kubus stelt dat er door op termijn (na 3 tijdelijke contracten) een vast contract te bieden binnen de CAO Cultuureducatie meer betrokkenheid en eigenaarschap wordt gecreëerd. De kans dat iemand zich ook in Lelystad vestigt wordt tevens groter. Met alle voordelen van dien. Deze situatie speelt volgens Kubus momenteel nog altijd.

De rekentool Fair Practice kan gebruikt worden om de uurtarieven en overige arbeidsvoorwaarden voor zzp`ers in de culturele sector te bepalen. Met behulp van deze tool kan een cao-salaris omgerekend worden naar een zzp-tarief. Op basis van de standaard voorwaarden volgend uit de Wet bedragen de zzp-uurlonen (fulltime, onbepaalde tijd, schaal 8 CAO Kunsteducatie) tussen de € 31,15 en € 48,83 excl. reiskostenvergoeding. De gemiddelde personeelskosten per uur voor Kunst in Uitvoering bedroegen in 2019 € 33,92 en in 2020 € 34,83. Het aantal vaste contracturen en daadwerkelijke gemaakte werkuren in bijvoorbeeld 2019 en 2020 is niet inzichtelijk gekregen. Uit een bespreking met de directie en controller van Kubus blijkt dat zulk inzicht zeer wenselijk is en dat er in de komende periode actie wordt ondernomen om deze managementinformatie te verkrijgen.

Uitgaande van bovenstaande zzp-tarieven en opgegeven personeelskosten zal het flexibiliseren van de docentenpoule niet bijdragen aan een meer kostenefficiënte personele bedrijfsvoering. Uitganspunt is hierbij een zelfde aantal werkuren als in 2019 en 2020 en geen verdere daling van het aantal cursusdeelnemers.

Indien het aantal cursusdeelnemers verder daalt en de huidige betreffende arbeidscontracten qua arbeidsduur uit de pas lopen met het aantal lesuren, dienen de arbeidscontracten in arbeidsduur te worden aangepast of is een flexibilisering van (een deel van) de docentenpoule te overwegen.

Reiskosten woon-werkverkeer
Volgend uit de CAO Kunsteducatie ontvangt een werknemer die op meer dan 10 kilometer enkele reisafstand van huis werkt over gewerkte dagen een reiskostenvergoeding. De vergoeding is op basis van laagste tarief openbaar vervoer of het fiscaal maximaal onbelast uit te keren kilometertarief. Het aantal te vergoeden kilometers is begrensd tot een maximum reisafstand heen-terug op basis van 30 kilometer enkele reis.

De Stichting geeft aan dat op dit moment slechts 30% van de docenten in Lelystad woont en de overige 70% van de medewerkers op meer dan 45 km van Lelystad woont. Een aanpassing in beleidskeuze om alleen nog maar met ZZP-ers te gaan werken zou volgens de Stichting het grote risico in zich dragen dat deze ZZP-ers hun werk elders gaan zoeken. Omdat ze dan niet wonen in de plaats waar ze hun geld moeten verdienen, zullen ze onvoldoende dicht op 'de markt' zitten.

Ambities en doelstellingen Stichting de Kubus
Na de instelling van de nieuwe directeur-bestuurder per februari 2020 en controller per februari 2021 zijn diverse stappen ondernomen om de organisatie doelmatiger en doeltreffender in te richten. Dit manifesteert zich onder andere zichtbaar in een kleinere formatie. Echter kan deze ook een gevolg zijn van de coronamaatregelen en verminderde animo. Tijdens de coronaperiode is een investeringsstop gehanteerd. Volgens de Stichting is er nog ruimte voor operationele verbetering, maar is er weinig laaghangend fruit meer over.

Alle afdelingen en programma`s vallend onder Stichting de Kubus hebben een zogenaamd "True North" opgesteld waarin de ambities en doelstellingen voor het komende exploitatiejaar en meerjarige doelstellingen SMART zijn verwoord. Uit deze ambitiestukken blijkt een ondernemende kijk op cultuureducatie en organisatie. Zo wordt gesproken over duurzame klantrelaties, slagvaardige organisatie, profilering en positionering. Daarnaast is aandacht voor fondsenwerving en verbreding van cultuurparticipatie en het sociaal domein. De organisatie is een richting ingeslagen om met key performance indicators (kpi`s) te werken, maar dat valt volgens Stichting de Kubus niet mee in de culturele sector. Het bereik en de impact is, blijkend uit o.a. diverse onderzoeken en ervaringen in den lande, in het sociaal domein lastig te meten. De Stichting gelooft echter wel in het meten van impact en het werken met kpi`s.

De kernwaarden voor de organisatie zijn voor de komende jaren:

Inspirerend
Meetbaar
Pro-actief
Ambitieus
Creatief
Toegankelijk

Het streven naar impact en deze organisatiekundige benadering geeft blijk van een vorm van cultureel ondernemerschap. De Stichting wenst voor zichzelf een beeld te hebben van haar impact, maar dit ook zeker onderbouwd kenbaar te kunnen overleggen aan haar opdrachtgever; de gemeente Lelystad.

De ambitie van Stichting de Kubus is als volgt geformuleerd:

Kunst en cultuur inzetten als inspirerend middel om een niet te missen (grote) bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van kinderen en volwassenen in Flevoland en Lelystad in het bijzonder. Bij de Kubus leer je kunst maken; geen kunst!

In het meerjaren perspectief wordt de ambitie vertaald naar een visie:

In 2025 is Stichting de Kubus hét toonaangevende cultuurbedrijf van Flevoland. Door een klantgerichte en ondernemende houding zijn er innovatieve projecten geweest met een grote maatschappelijke impact op lokaal en provinciaal niveau, in het bijzonder op het gebied van talentontwikkeling en het aanpakken van sociale en maatschappelijke achterstanden. In volgorde van aandacht ligt de focus op: 1. Cultuureducatie binnen- en buitenschools. 2. Cultuurparticipatie actief. 3. Cultuurparticipatie receptief.

3.3 Kunst- en cultuureducatie in Lelystad

Door middel van kunst- en cultuureducatie maakt een brede groep inwoners in Lelystad (en in het bijzonder kinderen en jongeren) blijkend uit de stukken van Stichting de Kubus via gerichte instructie kennis met kunst, cultuur en erfgoed en kunnen zij hun eigen kunstzinnige en creatieve vaardigheden en talenten verder ontwikkelen. Er is een directe relatie met de amateurkunst en actieve cultuurparticipatie in de gemeente. Uit diverse onderzoeken en ervaringen uit het verleden vormt cultuureducatie de basis voor de deelname aan cultuur in latere jaren. Voor cultuureducatie geldt dat het onderwijs de voornaamste en meest aangelegen omgeving vormt om met kunst, cultuur en erfgoed in contact te komen, vooral voor leerlingen voor wie kennismaking met kunst en cultuur niet vanzelfsprekend is. Onderdeel van de doelstellingen van de Stichting en haar binnenschoolse kunst-en cultuureducatie is om alle kinderen en jongeren, ongeacht hun achtergrond, in aanraking met een breed spectrum van kunst en cultuuruitingen en erfgoed te brengen.

Binnen- en bovenschoolse kunst- en cultuureducatie

FleCk

Sinds 2013 heeft iedere Flevolandse gemeente een lokaal loket voor cultuureducatie. Dit lokale loket ondersteunt het onderwijs bij de binnenschoolse cultuureducatie, programmeert activiteiten en bemiddelt voor een passend cultureel aanbod voor de school. Bezien het geringe aantal gemeentes in de provincie, heeft de provincie Flevoland haar steunfunctietaken vanaf 2013 gecentraliseerd in een provinciaal expertisecentrum cultuureducatie voor het basisonderwijs: FleCk. Dit expertisecentrum ondersteunt de lokale loketten in de gemeenten.

FleCk wordt gesubsidieerd door de provincie en is als zelfstandige entiteit organisatorisch ondergebracht bij Stichting de Kubus. Stichting de Kubus ontvangt naast de provinciale vergoeding voor het onderbrengen van FleCk in de organisatie jaarlijks een gemeentelijke subsidie voor het lokale loket voor de ondersteuning van cultuureducatie in het onderwijs. Deze subsidie wordt op basis van een afsprakenkader over de gesubsidieerde activiteiten voor cultuureducatie door de gemeente vastgesteld.

Kubus, het organisatieonderdeel met het programma School en Samenleving, focust op het gebied van binnenschoolse cultuureducatie op een doorlopende leerlijn voor cultuureducatie. Deze leerlijn sluit aan op het landelijk en provinciaal beleid, waaronder de Lokale Educatieve Agenda (LEA). Samen met het buitenschools aanbod, wordt zo door Kubus "*een fundament gelegd voor de persoonlijke ontwikkeling die cultuur genereert*".

Regulier aanbod Kunst- en Cultuureducatie

Voor alle scholen in de provincie Flevoland heeft FleCk een regulier aanbod Binnenschoolse Kunst- en Cultuureducatie. In Lelystad zijn dit naast voorstellingen en binnenschoolse lessen door Kubus bijvoorbeeld ook excursies en een klein deel overig provinciaal aanbod van andere cultuurmakers. De kosten voor de basisschool is gemiddeld € 8,- per leerling, per voorstelling of activiteit.

Modules

De modules bestaan uit verschillende kunstdisciplines voor alle leeftijdsgroepen. De modules kunnen door de school ondersteunend aan bestaande leerlijnen worden ingezet. Een module bestaat uit drie of vier lessen waarvan twee lessen door de eigen klasdocent gegeven wordt en een of twee les(sen) door een kunstvakdocent of gastdocent vanuit De Kubus. Een deel van het aanbod maakt onderdeel uit van het basisaanbod van CultuurPlus.

Leskisten

Leskisten betreffen "doe het zelf" cultuureducatie met lesinstructies voor de docent en diverse attributen zoals handpoppen, prentenboeken en muzieksuggesties. De prijs voor de leskisten bedraagt € 35,70 per termijn van 1,5 maand.

CultuurPlus

De Rijksoverheid hanteert de beleidsregel dat cultuureducatie een vast onderdeel dient te zijn van het lesprogramma in het primair onderwijs. Het Rijk stelt hier, samen met andere overheden, geld voor beschikbaar via het programma Cultuureducatie met Kwaliteit (CMK3). Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is initiatiefnemer en opdrachtgever van het programma. Het Fonds voor Cultuurparticipatie is verantwoordelijk voor de toekenning van de rijkssubsidie aan de projecten van Cultuureducatie met Kwaliteit. Het fonds ondersteunt in opdracht van de overheid ook projecten op het gebied van cultuurparticipatie en talentontwikkeling. CultuurPlus is het Flevolandse programma voor Cultuureducatie met Kwaliteit.

