



# DE KUNST VAN HET VERENIGEN



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>1</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Aanleiding onderzoek	3
1.2 Ontstaansgeschiedenis	3
<b>2 Doel en verantwoording onderzoek</b>	<b>5</b>
2.1 Verantwoording	5
2.2 Doel van het onderzoek	5
2.3 Afbakening en aanpak van het onderzoek	7
<b>3 Normenkader</b>	<b>8</b>
<b>4 Beleid en doelstellingen</b>	<b>9</b>
4.1 Fusiedoelstellingen	9
4.2 Ontwikkeling gemeentelijk beleid 2014-2021	10
4.3 Verschuivende doelstellingen VRIJDAG na de fusie	12
4.4 Samenvattend	13
<b>5 De impact van de fusie en de gemeentelijke doelstellingen op VRIJDAG</b>	<b>14</b>
5.1 De impact op de medewerkers	14
5.2 De impact op de organisatie	15
5.3 Overige bevindingen	16
<b>6 Ontwikkelingen in de activiteiten van VRIJDAG</b>	<b>17</b>
6.1 Muzieklessen en samenspel	17
6.2 VRIJDAG in de buurt	19
6.3 Cultuureducatie	21
6.4 Ondersteuning amateurverenigingen	23
6.5 Ondersteuning in de provincie	25



<b>7</b>	<b>Analyse bereik en financiën</b>	<b>27</b>
7.1	Ontwikkeling aantal deelnemers/adviesgesprekken	27
7.2	Financiën	29
<b>8</b>	<b>Relatie gemeente - VRIJDAG</b>	<b>32</b>
8.1	De contractrelatie	33
8.2	Monitoring en sturing door de gemeente	35
8.3	Informatievoorziening aan raad en monitoring door raad	36
<b>9</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>37</b>
9.1	Conclusies	37
9.2	Overzicht realisatie van fusiedoelstellingen	41
9.3	Aanbevelingen	42
	<b>Verslag gesprek in kader bestuurlijk wederhoor</b>	<b>44</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>49</b>
	Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde personen	49
	Bijlage 2: Geraadpleegde documenten	50
	Bijlage 3: Vragenlijst amateurverenigingen	51
	Bijlage 4: Vragenlijst medewerkers VRIJDAG	52
	Bijlage 5: Overzicht aantallen deelnemers en adviezen 2013-2020	53
	Bijlage 6: Overzicht inkomsten en uitgaven 2014-2020	54

## Colofon

Dit is een onderzoeksrapport van:

**Rekenkamer Groningen**

[rekenkamer@groningen.nl](mailto:rekenkamer@groningen.nl)

[gemeenteraad.groningen.nl/rekenkamer](http://gemeenteraad.groningen.nl/rekenkamer)

De Rekenkamer Groningen bestaat uit de leden Hans Kastermans, Hans van Mossevelde en Han Warmelink (voorzitter). De gemeenteraad heeft de raadsleden Martijn van der Glas, René Stayen, Geeske de Vries en Els van der Weele als adviseur in de klankbordgroep van de Rekenkamer benoemd. Ambtelijke ondersteuning: Simone Steenbeek (secretaris/onderzoeker Rekenkamer Groningen).

# Samenvatting

Mede naar aanleiding van signalen uit het cultuurveld is de Rekenkamer Groningen in 2021 een onderzoek gestart naar de rol en het functioneren van VRIJDAG bij het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen op het terrein van amateurkunst en amateurkunstverenigingen. De centrale vraag in het onderzoek is geweest: wat zijn de resultaten van de fusie die in 2013 heeft plaatsgevonden tussen Stedelijke Muziekschool Groningen en de Kunsten Centrum Groep en welke rol speelt fusie-organisatie VRIJDAG in het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen met betrekking tot het domein amateurkunst en cultuur? Daarbij is in kaart gebracht hoe de relatie tussen VRIJDAG en de gemeente is vormgegeven en of deze relatie van invloed is op de door VRIJDAG geleverde prestaties.

Voorafgaand aan de fusie zijn onder andere de volgende inhoudelijke doelstellingen geformuleerd.