CultuurPlus is een vervolg op Cultuur met Kwaliteit 2 (CMK2) *De Culturele Haven* 2017 – 2020. Het plan is in samenwerking met De Meerpaal Dronten, Bibliotheek FlevoMeer, Bibliotheek Urk, BonteHond Almere, Batavialand, Stichting De Verbeelding en Cultuurbedrijf Noordoostpolder (allen Flevolandse culturele organisaties) tot stand gekomen. Het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP) en de provincie Flevoland financieren het programma met een structurele subsidie van € 365.000 per jaar t/m 2024.

CultuurPlus is een programma dat scholen organisatorische en financiële ruimte biedt kunst- en cultuureducatie te versterken of door te ontwikkelen. CultuurPlus is een vierjarige regeling. Dit meerjarige traject maakt het voor scholen mogelijk cultuureducatie te borgen in het curriculum. Aan CultuurPlus is een extra budget per leerling voor kunst en cultuur verbonden, gefinancierd vanuit de Rijksoverheid. CultuurPlus kan in een drietal treden worden afgenomen bij Stichting de Kubus (FleCk).

De eerste trede biedt scholen lokaal en provinciaal geselecteerd aanbod. Het keurmerk CultuurPlus geeft aan dat dit aanbod van kwalitatief hoogstaand niveau is en eenvoudig aan te passen aan de schooleigen context. Via de activiteiten komen de leerlingen in contact met kunst en cultuur. Dit kan door middel van lesmateriaal, kunstenaars of vakdocenten in de klas en verschillende excursies. Met een totaal van €12,00 per leerling (€9,00 inleg vanuit de school en €3,00 vanuit de provinciale subsidie) kan een selectie worden gemaakt uit de keuzegids die door De Kubus is opgemaakt. Bij een hogere besteding dan €12 per leerling komen de meerkosten voor rekening van de school.

In trede 2 kunnen scholen samen met cultuurprofessionals via Stichting de Kubus kunst- en cultuur-educatieve activiteiten ontwerpen die passen bij de eigen visie op cultuuronderwijs, curriculum en werkwijze van de basisschool. In overleg met de Kubus maakt de school het plan op maat. De kosten per leerling bedragen in deze trede € 18,-. Deze worden verdeeld tussen de school € 9,- en € 9,- vanuit een provinciale subsidie. Trede twee vergt t.o.v. trede 1 een beperkte mate van meerwerk en verhoogde personele inzet voor de basisschool.

In trede 3 gaan scholen die een eigen cultuureducatieprogramma willen ontwikkelen een verdergaande structurele samenwerking aan met een cultuurprofessional. De basisschool formuleert zelf haar kwaliteitsdoelstellingen. De school, Kubus en gekozen samenwerkingspartner(s)/cultuurprofessionals maken het gezamenlijk plan, passend bij de onderwijsvisie van de school. De kosten per leerling bedragen voor deze trede € 27,- per jaar. De school draagt hier € 12,- bij, de resterende €15,- wordt door de provinciale subsidie gefinancierd. Een deelname aan deze derde trede vergt een verdergaande en meer structurele personele inzet voor de basisschool t.o.v. trede 2.

De staffelkorting en treden in het programma CultuurPlus zijn geïnitieerd door de Stichting en leveren een (gering) financieel en organisationeel risico op voor de exploitatie van De Kubus.

Onderstaand is een overzicht weergegeven van de doelstellingen en de behaalde resultaten van Stichting de Kubus in de binnenschoolse kunst- en cultuureducatie. Voor alle categorieën, zowel in het primair onderwijs als in het voortgezet onderwijs zijn de doelstellingen in 2019 en 2020 behaald. Blijkend uit deze cijfers behaalt de stichting het door de gemeente Lelystad gewenste bereik.

Binnenschoolse Kunst- en cultuureducatie	2019		2020	
	Prestatie	Realisatie	Prestatie	Realisatie
Deelnemende scholen PO	35	37	35	35
Deelnemende kinderen PO	8.500	13.405	8.000	13.609
Uitvoerende activiteiten deelnemers PO	6.000	10.052	5.800	11.270
Deelnemende scholen VO (ook MBO)	5	5	5	6
Deelnemende jongeren VO (ook MBO)	500	2.156	500	910

Participatie van het onderwijs
Om het bereik en het effect van het binnenschoolse kunst- en cultuureducatieaanbod van Stichting de Kubus te beoordelen is door Drijver en Partners aan het primair onderwijsveld in Lelystad een vragenlijst toegestuurd. Vanuit een grote onderwijsstichting een zeer cultuur minnende basisschool is bruikbare informatie opgehaald.

Als eerste blijkt dat de basisscholen tevreden zijn over de service van Stichting de Kubus. De samenwerking verloopt naar tevredenheid en het aanbod is voor een groot deel passend. Wel wordt aangehaald dat scholen vaak meer behoefte aan maatwerk hebben dan mogelijk is vanuit het standaard aanbod. Daarom zoeken scholen ook andere manieren om cultuureducatie vorm te geven. O.a. door moderne technieken als vlogs in te zetten. Een vraaggerichte organisatie van binnenschoolse kunst- en cultuureducatie heeft echter als risico dat de participatie vermindert. De afhankelijkheid van individuele ICC`ers en klasdocenten is een risico op verminderde afname en culturele educatie. Naast het aanbod van Kubus wordt er ook van ander aanbod gebruik gemaakt, bijvoorbeeld voor muziekonderwijs of via subsidieregelingen/organisaties voor specifieke doelgroepen.

De deelnemende scholen aan CultuurPlus zijn erg te spreken over dit programma. Vanuit de drie treden is differentiatie in gebruik goed zichtbaar en te organiseren. CultuurPlus biedt scholen veel mogelijkheden en scholen worden ook beleidsmatig ondersteund door Kubus. Deelnemende scholen stellen dat er een frequente en stevige band is opgebouwd met de medewerkers van De Kubus en dat het contact goed verloopt en is oplossingsgericht.

Naast het gewenste maatwerk ziet een enkele school ook graag het aantal lesuren cultuuronderwijs groeien. Tegelijkertijd stelt dezelfde respondent ook dat de financiën zwaar meewegen in het bepalen in hoeverre de school bijvoorbeeld vaker naar een theatervoorstelling gaat of gastdocenten inzet. Een continue begeleiding aan de ICC`ers en het up-to-date houden van de beleidsplannen zijn zaken die de scholen graag in toekomst door de Kubus willen laten voortzetten.

Een uitgebreid binnenschools activiteitenaanbod en programma is niet bepalend voor hogere participatie in het buitenschools cursorisch aanbod van Kubus. Afhankelijk de sociaaleconomische omstandigheden van de wijk lijken kinderen lastig te mobiliseren.

Buitenschoolse kunst- en cultuureducatie

Bij Kubus kunnen inwoners van Lelystad in het kader van de programma`s Kunst in Uitvoering en Talentontwikkeling bij gekwalificeerde docenten cursussen, lessen en workshops volgen voor muziek, dans, beeldende kunst, theater en musical. Daarnaast organiseert Kubus jaarlijks diverse culturele activiteiten, voorstellingen en manifestaties op het gebied van amateurkunst. De gemeente subsidieert de stichting op basis van het eerder beschreven afsprakenkader. De subsidie is bestemd voor een breed aanbod aan cursussen en de ondersteuning van initiatieven vanuit de amateurkunsten.

Om jeugdige Lelystedelingen met beperkende sociaaleconomische omstandigheden kennis te laten maken met een muziekinstrument is het programma "Lelystad vol Talent" in het leven geroepen. Hier nemen maximaal 80 kinderen per jaar aan deel.

Cursusdeelname Cursorisch aanbod	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Muziekeducatie	959	839	721
Dans	318	282	271
Beeldend / Audiovisueel	195	185	182
Theater / Literatuur	111	101	100
Totaal deelnemers	1583	1407	1274
Opbrengsten*	€ 376.017,48	€ 358.326	€ 305.026
Gem. opbr per cursist*	€ 238	€ 255	€ 239

* Betreft de opbrengsten zoals opgenomen in de seizoensuitvoer. De jaarrekening is gebaseerd op een kalenderjaar, de deelname cursisten zijn op seizoensbasis. De gemiddelde opbrengsten zijn derhalve indicatief.

Cursusdeelname Cursorisch aanbod	2019/2020 vs. 2018/2019 Deelname	Omzet	2020/2021 vs. 2019/2020 Deelname	Omzet
Muziekeducatie	-13%	-7%	-14%	-14%
Dans	-11%	-4%	-4%	-11%
Beeldend / Audiovisueel	-5%	-5%	-2%	-28%
Theater / Literatuur	-9%	19%	-1%	-4%
Totaal deelnemers	-11%		-9%	
Opbrengsten*		-5%		-15%
Gem. opbr per cursist*		7%		-6%

Vergelijking cursusdeelname en omzet.

Een verdergaand overzicht van het aantal cursisten en deelnemers is in bijlage 5 opgenomen. Het aantal cursisten is in de afgelopen jaren met 11% en 9 % afgenomen. Deze daling in deelnemersaantallen is voor de beperkingen door de coronamaatregelen ingezet. Deze daling past overigens in de landelijke trend van verminderd animo bij Centra voor de Kunsten en muziekscholen. In de periode 2005 en 2017 is landelijk gezien het aantal leerlingen op centra voor de kunsten met 34% gedaald. Het aantal centra voor de kunsten en muziekscholen in Nederland daalde in dezelfde periode mede als gevolg van fusies overigens met 107, hetgeen een gedeeltelijke verklaring is voor het dalende animo. In onderstaand kader is een aantal landelijke trends over de periode 2005 – 2017 cijfermatig weergegeven. De deelnamecijfers van Stichting de Kubus komen in ruime mate overeen met de onderstaand geschetste landelijke tendensen.

Enkele landelijke cijfers voor de periode 2005 – 2017 op een rij.

Het aantal leden van muziekverenigingen daalde met 18%
De totale tijdsbesteding aan het bespelen van een muziekinstrument daalde met 13%
De tijdsbesteding aan toneel, musical en ballet daalde met 37%
De tijdsbesteding aan schilderen, tekenen en beoefening van andere beeldende kunsten met 28%.

Daartegenover staat dat het aantal bezoeken aan musea (66%), bioscopen (75%) en populaire podiumkunsten (3%) is toegenomen.

De tarieven voor het aanbod voor volwassenen is in de afgelopen jaren verhoogd. Dit blijkt ook uit de omzet per leerling. Coronaseizoen 2020-2021 uitgezonderd.

Naast de opbrengsten uit de contributies en lesgelden, ontvangt Stichting de Kubus huurinkomsten van BSO Fitte Kanjers Lelystad en diverse andere organisaties afkomstig uit onderwijs, sociaal domein en culturele sector. Deze organisaties huren diverse ruimten in het Kubusgebouw. Daarnaast maken diverse verenigingen wekelijks gebruik van bijvoorbeeld de theaterzaal voor repetities en voorstellingen.

De huidige gehanteerde tarieven voor de muzieklessen zijn niet kostendekkend. Indien het huidige aantal leerlingen groeit, is aanvullende subsidie nodig. Dit als gevolg van de gemaakte keuze in onderwijsvorm. Als muzieklessen in groepsvorm worden georganiseerd, is kostendekkendheid sneller te bewerkstelligen. De Kubus is echter van mening dat de markt vooral individuele of duo-lessen wenst.

Als voorbeeld van een meer kostendekkende activiteit zijn de groepslessen voor dans. De inschrijfgelden/contributies van leerlingen en deelnemers zijn kostendekkend, aldus de Kubus. Zodoende zijn deze activiteiten in principe niet gesubsidieerd. De groepsgrootte van danslessen en muzieklessen zijn echter niet een op een met elkaar te vergelijken. Dansen in een groep is relatief gemakkelijker dan samen een instrument bespelen. De eigen inkomsten van de Kubus dekken echter nauwelijks de kosten voor overhead, directie en staf.

Intendant Amateurkunst
Voor de organisatorische en facilitaire ondersteuning van de Lelystadse amateurkunstverenigingen heeft stichting de Kubus vanaf 2009 een Intendant Amateurkunst aangesteld. Deze intendant verzamelt informatie en stelt deze aan de amateurkunstverenigingen beschikbaar. De Intendant Amateurkunst heeft sindsdien diverse activiteiten voor amateurkunstenaars georganiseerd. De intendant is de liaison tussen de groep ongeorganiseerde amateurkunstenaars en de professionele kunstorganisaties en wordt bekostigd vanuit de subsidie van de gemeente Lelystad.

Kunstlink
Zoals vermeld heeft de groei van de culturele infrastructuur geen gelijke tred gehouden met de groei van het aantal inwoners in Flevoland. Kunstlink Flevoland is een door de provincie gesubsidieerd kenniscentrum voor cultuur-participatie in Flevoland. Kunstlink is actief in het domein van de amateurkunst, maar ook in de buitenschoolse cultuureducatie, talentontwikkeling en in het sociaal domein Kunstlink Flevoland helpt culturele organisaties en partijen in het sociaal domein in Flevoland met het opzetten van projecten en de aanvraag van gelden hiervoor.

Binnen de activiteiten van Kunstlink zijn drie rollen te onderscheiden: aanjager, versterker en verbinder. De activiteiten die Kunstlink uitvoert dienen altijd 1 of meerdere van onderstaande doelen:
- Het signaleren van ontwikkelmogelijkheden en samenwerkingskansen (aanjagen)
- Het vergroten van het podium voor kunstmakers (versterken)
- Het verbinden van beoefenaars, organisaties en beleidsmakers en hen helpe met het realiseren van projecten en bovenlokale samenwerkingen die zorgen voor meer mogelijkheden voor Flevolandse kunstmakers (verbinden)
- Het coachen van kunstbeoefenaars, verenigingen, culturele instellingen en festivals bij de aanvraag van subsidies en fondsen (versterken)
- Het adviseren van de Flevolandse gemeenten over krachtig cultuurbeleid (i.s.m. de Provincie) (aanjagen en versterken)
- Het helpen van de sector in het werken met nieuwe doelgroepen, in het bijzonder in het sociaal domein (aanjagen en versterken)
- Het geven van ruimte aan vernieuwing, experiment (sociaal domein) en de ontwikkeling van creatief talent (aanjagen en versterken)

Kunstlink is een zelfstandige opererende eenheid binnen de stichting de Kubus. De begroting is als onafhankelijk programma opgenomen in de totale stichtingsbegroting. De formatie van Kunstlink bestaat uit een programmamanager, die als leidinggevende fungeert voor het Kunstlink- (en het FleCk) team.

De programmamanager legt verantwoording af aan de directeur-bestuurder van Stichting de Kubus. De formatie bestaat uit verder uit adviseurs en medewerkers met een specifieke taakstelling: talentontwikkeling, pop, dans, sociaal domein, theater, muziek en communicatie. Daarnaast werkt Kunstlink met een flexibele schil van mensen met een specifieke expertise. De totale formatie van Kunstlink bedraagt in 2022 1.98 FTE. De personele en rechtspositionele zaken, de huisvesting en administratieve organisatie zijn georganiseerd met en door Stichting de Kubus en zijn opgenomen in de begroting.

Samenwerking met het sociaal domein
Om te bepalen in hoeverre het aanbod van De Kubus het sociaal domein raakt, is er contact geweest met Welzijn Lelystad. Zij werken met de Kubus samen op ad-hoc basis. Een voorbeeld hiervan is het organiseren van activiteiten voor jongeren om kennis te maken met kunst en cultuur. Hierbij is gebruikgemaakt van expertise van De Kubus en dansscholen, de Flevolandse Theater vereniging, Utopodium (een theatervoorziening) en bewoners met hun eigen talent. De samenwerking met De Kubus wordt als goed beoordeeld. Er worden heldere afspraken gemaakt, de communicatie verloopt goed en afspraken worden nagekomen.

Welzijn Lelystad ziet voor de toekomst een rol weggelegd voor De Kubus om meer kunst- en cultuuractiviteiten in de wijken aan te bieden. Voor welzijnsactiviteiten is dit eerder een middel dan een doel op zich. Tevens is Welzijn Lelystad van mening dat het aanbod dient aan te sluiten bij de behoefte van de bewoner. Men dient niet vooraf vastgestelde programma's aan te bieden, maar meer vraaggericht de wijken te benaderen. Hierbij hoeft niet direct grootschalig te worden georganiseerd. Welzijn Lelystad ziet graag ruimte voor experimenten en kleinschalige initiatieven.

Jeugdfonds Sport en Cultuur
De gemeente Lelystad financiert en werkt samen met het Jeugdfonds Sport en Cultuur. Dit fonds richt zich op kinderen van ouders met een lager dan gemiddeld bestedingsniveau en sociaaleconomische situatie. Om kinderen toch kennis te laten maken met kunst- en cultuur is het dankzij dit jeugdfonds mogelijk om kunstlessen te volgen bij De Kubus. Het jeugdfonds werkt met zogenaamde intermediairs. Ouders of kinderen kunnen niet rechtstreeks een aanvraag doen voor aanvullende financiering. De intermediair (schooldocent, buurtsportcoach, wijkwerker, schuldhulpverlener) neemt contact op met De Kubus en na goedkeuring door de fondsbeheerder kan het kind voor een seizoen deelnemen aan de gewenste kunstles. Het jeugdfonds betaalt de contributie rechtstreeks aan de Kubus.

Op deze manier wordt niet enkel het aanbod door de gemeente gesubsidieerd, maar ook de vraag. Uit diverse onderzoeken van Cultuurconnectie is gebleken dat het direct subsidiëren van de vraag in dit soort gevallen met sociaaleconomische achterstand een goede tool is om het cultuurbereik op peil te houden. Echter kan er gevoelsmatig bij de doelgroep een barrière worden ervaren vanwege de werkwijze met een intermediair.

4 Analyse

4.1 Financieel resultaat en balanspositie

Onderstaand is een samenvattend overzicht gegeven van de financiële exploitatie van Stichting de Kubus. Een uitgebreid en volledig overzicht van de baten en lasten over de periode 2017 tot en met 2020 en de begrotingen 2021 en 2022 is gegeven in bijlage 3.

Stichting De Kubus (excl. Corneel)	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020
Totaal Baten	€ 3.607.510,00	€ 3.645.854,00	€ 3.792.511,00	€ 3.551.787,00
Totaal Lasten	€ 3.357.983,00	€ 3.584.914,00	€ 3.968.756,00	€ 3.606.031,00
Exploitatieresultaat	€ 249.527,00	€ 60.940,00	€ -176.245,00	€ -54.244,00

De exploitatie van Stichting de Kubus is de laatste 2 bekende en geaccordeerde jaren verlieslatend. In 2017 en 2018 was er nog sprake van een positief exploitatieresultaat van € 249.527,- in 2017 en € 60.940,- in 2018. In 2019 was er sprake van een sterk verlieslatende exploitatie van -€ 176.245,-. Dit heeft Stichting de Kubus kunnen opvangen door in te teren op haar eigen vermogen. Exploitatiejaar 2020 was tevens verlieslatend met een tekort van € 54.244,-.

De resultaten uit de winst- en verliesrekening over het jaar 2020 zijn beïnvloed door de coronamaatregelen. Onder andere de uitvoeringskosten van de projecten zijn als gevolg van sluiting en lockdown fors lager dan de jaren ervoor, maar hier stonden ook fors lagere projectsubsidies tegenover. De personeelskosten zijn nagenoeg hetzelfde. Dit als gevolg van de beleidskeuze voor vaste arbeidscontracten. De overige personeelskosten, zoals reiskosten, zijn wel lager als gevolg van de coronamaatregelen.

	2017	2018	2019	2020
Activa	€ 1.628.196	€ 1.669.449	€ 1.425.168	€ 1.513.646
Passiva	€ 1.628.195	€ 1.669.450	€ 1.425.168	€ 1.513.646
Werkkapitaal	€ 52.736	€ 84.419	€ -54.714	€ -115.831

Het werkkapitaal geeft aan in welke mate eventuele tegenvallers in de jaarlijkse exploitatie kunnen worden opgevangen. Een negatief werkkapitaal betekent dat er een vergrote kans is op een te laag liquiditeitspeil en er in de loop van de tijd geen ruimte meer is voor investeringen en vooruitbetalingen.

Balanspositie Stichting De Kubus	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020
Kengetallen				
Solvabiliteit (ratio EV / TV)	0,18	0,21	0,13	0,05
Liquiditeit (ratio VA / KS) (Quick ratio)	1,04	1,06	0,96	0,92

De solvabiliteitsratio geeft aan in welke mate de onderneming in staat is om op lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Een algemeen geaccepteerde norm is dat deze waarde tussen 0,25 en 0,50 dient te liggen om van een gezonde onderneming te spreken. Voor Stichting de Kubus geldt dat deze norm in de periode 2017 – 2020 niet gehaald wordt en eind 2020 zelfs 0,05 bedraagt.

Daartegenover staat de quick ratio/liquiditeitsratio. De liquiditeitsratio geeft aan in welke mate de onderneming in staat is om op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De norm is hierbij groter dan 1. Voor de Kubus geldt dat deze eind 2020 onder 1 is. De lage liquiditeitsratio wordt bevestigd door het negatieve werkkapitaal.

Het Ministerie van OC&W hanteert voor het weerstandsvermogen van de Kunst en Cultuurcentra de norm van de haringmaat: percentage eigen vermogen t.o.v. de totale baten. Dit zou voor gezonde instellingen 10% moeten zijn. Stichting De Kubus haalt in het jaar 2020 afgerond 2%.

Enkele opvallende zaken volgend uit de balanspositie zijn:

- Er is sprake van een grote post vooruit ontvangen subsidies
- Het eigen vermogen is sterk verlaagd in de periode vanaf 2018
- De post crediteuren is flink verlaagd t.o.v. 2019
- De liquide middelen zijn wel redelijk op orde

Dit heeft wel het gevolg dat de huidige financiële positie van Stichting de Kubus zwak te noemen is. Zoals uit bovenstaande balansanalyse en het volledig balansoverzicht in Bijlage 4 is het eigen vermogen gedaald tot € 72.635 (ultimo 2020). Zodoende nemen de reserves om tegenvallers op te vangen af.

Het resultaat op basis van de mondeling gedeelde voorlopige cijfers van 2021 is de exploitatie van Stichting de Kubus minder verlieslatend dan de jaren ervoor. De negatieve effecten van de coronacrisis heeft men weten op te vangen uit de vooruitbetaalde cursusgelden, subsidies en baten uit de Coronasteunpakketten vanuit de overheid. In de jaarrekening van 2020 zijn door de stichting voorzichtigheidshalve baten uit een tegemoetkoming vanuit de gemeente Lelystad voor gemiste inkomsten niet opgenomen. Ten tijde van het opstellen van deze rapportage zijn de definitieve details van deze tegemoetkoming onderwerp van gesprek tussen de stichting en de gemeente Lelystad.

4.2 Verdieping: Inkomsten

Subsidies en financiering
Was in het verleden landelijk bezien de verhouding 40% eigen inkomsten en 60% subsidies nu is dit verschoven naar gemiddeld 64% subsidies. Verklaringen hiervoor zijn de daling van het aantal cursusdeelnemers binnen de gesubsidieerde instellingen, groei van semi-commerciële aanbieders en de toename van stimuleringssubsidies uit het sociale domein of cultuurparticipatiefondsen. De inkomsten van Stichting de Kubus komen in 2020 voor 72% voor rekening van subsidies. In 2019 was dit 69%. Bezien de landelijk gehanteerde kengetallen is dit een hoger aandeel dan gemiddeld.

Excusief Kunstlink en FleCk	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Eigen inkomsten	€ 610.968	26%	€ 611.919	29%	€ 711.884	31%	€ 594.403	28%
Subsidies	€ 1.702.447	74%	€ 1.489.197	71%	€ 1.550.704	69%	€ 1.544.485	72%

Het woud van subsidie- en financieringsstromen binnen de culturele sector is onoverzichtelijk te noemen. Zo wordt CultuurPlus gefinancierd uit de provinciale cultuurpot (incl. bijdrage rijksoverheid) maar betalen de scholen een bijdrage voor deze activiteiten waarvoor zij van overheidswege onderwijsgelden krijgen aangereikt. De afgelopen 4 jaar heeft Stichting de Kubus van ongeveer 20 verschillende subsidieverstrekkers en potjes aanspraak gemaakt of subsidie verkregen.

Nieuwe initiatieven
Naast het cursorisch, binnenschoolse en coördinerende werk in Lelystad is de Kubus voornemens haar impact op de gemeente Lelystad en haar inwoners te vergroten. Zoals uit de diverse financiële analyses blijkt zijn de beschikbare middelen van de stichting echter schaars. Desalniettemin probeert de stichting haar rol breder op te pakken en , naar eigen zeggen, door een positief ondernemende manier de impact van de Kubus te vergroten. Hiertoe zijn naast de interne organisatorische ontwikkelingen 2 zichtbare voorbeelden.

In 2022 heeft De Kubus in een samenwerking met drie schoolbesturen uit het primair onderwijs een beroep gedaan op de gemeente om €200.000 extra subsidie te verkrijgen. Deze samenwerking is door De Kubus en de schoolbesturen ingezet ten behoeve van het verminderen van het lerarentekort. Stichting de Kubus neemt al een rol in kunst- en cultuureducatie, maar zal na verkrijging van deze subsidie ook een impulsregisseur aanstellen die als matchmaker tussen onderwijs en de markt gaat fungeren.
Deze matchmaker heeft als taak te voorzien in (tijdelijke) vakdocenten voor hulpbehoevende scholen. Hier gaat het om docenten in bijvoorbeeld bewegingsonderwijs, natuur- en milieueducatie en taalontwikkeling.

Tijdens de rondgang in het Kubusgebouw is uitgebreid stilgestaan bij de theaterzaal. De stichting is voornemens een nieuw programmaonderdeel aan het pallet toe te voegen: Kubus Producties. Doel is om meer reuring en gebruik in de theaterzaal te krijgen. De Kubus heeft naar eigen zeggen een zeer geschikte ruimte om door samen te werken met allerlei (amateur) kunstenaars en verenigingen co-creatie voor elkaar te krijgen. Het gebouw, op steenworp afstand van het culturele centrum van Lelystad met Theater Agora, de bibliotheek, poppodium Corneel en de grote bioscoop, kan volgens de stichting beter worden benut voor het behalen van de doelstellingen van De Kubus. Het vergt echter enige investeringen om de theatertechniek, geluidsinstallatie en klimatologische omstandigheden naar de nieuwste standaard te brengen. De stichting heeft deze wens kenbaar gemaakt aan de gemeente.

4.3 Verdieping: personeelskosten

Personeelskosten vormen meestal de grootste kostenpost voor culturele instellingen, ook al zijn de salarissen relatief laag, zeker gezien het vaak hoge opleidingsniveau (HBO) van artistieke medewerkers. Ook de topsalarissen in de sector zijn relatief laag en blijven op een enkele uitzondering na onder de WNT-norm (Wet normering van topinkomens, ook wel Balkenende-norm genoemd).

Gemiddeld gezien bedragen de personeelskosten in Nederland bij de (pop)podia ongeveer 30% van de uitgaven, bij de musea/bibliotheken 45-50% en bij de centra voor de kunsten/muziekscholen 70%. Voor de centra voor de kunsten geldt tevens het kengetal dat gemiddeld de personeelskosten 60% van de opbrengsten bedragen. Voor Stichting de Kubus geldt dat de personeelskosten nog geen 70% van de totale kosten bedragen. Dit is onder andere te verklaren door de coördinerende en organiserende taken van de stichting in het gemeentelijke en provinciale binnenschoolse kunst- en cultuureducatieprogramma. Doordat deze taken volledig afhankelijk zijn van subsidie is het landelijk kengetal voor wat betreft de verhouding tussen personeelskosten en de totale opbrengsten tevens minder relevant.

Personeel Stichting De Kubus	2017	2018	2019	2020
Als % van de kosten	59%	62%	62%	67%
Als % van de opbrengsten	55%	61%	65%	68%

Het is wel opmerkelijk dat de personeelskosten een steeds groter percentage van de totale opbrengsten betreffen. Dit is onder andere te verklaren door het grote aandeel vaste werknemers vallend onder de CAO voorwaarden en de jaarlijkse groei van salarissen tegenover een zich over de jaren stabiliserend batentotaal.

De maatschappelijke trend van flexibilisering van arbeidsvoorwaarden is in de cultuursector zeer sterk zichtbaar: de vaste kern is bij veel instellingen kleiner geworden, de flexibele schil is fors gegroeid. Tijdens de coronacrisis bleek dit voor de culturele instellingen een voordeel: vele konden hierdoor relatief gemakkelijk afschalen. Dit voordeel is vanuit het perspectief van de werkenden een nadeel: veel freelancers zijn tijdens de crisis thuis komen te zitten.
De vastgestelde jaarcijfers van 2020 en de voorlopige personeelskosten en formatie van 2021 (onderstaand) laten een kleine daling zien in de grootte van de formatie ten opzichte van 2018 en 2019. Onduidelijk is of dit een direct gevolg is van de coronamaatregelen of er sprake is van natuurlijke afschaling. Wel is door de stichting een investeringsstop gehanteerd en zijn tijdelijke contracten niet verlengd. De grootste daling van personeelsinzet heeft zich voorgedaan in het programma School en Samenleving.

Personeelsformatie De Kubus, excl Corneel (fte)	2018	2019	2020	2021
Directie			1,09	1,00
Administratie			2,26	2,33
Cursusadministratie			0,67	0,71
FLeCK	4,81	4,92	5,33	5,26
Intendant amateurkunst			0,41	0,42
Kunst in Uitvoering	11,53	12,43	12,09	11,07
Kunstlink	1,47	1,38	1,38	1,98
PR en Communicatie			0,89	0,89
School en Samenleving	5,26	4,79	4,03	3,82
Service	6,48	6,88	3,64	3,64
Staf	3,99	3,51	1,15	1,21
Totaal	33,54	33,91	32,94	32,33
Totaal personeelskosten Jaarrekening	€ 2.142.518	€ 2.236.169	€ 2.266.765	€ 2.204.735
Gemiddeld per fte Jaarrekening	€ 63.879	€ 65.944	€ 68.815	€ 68.195
Inhuur freelancers Jaarrekening	€ 91.412,00	€ 229.345,00	€ 161.969	€ 97.415
FTE		2,61	1,41	1,54
Totaal personeel en inhuur Jaarrekening	€ 2.233.930	€ 2.465.514	€ 2.428.734	€ 2.302.150

NB. Vanaf 2020 is er een andere administratieve ordening gekomen op personeels- en organisatiegebied.

De meeste docenten en consulenten zijn ingedeeld in schaal 8 van de CAO Kunsteducatie. Op basis van fulltime (36 u.p.w.) varieert het bruto maandsalarissen tussen de € 2.592 – € 4.064, afhankelijk van ervaring, anciënniteit en opleiding. Deze salarisschaal komt overeen met schalen 8 en 9 van de CAO Gemeenten 2021-2022. Kubus werkt met gekwalificeerde HBO-geschoolde kunstdocenten.

De kosten per fte. voor de docenten in het programma Kunst in Uitvoering komen grotendeels overeen met de kosten per fte in het programma School en Samenleving en de ondersteunende administratieve- en communicatiediensten. De personeelskosten per fte voor directie, Kunstlink, FleCk en de intendant amateurkunst liggen (ruim) hoger.

In 2019 en 2020 waren de kosten voor inhuur/ freelance relatief hoog bezien de andere jaren. In 2019 en 2020 is externe invulling gegeven aan directie en een controller.

	2018			2019			2020			2021		
Overhead vast personeel	10,47	€ 668.818	31%	10,39	€ 685.161	30%	9,70	€ 667.505	29%	9,78	€ 666.944	30%
Docenten en coordinatoren	11,53	€ 736.530	34%	12,43	€ 819.687	37%	12,09	€ 831.973	37%	11,07	€ 754.915	34%
Consulenten en coordinatoren	11,54	€ 737.169	35%	11,09	€ 731.322	33%	11,15	€ 767.287	34%	11,48	€ 782.875	36%
Totaal	33,54	€ 2.142.518		33,91	€ 2.236.169		32,94	€ 2.266.765		32,33	€ 2.204.735	

In bovenstaand overzicht is een onderscheid gemaakt in de drie kernonderdelen van de organisatie: de docenten voor het programma Kunst in Uitvoering, de adviseurs voor de programma`s FleCk en Kunstlink, en de coördinatoren voor School en Samenleving en de intendant. Een derde organisatieonderdeel is de zogenaamde overhead. Overhead zorgt er voor dat de uitvoerende organisatieonderdelen hun werk kunnen doen. Voor de stichting zijn dit directie, staf, administratie, service etc. In het bovenstaande overzicht maken de overheadkosten voor poppodium Corneel (onderdeel van de Stichting) onderdeel uit van de totale overheadkosten.

Door de bank genomen wordt een percentage van 30% overheadskosten van de totale personeelskosten gezien als gezonde bedrijfsvoering.

Blijkend uit de door ons ontvangen stukken bevat ieder programma minimaal een programmamanager, een coördinator. Kunst in Uitvoering heeft een cursusadministratie ten behoeve van de cursisten à 0.8 FTE niet ondergebracht bij de overhead van de stichting, maar in de programmakosten opgenomen. Onder de vlag van FleCk is tevens een communicatiemedewerker in dienst. Deze en andere specifiek voor Kunstlink en FleCK gemaakte overheadkosten zijn doorbelast bij de desbetreffende programma`s en budgetten. Voor Corneel is een een overhead van 1,7 FTE (30% van de formatie ten behoeve van Corneel) reëel.

Het in bovenstaand overzicht vermelde percentage van 30% overhead komt exclusief de overhead voor Corneel op basis van de formatie 2% lager uit. Indien de 0.8 fte cursusadministratie wordt toegevoegd aan de totale overhead van de stichting blijft het percentage overhead met 29% ondergemiddeld.

Doorbelasting aan Kunstlink, FleCk en projecten
In de jaarrekening in bijlage 3 zijn posten opgenomen in het kader van doorbelasting. De kosten die zijn doorbelast worden door Stichting de Kubus gemaakt in de vorm van personeelskosten. Deze kosten zijn ook in de projectkosten opgegeven. Wat betekent dat deze dubbelop zouden zijn en een verkeerde weergave geven van de werkelijk gemaakte kosten. Vandaar dat het gedeelte doorbelaste uren als negatieve kosten wordt geboekt.

De doorbelaste kosten voor service, directie en huisvesting worden niet in mindering gebracht in het overzicht van baten-lasten van Stichting de Kubus. Deze zijn opgenomen in het baten-lastenoverzicht van FleCk en Kunstlink. De doorbelaste huisvestings- en servicekosten onder Kunstlink en FleCk zijn een percentage van de omzet van deze onderdelen. Deze kosten op basis van percentages worden aan de betreffende programma`s toegevoegd om deze winst- en verliesrekeningen sluitend te maken en een zuivere subsidieverantwoording te kunnen opstellen.

4.4 Verdieping: Benchmark

Om de tarieven en het aanbod van Kubus te vergelijken zijn er 2 benchmarkonderzoeken uitgevoerd. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in bijlage 1 en 2. In bijlage 1 is onderzoek gedaan naar de centra voor de kunsten in de regio van Lelystad (lees: de provincie Flevoland). In Bijlage 2 is een uitwerking van het benchmarkonderzoek weergegeven met 3 vergelijkbare (ex) Next-level gemeenten: Venlo, Helmond en Hengelo.

Om de verschillen in aanbod en tarieven tussen de centra voor de kunsten met die van Kubus in beeld te krijgen zijn er 9 cursussen/activiteiten vergeleken. Om een valide vergelijking te maken zijn alle tarieven, lesduur en lesmomenten geharmoniseerd. Indien de informatie voor handen was is tevens een onderscheid gemaakt tussen leerlingen tot 21 jaar en vanaf 21 jaar. Vanaf 21 jaar wordt er 21% btw berekend over de kostprijs.

- Een individuele muziekles is omgerekend naar 1 uur les
- Voor repetities met muziekensembles is uitgegaan van 40x per jaar repetitie
- De cursussen beeldend zijn omgerekend naar kosten per uur
- Voor dans zijn er 3 leeftijdscategorieën gedefinieerd en is de prijs per uur berekend
- Musicalles is ook in 3 leeftijdscategorieën gedefinieerd, uitgaande van 32 lessen per jaar a 1,5 uur.

Kubus en de regio
Het aanbod en de tarieven van Kubus is vergeleken met dat van De Meerpaal in Dronten, CKV in Almere en het Cultuurbedrijf Noordoostpolder in Emmeloord. Over het algemeen valt te stellen dat het aanbod van Kubus in vergelijking met de 3 andere organisaties uitgebreid is. Wel is er sprake van een brede range van tarieven binnen de diverse activiteiten. Zo varieert een uur beeldend bij Kubus van € 4,88 tot € 6,19. De tarieven van de andere organisaties zijn ook niet volledig geharmoniseerd. Deze variatie is te verklaren als gevolg van de differentiatie in attributen, groepsgrootte en gebruikte materialen.

De kosten voor een individuele muziekles bij Kubus verhouden zich als middenmoter ten opzichte van de andere organisaties. Het tarief van CKV Almere steekt boven de aanbieders uit. In vergelijking met de andere organisaties is het tarief voor musical/theater in Lelystad hoog en voor dansactiviteiten voor jongeren (13-18) het hoogst. De hoogte van de contributie om deel te nemen aan een muziekensemble is in Lelystad gemiddeld.

De centra voor de kunsten in de provincie Flevoland hebben elk een uitgebreid cursorisch aanbod. Wel is er een verscheidenheid in tarieven. Het verschil in tarifering tussen Lelystad en Almere is groter, dan het verschil in tarifering tussen Lelystad en Dronten en Emmeloord.

Kubus in het perspectief van Next-level gemeenten
Lelystad is een zogenaamde Next-level gemeente. Het inwoneraantal is momenteel ongeveer 80.000 en zal naar waarschijnlijkheid groeien naar 100.000 inwoners. Om het aanbod van centra voor de kunsten in gemeenten binnen de schaalsprong van 80.000 naar 100.000 inwoners in beeld te brengen, is gekozen voor het aanbod in de gemeente Hengelo (81.000 inwoners), Helmond (93.000 inwoners) en Venlo (102.000 inwoners.).

Het aanbod van Kubus is vergelijkbaar met dat van de 3 overige centra van de kunsten. Op het gebied van muziekles bezet het tarief van De Kubus samen met dat van de Oyfo Kunstenschool uit Hengelo de onderkant van de tarievenvariatie. De tarieven voor beeldende activiteiten zijn vergelijkbaar met elkaar. Met uitzondering van Kunstencentrum Venlo, deze is duurder dan de andere 3 aanbieders. Net als bij de regionale benchmark, is het tarief voor musical/theater bij Kubus hoog. Voor deelname aan dansactiviteiten voor jongeren (13 -18) geldt dat Kubus het hoogste tarief hanteert. Dit was in de regionale benchmark ook het geval. In een reactie van Kubus blijkt het voornemen om deze tarieven per seizoen 2022-2023 te verlagen.

De tarieven van de diverse cursussen en activiteiten zijn afhankelijk van diverse factoren. Belangrijk zijn hierin de mate van subsidiering vanuit de betreffende gemeente, de huisvestingssituatie, de beschikbaarheid van docenten en de arbeidsvoorwaarden van deze docenten. Naast de financiële factoren speelt animo een grote rol in het bepalen van de tariefstelling. Deze factoren zijn in dit benchmarkonderzoek niet inzichtelijk en daarom niet meegenomen.

Over het algemeen is te stellen dat het cursorisch aanbod van Kubus in zeer grote mate overeenkomst met het aanbod van centra voor de kunsten in vergelijkbare gemeenten of gemeenten met een inwoneraantal dat Lelystad in de nabije toekomst zal huisvesten. Het huidige aanbod en tariefstelling van Kubus is passend voor een gemeente met een inwoneraantal oplopend van 80.000 naar 100.000 inwoners.

5 Doelmatigheid Kunst- en Cultuureducatie in Lelystad

In dit hoofdstuk volgen allereerst de belangrijkste bevindingen uit deze rapportage. In de tweede paragraaf wordt de eindconclusie beschreven. In paragraaf 3 wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag en tevens aanbevelingen gedaan.

5.1 De belangrijkste bevindingen op een rij

- Onder andere vanwege het ontbreken van culturele instellingen uit de culturele basisinfrastructuur of een kunstvakopleiding in de nabijheid is er geen omvangrijk professioneel productieklimaat in Lelystad.

- Het gemeentelijk cultuurbeleid is inhoudelijk gericht op *de aanwezigheid van een breed cultureel voorzieningenniveau dat past bij een gemeente met ongeveer 80.000 inwoners en op een lokale cultuurparticipatie dat vergelijkbaar is met het landelijk niveau.*

- Naast het aanbod van Stichting de Kubus bestaat het culturele landschap in Lelystad uit diverse overige aanbieders, organisaties en initiatieven. Een deel van deze aanbieders werkt nauw samen met, of is direct gelieerd aan De Kubus.

- De provinciaal en gemeentelijk gesubsidieerde merken van Stichting de Kubus hebben elk een afzonderlijke prestatieafspraak met de provincie Flevoland en gemeente Lelystad. Deze prestatieafspraken zijn de basis van de samenwerking tussen Gemeente Lelystad en Stichting de Kubus en worden jaarlijks vastgelegd in een beschikking. Deze wordt ten tijde van het aanvragen van de subsidie door Stichting de Kubus vastgesteld.

- Naast de directie, staf en ondersteunende diensten bestaat de formatie uit een totaal van 41 docenten verdeeld in het programma Kunst in Uitvoering. Door interne kruisbestuivingen en het benutten van synergiekansen worden personeelsleden van Stichting de Kubus ook ingezet voor taken ten behoeve van de programma`s School en Samenleving, Kunstlink en FleCk. Het aantal FTE is wel duidelijk gescheiden.

- Het flexibiliseren van de docentenpoule zal in principe niet bijdragen aan een meer kostenefficiënte personele bedrijfsvoering. Uitganspunt is hierbij een zelfde aantal werkuren als in 2019 en 2020 en geen verdere daling van het aantal cursusdeelnemers. Indien het aantal cursusdeelnemers verder daalt en de huidige betreffende arbeidscontracten qua arbeidsduur uit de pas lopen met het aantal lesuren, dienen de arbeidscontracten in arbeidsduur te worden aangepast of is een flexibilisering van (een deel van) de docentenpoule te overwegen.

- Het streven van Stichting de Kubus naar impact van haar activiteiten en organisatie geeft blijk van een vorm van cultureel ondernemerschap. De Kubus wenst voor zichzelf een beeld te hebben van haar impact, maar dit ook zeker onderbouwd kenbaar te kunnen overleggen aan haar opdrachtgever; de gemeente Lelystad.

- De stichting behaalt het door de gemeente Lelystad gewenste bereik met betrekking tot binnenschoolse kunst- en cultuureducatie.

- Basisscholen zijn tevreden over de service van Stichting de Kubus. Het aanbod is voor een groot deel passend, wel wordt aangehaald dat scholen vaak meer behoefte aan maatwerk hebben dan mogelijk is vanuit het standaard aanbod. De deelnemende scholen aan CultuurPlus zijn erg te spreken over dit programma.

- Een uitgebreid binnenschools activiteitenaanbod en programma is niet bepalend voor hogere participatie in het buitenschools cursorisch aanbod van Kubus. Afhankelijk van de sociaaleconomische omstandigheden van de wijk lijken kinderen lastig te mobiliseren.

- Het aantal cursisten is in de afgelopen jaren met 11% en 9 % afgenomen. Deze daling in deelnemersaantallen is voor de beperkingen door de coronamaatregelen ingezet. Deze daling past in de landelijke trend van verminderd animo bij Centra voor de Kunsten en muziekscholen.

- De tarieven voor het aanbod voor volwassenen is in de afgelopen jaren verhoogd. Dit blijkt ook uit de omzet per leerling. Coronaseizoen 2020-2021 uitgezonderd.

- De huidige gehanteerde tarieven voor de muzieklessen zijn, in tegenstelling tot de tarieven voor bijvoorbeeld de danslessen, niet kostendekkend. Indien het huidige aantal leerlingen groeit door bijvoorbeeld een groeiend inwoneraantal, is aanvullende subsidie nodig of neemt de druk op de financiële exploitatie van de stichting (verder) toe. Als muzieklessen in groepsvorm worden georganiseerd, is kostendekkendheid sneller te bewerkstelligen. Maar er wordt in dat geval gebroken met een wens uit de markt.

- De door de gemeente Lelystad gesubsidieerde intendant amateurkunst is de liaison tussen de groep ongeorganiseerde amateurkunstenaars en de professionele kunstorganisaties in Lelystad. Kunstlink Flevoland, tevens onderdeel van Stichting de Kubus helpt culturele organisaties en partijen in het sociaal domein in Flevoland met het opzetten van projecten en de aanvraag van gelden hiervoor. Weliswaar is er een gescheiden subsidieverantwoording voor deze beide entiteiten, de doelstellingen en werkzaamheden lijken een grote mate van overlap te vertonen.

- De samenwerking met Stichting de Kubus en het sociaal domein wordt als goed beoordeeld. Organisaties in het sociaal domein zien in de toekomst een rol weggelegd voor de Stichting om meer kunst- en cultuuractiviteiten in de wijken aan te bieden.

- Het direct subsidiëren van de vraag in gevallen met sociaaleconomische achterstand is een goede tool om het cultuurbereik op peil te houden. Echter kan er gevoelsmatig bij de doelgroep een barrière worden ervaren vanwege de werkwijze met een intermediair.

- De verlieslatende exploitatiejaren 2019 en coronajaar 2020 zijn opgevangen uit het eigen vermogen van de stichting. Dit heeft als gevolg dat de huidige financiële positie van Stichting de Kubus zwak te noemen is. Gedurende de coronaperiode is er door de directie een investeringsstop ingevoerd en zijn tijdelijke arbeidscontracten niet verlengd.

- De inkomsten van Stichting de Kubus komen in 2020 voor 72% voor rekening van subsidies. In 2019 was dit 69%. Bezien de landelijk gehanteerde kengetallen is dit een hoger aandeel dan gemiddeld. Het aandeel van de lesgelden in de totale baten is lager dan het landelijk gemiddelde.

- De personeelskosten vormen een steeds groter percentage van de totale lasten. Ten opzichte van de totale baten neemt het percentage personeelskosten toe en loopt het uit de pas met het landelijke gemiddelde. Dit is onder andere te verklaren door het grote aandeel vaste werknemers werkend onder de CAO voorwaarden en de jaarlijkse groei van salarissen tegenover een zich over de jaren stabiliserend batentotaal.

- De vastgestelde jaarcijfers van 2020 en de voorlopige personeelskosten en formatie van 2021 laten een kleine daling zien in de grootte van de formatie ten opzichte van 2018 en 2019.

- Door de bank genomen wordt een percentage van 30% overheadskosten van de totale personeelskosten gezien als gezonde bedrijfsvoering. Blijkend uit de door ons ontvangen stukken bevat ieder programma minimaal een programmamanager, een coördinator en in geval van Kunst in Uitvoering een cursusadministratie. Het aandeel overhead in de totale formatie van Stichting de Kubus (zowel inclusief als exclusief Corneel) is landelijk bezien gemiddeld.

- Over het algemeen is te stellen dat het cursorisch aanbod van Kubus in zeer grote mate overeenkomst met het aanbod van centra voor de kunsten in vergelijkbare gemeenten of gemeenten met een inwoneraantal dat Lelystad in de nabije toekomst zal huisvesten. Het huidige aanbod en tariefstelling van Kubus is passend voor een gemeente met een inwoneraantal oplopend van 80.000 naar 100.000 inwoners.

5.2 Eindconclusie

In de voorgaande hoofdstukken is inzichtelijk gemaakt welke trends en ontwikkelingen er zijn binnen het culturele educatieve domein en welke hiervan van toepassing zijn op Lelystad. Er is ingegaan op de inhoud, organisatie en governance van Stichting de Kubus. In een analyse van de financiële exploitatie van Stichting de Kubus en de personeelskosten is de doelmatigheid van de stichting belicht.

De doeltreffendheid (bereik) kan worden vergroot.
In het primair onderwijs is men tevreden met de werkzaamheden van en samen met Stichting de Kubus. In het programma "Lelystad vol Talent" wordt cultuur, sociaal domein en het onderwijs met het buitenschoolse aanbod van Kubus verbonden. De deelname van o.a. door sociaaleconomische omstandigheden lastig te bereiken doelgroepen blijft achter bij andere doelgroepen. De huidige mate van samenwerking door Kubus met het sociaal domein biedt ruimte om te worden geïntensiveerd.

Doelmatigheid van de exploitatie kan worden versterkt.
Een afsprakenkader tussen de gemeente en Stichting de Kubus dat slechts 1 jaar geldt, is niet bevorderlijk voor het cultureel ondernemerschap van Stichting de Kubus. Stichting de Kubus is juist voornemens om met cultureel ondernemerschap het bereik onder alle Lelystedelingen te vergroten en de exploitatie efficiënter in te richten. Het directe effect hiervan is als gevolg van corona op dit moment nog niet meetbaar.

Echter
Het ontbreekt Lelystad aan instellingen en organisaties behorende tot de Culturele basisinfrastructuur. Het particulier cursorisch aanbod in Lelystad kan op dit moment niet volledig in de vraag naar beeldende kunst, muziekles en dans voorzien. Voornamelijk op het gebied van beeldende kunst en muziekles biedt Kubus cursussen aan waarin de particuliere markt niet voorziet. De cursussen en de organisatie van deze cursussen worden door de gemeente Lelystad gesubsidieerd. Het verlagen van de subsidie betekent een verlaging van het aanbod en een verschraling van het Lelystadse culturele landschap.

Met de verwachte groei van het aantal inwoners in Lelystad rijst de vraag of Stichting de Kubus het huidige aanbod tegen dezelfde financiële voorwaarden voor zowel inwoners als subsidieverstrekker kan doorzetten. Het antwoord hierop is eenduidig: nee. De trends en ontwikkelingen in de culturele markt vereisen o.a. (verdere) individualisering van lesvormen, flexibiliteit en kwaliteit. De huidige tarifering en het cursusaanbod van Kubus zijn marktconform.

De exploratie van Stichting de Kubus scoort in het licht van de landelijke kengetallen voor een groot deel gemiddeld, met uitzondering van de personeelskosten. Het laaghangend fruit om de exploitatie doelmatiger te maken is in de afgelopen periode reeds geplukt. De coronaomstandigheden hebben echter gezorgd voor niet-natuurlijke interventie van vraag, aanbod, financiering en bereik. Vanaf 2023 is er sprake van een eerste volledige post-corona exploitatie, 2022 zal hier een eerste indicatie voor zijn.

5.3 Beantwoording onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van het onderzoek was:
Op welke manier kunnen zo veel mogelijk inwoners op een effectieve en efficiënte wijze gebruik maken van cultuureducatie, met daarbij onderscheid te maken naar: jeugd (kinderen en jongeren) en volwassenen?

Lelystad kent geen rijke culturele geschiedenis, infrastructuur en aanbod zoals andere provinciale hoofdsteden dat wel hebben. Stichting de Kubus organiseert met behulp van gemeentelijke subsidies de binnenschoolse en buitenschoolse kunst- en cultuureducatie. Naast de stichting zijn er diverse particuliere aanbieders in de stad actief, waarvan sommigen met de stichting samenwerking. Enkele gemeentelijke taken van Stichting de Kubus komen ook ten goede aan hun particuliere "concullega`s". De Stichting heeft een weg ingeslagen naar cultureel ondernemerschap en een meetbare impact van haar activiteiten. Door de coronamaatregelen de afgelopen jaren is het effect van deze nieuwe manier van organiseren nog ongewis. De komende jaren bieden voor zowel de stichting als gemeente ruimte om in samenspraak, samenwerking en met vastgestelde meerjarenkaders het cultureel ondernemerschap te beoordelen, te versterken en in te zetten op een groter bereik van kunst- en cultuureducatie in Lelystad.

De gemeente Lelystad heeft deelvragen aangedragen. De beantwoording van deze vragen kunnen worden geïnterpreteerd als aanbevelingen en onderleggers voor een vernieuwd cultuureducatiebeleid in de gemeente Lelystad.
De deelvragen zijn:

- *Hoe kan vanuit het gemeentelijk beleid de cultuureducatie in het onderwijs doelmatig worden gestimuleerd en ondersteund en welke onderdelen van cultuureducatie zouden juist buiten het onderwijs moeten worden vormgegeven?*
- *En welke structuur is daarbij passend voor Lelystad?*

Onze aanbevelingen op basis van al het voorgaande zijn:

1. De huidige subsidiebeschikking en prestatieafspraken worden voor de periode van 1 kalenderjaar vastgesteld en vastgelegd. Een meerjaren afsprakenkader van bijvoorbeeld 5 jaar tussen Stichting de Kubus en de gemeente leidt voor beide partijen tot een breder perspectief. De Kubus en de gemeente kunnen in samenwerking prestatieafspraken op de langere termijn vaststellen en meer verbinden aan het (nieuwe) beleidskader. Bijkomend effect voor Stichting de Kubus is een beter inzicht in welke investeringen en hervormingen in de contractperiode haalbaar zijn.
2. Corona heeft een negatief effect gehad op de financiële exploitatie van Stichting de Kubus. Een deel van de cursisten en deelnemers, maar ook (basis)scholen, moeten in het huidige post-corona tijdgewricht weer wennen en terugkomen naar de oude open situatie. Terugkomgedrag van cursisten is lastig te voorspellen en zal niet binnen 1 exploitatiejaar volledig zichtbaar en meetbaar zijn. Het monitoren van deelnamecijfers en aantallen cursisten dient pro-actief te worden uitgevoerd. Kubus heeft in 2020 een Plan van Aanpak op om terugkomgedrag zo goed als mogelijk te stimuleren, maar dient dit zo nodig bij te stellen aan de laatste trends en ontwikkelingen.
3. Om de cultuurparticipatie van de lastig bereikbare wijken met sociaaleconomische achterstanden en uitdagingen te vergroten, is het optimaliseren van de werkwijze met de intermediair en Jeugdfonds Sport en Cultuur aan te bevelen. Het moeten inschakelen van een intermediair kan als barrière worden ervaren. Het direct subsidiëren van de vraag vanuit bijvoorbeeld de basisschool of het kind of het verbreden van het project "Lelystad vol Talent" zijn opties die verder onderzocht kunnen worden in samenwerking met Stichting de Kubus.

4. Stichting de Kubus heeft een weg ingeslagen naar cultureel ondernemerschap. De omstandigheden als gevolg het huidige post-coronatijdperk zijn niet uitgesproken gunstig voor culturele evenementen en fysieke bijeenkomsten. De daadwerkelijke bestendigheid van het cultureel ondernemerschap is iets wat over de periode van enkele jaren zichtbaar wordt. Het is aan te bevelen om als gemeente de stichting ook de tijd te geven om te werken naar meetbare resultaten in bijvoorbeeld deelnamecijfers cursorisch aanbod, participatie met en in het sociaal domein en klanttevredenheidsonderzoeken in het onderwijs.
5. Indien het aantal cursusdeelnemers (structureel) verder daalt en de huidige betreffende arbeidscontracten qua arbeidsduur uit de pas gaan lopen met het aantal lesuren, dienen de arbeidscontracten in arbeidsduur te worden aangepast of is een flexibilisering van (een deel van) de docentenpoule te overwegen. Hierdoor kan een besparing op de personeelskosten voor het programma Kunst in Uitvoering worden gerealiseerd.
6. Bij de doelen en taken van de gemeentelijke Intendant Amateurkunst en het provinciale Kunstlink is sprake van doel- en taakvermenging. Een precieze scheiding van provinciale en gemeentelijke taken is onduidelijk. Verdergaande observatie kan deze schijn verder verduidelijken of wegnemen. Mogelijk kunnen de taken van de Intendant Amateurkunst worden ingevuld bij een doorontwikkeling van Stichting Cultuur voor Lelystad.
7. Het huidige gebouw De Kubus vertoont enkele tekenen van veroudering en is theatertechnisch niet meer bij de tijd. Het perspectief op een esthetische en technische update van het huidige gebouw dient onderdeel van een meerjaren afsprakenkader met de gemeente te worden. Een eerste grove indicatie van een benodigde investering bedraagt € 220.000,-.
8. Het ontbreekt Lelystad aan voldoende culturele ondernemers en verenigingen om het huidige gesubsidieerde lesaanbod over te hevelen aan de vrije markt. Op het gebied van dans is er sprake van een breed commercieel aanbod dat zich echter niet leent voor een kruisbestuiving met het gewenste binnenschoolse cultuureducatieaanbod. Op het gebied van beeldende kunst is er een klein aantal kleinschalige ondernemers in de stad actief. Voor muzieklessen geldt dat buiten de populaire instrumenten (piano, drums, gitaar) er nauwelijks tot geen commerciële aanbieders zijn voor individuele muziekles. Dit pleit voor het handhaven van het huidige cursusaanbod, hetgeen vergelijkbaar is met centra voor de kunsten in andere Next-level gemeenten.

Bijlage 1 Benchmark regio Flevoland

Benchmarck Centra voor de Kunsten	De Kubus Lelystad				De Meerpaal Dronten				CKV Almere				Cultuurbedrijf Noordoostpolder Emmeloord / Noordoostpolder			
	< 21		> 21		< 21		> 21		< 21		> 21		< 21		> 21	
Individuele muziekles, per uur		€ 34,26		€ 47,13	€ 33,50	€ 44,00	€ 45,00	€ 45,50		€ 53,95		€ 65,28	€ 23,11	€ 37,39	€ 31,83	€ 60,06
Muziekensembles, 40 x per jaar	€ 106,00	€ 273,75		€ 275,00		€ 278,00	€ 350,00	€ 370,00	€ 325,41	€ 580,54	€ 393,75	€ 702,45		€ 196,00		€ 246,67
Cursus beeldend, per uur	€ 4,88	€ 6,19	€ 6,15	€ 6,19	€ 5,67	€ 6,50		€ 6,50	€ 6,67	€ 6,97	€ 7,38	€ 7,46	€ 5,73	€ 7,67	€ 8,33	€ 8,45
Dans: 4 - 12, per uur	€ 4,96	€ 6,21			€ 4,50	€ 6,75				€ 6,08				€ 8,78		
Dans: 13 - 18, per uur	€ 8,24	€ 9,37			€ 6,75	€ 8,75				€ 6,08				€ 7,37		
Dans: volwassenen			€ 5,60	€ 9,83			€ 4,00	€ 14,40								€ 11,13
Theater/musical: 5-10		€ 431,00				€ 200,00				€ 300,11						
Theater/musical: 11-18		€ 431,00			€ 202,67	€ 220,80				€ 300,97						
Theater/musical: 18+				€ 429,00				€ 208,00				€ 364,17				€ 368,18

Bijlage 2 Benchmark Next-level gemeenten

Benchmark **Centra voor de Kunsten** *Inwoners*	**De Kubus** **Lelystad** *79.811*				**Kunstencentrum Venlo** **Venlo** *101.988*				**Kunst Kwartier** **Helmond** *92.627*				**Oyfo Kunstenschool** **Hengelo** *81.049*			
	< 21		> 21		< 21		> 21		< 21		> 21		< 21		> 21	
Individuele muziekles, per uur	€ 34,26	€ 34,26		€ 47,13		€ 45,66		€ 76,60		€ 39,80		€ 67,30	€ 35,85			€ 55,29
Muziekensembles, 40 x per jaar	€ 106,00	€ 273,75		€ 275,00				€ 288,67		€ 80,00		€ 100,00	€ 160,50		€ 193,50	€ 258,00
Cursus beeldend, per uur	€ 4,88	€ 6,19	€ 6,15	€ 6,19	€ 7,08	€ 7,69		€ 7,23		€ 6,80		€ 6,54	€ 6,19	€ 6,22		€ 7,47
Dans: 4 - 12, per uur	€ 4,96	€ 6,21				€ 6,11			€ 6,25	€ 6,60			€ 7,47			
Dans: 13 - 18, per uur	€ 8,24	€ 9,37				€ 6,11				€ 6,25			€ 7,47			
Dans: volwassenen			€ 5,60	€ 9,83				€ 7,50			€ 7,56	€ 8,45				
Theater/musical: 5-10		€ 431,00				€ 292,57				€ 315,60			€ 330,80			
Theater/musical: 11-18		€ 431,00								€ 315,60			€ 330,80			
Theater/musical: 18+				€ 429,00								€ 382,80				

Bijlage 3 Overzicht Winst en Verlies Stichting de Kubus

Stichting De Kubus (excl. Corneel)	Realisatie 2017	*Kunstlink 2017*	*FleCK 2017*	Realisatie 2018	*Kunstlink 2018*	*FleCK 2018*
Baten						
Cursusgelden	€ 342.354,00			€ 335.725,00		
Overige inkomsten	€ 191.505,00	*€ 6.421,00*	*€ 60.151,00*	€ 165.430,00	*€ 77,00*	*€ 49.011,00*
Opbrengsten binnenschools	€ 77.109,00			€ 110.764,00		
Subsidies gemeente Lelystad	€ 1.647.935,00	*€ 2.500,00*		€ 1.483.697,00	*€ 2.500,00*	
Subsidies provincie Flevoland	€ 862.882,00	*€ 229.405,00*	*€ 633.477,00*	€ 1.089.079,00	*€ 246.198,00*	*€ 842.881,00*
Projectsubsidies	€ 182.779,00	*€ 12.500,00*	*€ 113.267,00*	€ 156.474,00	*€ 35.207,00*	*€ 113.267,00*
Overige subsidies	€ 15.800,00	*€ 15.800,00*	*€ -*	€ 23.199,00	*€ 23.199,00*	*€ -*
Compensatie huur	€ 300.000,00	*€ 16.925,00*	*€ 28.077,00*	€ 300.000,00	*€ 16.925,00*	*€ 28.077,00*
Subtotaal Baten	€ 3.620.364,00	*€ 283.551,00*	*€ 834.972,00*	€ 3.664.368,00	*€ 324.106,00*	*€ 1.033.236,00*
AF: Inkoop Horeca	€ -12.854,00			€ -18.514,00		
Totaal Baten	€ 3.607.510,00	*€ 283.551,00*	*€ 834.972,00*	€ 3.645.854,00	*€ 324.106,00*	*€ 1.033.236,00*
Lasten						
Personeelskosten (salarissen, pensioen en soc. Lasten)	€ 1.800.605,00	*€ 121.006,00*	*€ 226.378,00*	€ 2.034.092,00	*€ 131.017,00*	*€ 340.355,00*
Inhuur derden (freelancers)	€ 86.753,00	*€ 7.567,00*		€ 91.412,00		
Overige personeelskosten	€ 97.085,00	*€ 3.339,00*	*€ 8.955,00*	€ 108.426,00	*€ 4.119,00*	*€ 12.725,00*
Directe kosten (lesmiddelen en materialen)	€ 1.025.174,00	*€ 83.222,00*	*€ 525.536,00*	€ 869.112,00	*€ 127.530,00*	*€ 577.119,00*
Huisvestingskosten	€ 399.396,00	*€ 16.925,00*	*€ 28.077,00*	€ 407.794,00	*€ 16.925,00*	*€ 28.077,00*
Algemene kosten	€ 174.121,00	*€ 51.492,00*	*€ 121.688,00*	€ 400.894,00	*€ 53.215,00*	*€ 163.671,00*
Afschrijvingen	€ 33.455,00			€ 31.447,00		
Subtotaal Lasten	€ 3.616.589,00	*€ 283.551,00*	*€ 910.634,00*	€ 3.943.177,00	*€ 332.806,00*	*€ 1.121.947,00*
AF: Doorbelasting uren projecten (intern)	€ -258.606,00	*€ -*	*€ -75.662,00*	€ -358.263,00	*€ -8.700,00*	*€ -88.711,00*
Totaal Lasten	€ 3.357.983,00	*€ 283.551,00*	*€ 834.972,00*	€ 3.584.914,00	*€ 324.106,00*	*€ 1.033.236,00*
Exploitatieresultaat	€ 249.527,00	*€ -*	*€ -*	€ 60.940,00	*€ -*	*€ -*

Stichting De Kubus (excl. Corneel)	**Realisatie 2019**	***Kunstlink 2019***	***FleCK 2019***	**Realisatie 2020**	***Kunstlink 2020***	***FleCK 2020***	**Begroot 2021**	**Begroot 2022**
Baten								
Cursusgelden	€ 362.776,00			€ 344.144,00			€ 366.000,00	€ 356.500,00
Overige inkomsten	€ 197.848,00	*€ 23.863,00*	*€ 40.482,00*	€ 116.945,00	*€ 1.052,00*	*€ 9.085,00*	€ 206.651,00	€ 263.450,00
Opbrengsten binnenschools	€ 151.260,00			€ 133.314,00	*€ -*	*€ -*	€ -	€ -
Subsidies gemeente Lelystad	€ 1.488.417,00			€ 1.546.985,00	*€ 2.500,00*	*€ -*	€ 1.566.190,00	€ 1.570.367,00
Subsidies provincie Flevoland	€ 1.090.563,00	*€ 238.797,00*	*€ 851.766,00*	€ 1.015.608,00	*€ 225.881,00*	*€ 789.138,00*	€ 1.219.004,00	€ 1.298.355,00
Projectsubsidies	€ 213.028,00	*€ 37.474,00*	*€ 113.267,00*	€ 93.055,00	*€ 42.769,00*	*€ 50.286,00*	€ -	€ -
Overige subsidies	€ 8.000,00	*€ 8.000,00*	*€ -*	€ 9.000,00	*€ 9.000,00*	*€ -*	€ 384.166,00	€ 377.948,00
Compensatie huur	€ 300.000,00	*€ 17.000,00*	*€ 29.000,00*	€ 300.000,00	*€ 17.000,00*	*€ 29.000,00*	€ 300.000,00	€ 300.000,00
Subtotaal Baten	€ 3.811.892,00	*€ 325.134,00*	*€ 1.034.515,00*	€ 3.559.051,00	*€ 298.202,00*	*€ 877.509,00*	€ 4.042.011,00	€ 4.166.620,00
AF: Inkoop Horeca	€ -19.381,00			€ -7.264,00			€ -13.205,00	€ -22.288,00
Totaal Baten	€ 3.792.511,00	*€ 325.134,00*	*€ 1.034.515,00*	€ 3.551.787,00	*€ 298.202,00*	*€ 877.509,00*	€ 4.028.806,00	€ 4.144.332,00
Lasten								
Personeelskosten (salarissen, pensioen en soc. Lasten)	€ 2.076.151,00	*€ 130.390,00*	*€ 308.426,00*	€ 2.184.129,00	*€ 124.801,00*	*€ 336.193,00*	€ 2.211.716,00	€ 2.344.787,00
Inhuur derden (freelancers)	€ 229.345,00			€ 161.969,00			€ 97.415,00	€ 95.570,00
Overige personeelskosten	€ 160.018,00	*€ 5.602,00*	*€ 15.233,00*	€ 82.636,00	*€ 2.566,00*	*€ 7.010,00*	€ -6.981,00	€ 9.480,00
Directe kosten (lesmiddelen en materialen)	€ 1.006.849,00	*€ 127.715,00*	*€ 638.189,00*	€ 773.283,00	*€ 88.566,00*	*€ 479.035,00*	€ 948.917,00	€ 979.933,00
Huisvestingskosten	€ 410.369,00	*€ 17.000,00*	*€ 29.000,00*	€ 408.935,00	*€ 17.000,00*	*€ 29.000,00*	€ 412.650,00	€ 412.650,00
Algemene kosten	€ 310.051,00	*€ 58.077,00*	*€ 148.277,00*	€ 252.253,00	*€ 65.269,00*	*€ 139.895,00*	*€ 281.293,00*	€ 228.642,00
Afschrijvingen	€ 40.971,00			€ 43.025,00			€ 51.781,00	€ 73.270,00
Subtotaal Lasten	€ 4.233.754,00	*€ 338.784,00*	*€ 1.139.125,00*	€ 3.906.230,00	*€ 298.202,00*	*€ 991.133,00*	€ 3.996.791,00	€ 4.144.332,00
AF: Doorbelasting uren projecten (intern)	€ -264.998,00	*€ -13.650,00*	*€ -104.610,00*	€ -300.199,00	*€ -*	*€ -113.624,00*		
Totaal Lasten	€ 3.968.756,00	*€ 325.134,00*	*€ 1.034.515,00*	€ 3.606.031,00	*€ 298.202,00*	*€ 877.509,00*	€ 3.996.791,00	€ 4.144.332,00
Exploitatieresultaat	€ -176.245,00	*€ -*	*€ -*	€ -54.244,00	*€ -*	*€ -*	€ 32.015,00	€ -

Bijlage 4 Balansoverzicht Stichting de Kubus

Balanspositie Stichting De Kubus	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020
Vermogen				
Kapitaal				
Bestemmingsreserves	€ 226.800	€ 226.350	€ 97.165	€ 97.165
Algemene reserves	€ 70.844	€ 129.061	€ 86.200	€ -24.530
Resultaat lopend jaar				
Reserveringen				
Totaal eigen vermogen	€ 297.644	€ 355.411	€ 183.365	€ 72.635
Voorziening personeel				
Voorzieningen onderhoud				
Langlopende schulden				
Totaal vermogen	€ 297.644	€ 355.411	€ 183.365	€ 72.635
Vaste activa				
Installaties grote zaal	€ 50.603	€ 43.745	€ 37.801	€ 31.445
Inventaris	€ 177.365	€ 151.571	€ 134.227	€ 108.341
ICT	€ 16.362	€ 64.491	€ 53.236	€ 35.960
Instrumenten	€ 579	€ 11.184	€ 12.815	€ 12.720
Totaal vaste activa	€ 244.909	€ 270.991	€ 238.079	€ 188.466
Vlottende activa				
Voorraden	€ 6.529	€ 8.869	€ 8.320	€ 5.395
Debiteuren	€ 277.694	€ 219.166	€ 252.898	€ 128.486
Subsidie vorderingen	€ 67.200	€ 102.636	€ 134.702	€ -
Overige vorderingen en overlopende activa	€ 71.491	€ 48.229	€ 124.730	€ 203.531
Rekening courant Lelykracht		€ 29.487	€ -	
Liquide middelen	€ 960.373	€ 990.071	€ 666.439	€ 987.768
Totaal	€ 1.383.287	€ 1.398.458	€ 1.187.089	€ 1.325.180
Kortlopende schulden				
Vooruit ontvangen subsidies	€ 308.218	€ 83.446	€ 104.472	€ 495.017
crediteuren	€ 144.109	€ 270.186	€ 289.048	€ 198.665
belastingen, sociale- en pensioenpremies	€ 154.242	€ 202.378	€ 96.534	€ 100.701
overige schulden en overlopende passiva	€ 723.982	€ 758.029	€ 751.749	€ 646.628
totaal	€ 1.330.551	€ 1.314.039	€ 1.241.803	€ 1.441.011
Werkkapitaal	€ 52.736	€ 84.419	€ -54.714	€ -115.831
Balanstotaal	€ 1.628.195	€ 1.669.450	€ 1.425.168	€ 1.513.646

N.B. Balanspositie Stichting de Kubus inclusief Corneel.

Bijlage 5 Deelnameoverzicht Cursussen

Cursusdeelname	2018/2019				
	Muziekeducatie	Dans	Beeldend	Theater/musical	Totaal
Cursisten					
Jeugd	695	251	82	104	1132
Volwassenen	264	34	113	7	418
Doelgroep		33		0	33
Totaal	959	318	195	111	1583
Opbrengsten ex BTW					
Jeugd	€ 169.564,70	€ 44.345,51	€ 13.078,34	€ 20.870,99	€ 247.859,54
Volwassenen	€ 89.475,87	€ 4.399,29	€ 32.440,26	€ 1.202,52	€ 127.517,94
Doelgroep		€ 640,00			€ 640,00
Totaal	€ 259.040,57	€ 49.384,80	€ 45.518,60	€ 22.073,51	€ 376.017,48
Gem. opbr. p/cursist					
Jeugd	€ 244	€ 177	€ 159	€ 201	€ 219
Volwassenen	€ 339	€ 129	€ 287	€ 172	€ 305
Doelgroep		€ 19			€ 19
Totaal	€ 270	€ 155	€ 233	€ 199	€ 238

Cursusdeelname	2019-2020				
	Muziekeducatie	Dans	Beeldend	Theater/musical	Totaal
Cursisten					
Jeugd	618	244	62	93	1017
Volwassenen	221	20	123	8	372
Doelgroep		18		0	18
Totaal	839	282	185	101	1407
Opbrengsten ex BTW					
Jeugd	€ 164.227,90	€ 42.996,91	€ 10.977,91	€ 24.394,51	€ 242.597,23
Volwassenen	€ 77.389,82	€ 3.247,98	€ 32.219,65	€ 1.778,00	€ 114.635,45
Doelgroep		€ 1.093,30			€ 1.093,30
Totaal	€ 241.617,72	€ 47.338,19	€ 43.197,56	€ 26.172,51	€ 358.325,98
Gem. opbr. p/cursist					
Jeugd	€ 266	€ 176	€ 177	€ 262	€ 239
Volwassenen	€ 350	€ 162	€ 262	€ 222	€ 308
Doelgroep		€ 61			€ 61
Totaal	€ 288	€ 168	€ 234	€ 259	€ 255

Cursusdeelname	2020-2021				
	Muziekeducatie	Dans	Beeldend	Theater/musical	Totaal
Cursisten					
Jeugd	531	248	58	84	921
Volwassenen	190	13	124	16	343
Doelgroep		10			10
Totaal	721	271	182	100	1274
Opbrengsten					
Jeugd	€ 138.496,65	€ 39.751,48	€ 7.182,19	€ 21.348,66	€ 206.778,98
Volwassenen	€ 68.293,33	€ 2.076,61	€ 23.720,93	€ 3.651,76	€ 97.742,63
Doelgroep		€ 503,90			€ 503,90
Totaal	€ 206.789,98	€ 42.331,99	€ 30.903,12	€ 25.000,42	€ 305.025,51
Gem. opbr. p/cursist					
Jeugd	€ 261	€ 160	€ 124	€ 254	€ 225
Volwassenen	€ 359	€ 160	€ 191	€ 228	€ 285
Doelgroep		€ 50			
Totaal	€ 287	€ 156	€ 170	€ 250	€ 239



www.drijver-en-partners.nl

Drijver en Partners
Kelvinring 54
2952 BG Alblasserdam

tel: 010 -2112121
info@drijver-en-partners.nl
www.drijver-en-partners.nl

DRIJVER EN PARTNERS
• management en advies •