- Eén loket, één totaal aanbod.
- Alle Stadgers moeten in staat zijn kennis te maken met kunst en cultuur, zich hiermee te ontwikkelen en zich hierin te specialiseren.
- Het kennismaken gebeurt in de wijken, op scholen, binnen en buiten schooluren en is gericht op actieve deelname aan kunst en cultuur.
- VRIJDAG wordt een broedplaats voor cultuur.
- VRIJDAG wordt een spin in het web voor het verenigingsleven.
- VRIJDAG zorgt voor structurering door verenigingsleven in te passen in de culturele loopbaan.

- VRIJDAG dient ondernemend te zijn en minder afhankelijk te worden van subsidie.
- VRIJDAG dient een stevige jaarlijkse groei van het aantal cursisten en van de eigen inkomsten te laten zien.
- Het 'SMG-gedeelte' van VRIJDAG dient verder getransformeerd te worden voor toekomstige ontwikkelingen in de markt voor kunst-, cultuur- en muziekeducatie.

**De hoofdconclusie van het onderzoek is dat niet alle met de fusie beoogde doelen zijn bereikt. Dat ligt deels aan de doelen zelf, die op onderdelen onderling tegenstrijdig zijn en soms ook te ambitieus. Anderzijds komt het ook door de wijze waarop VRIJDAG invulling geeft aan die doelen. Het gevolg is dat er gaten vallen, in het bijzonder ten aanzien van het gespecialiseerde muziekonderwijs, talentontwikkeling en het bieden van een platform voor amateurverenigingen. De belangrijkste aanbeveling is dan ook dat de gemeente en VRIJDAG scherpere keuzes gaan maken, zowel ten aanzien van de doelen (te veel, soms tegenstrijdig) als met betrekking tot de (inzet van) middelen om die doelen te bereiken en de monitoring daarvan.**

Met de fusie in 2013 beoogde de raad een aantal nieuwe doelstellingen op het gebied van amateurkunst en cultuur te realiseren. In de afgelopen jaren zijn die doelen regelmatig bijgesteld, geschrapt of juist aangevuld, waarbij het zicht op de beoogde resultaten van de fusie verloren is geraakt. De realisatie van de fusiedoelstellingen is ook niet systematisch door de gemeente gemonitord. Doordat een concreet transitieplan en gemeenschappelijke huisvesting ontbraken, heeft het transitie- en ontwikkeltraject binnen VRIJDAG veel langer geduurd dan waar aanvankelijk rekening mee werd gehouden.

VRIJDAG vult de door de gemeente gevraagde rollen van aanjager, verbinder, adviseur, uitvoerder en regisseur niettemin in belangrijke mate en ook op gedreven wijze in. De ondersteuningsfunctie van VRIJDAG richting amateurkunstverenigingen kan zeker nog versterkt worden. "VRIJDAG in de buurt" is succesvol en daarmee wordt invulling gegeven aan de door de gemeente voorgestane sociaal-maatschappelijke functie van VRIJDAG. De cultuurcoaches spelen daarin een belangrijke rol. VRIJDAG kan naar het oordeel van de rekenkamer wel veel meer spin-off halen uit de activiteiten en contacten in de 'buurten'.

VRIJDAG hinkt op twee gedachten waar het gaat om specialisatie en ontwikkeling van muzikaal talent. Enerzijds wil VRIJDAG dit stimuleren door het aanbieden van muzieklessen aan leerlingen, anderzijds botst dat met andere doelstellingen van de gemeente en van VRIJDAG zelf. Vanaf 2014 is de tendens dat minder mensen de weg naar VRIJDAG vinden voor muzieklessen, met als belangrijkste oorzaken dat het aanbod onduidelijker, individuele lessen duurder en doorstroom binnen VRIJDAG moeilijker is geworden. Door inkorting van de lestijd en prijsstijging zijn de muzieklessen voor een deel van de doelgroep van VRIJDAG minder toegankelijk geworden.

Naar verwachting leiden de beperktere mogelijkheden tot specialisatie op termijn tot minder doorstroom naar de amateurkunstverenigingen en conservatoria en daarmee uiteindelijk ook minder doorstroom naar 'grote' orkesten. Dergelijke ontwikkelingen zijn van (negatieve) invloed op het gepropageerde imago van Groningen als cultuurgemeente.

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding onderzoek

De gemeente heeft beleid geformuleerd ten aanzien van de amateurkunst en amateurkunstverenigingen. VRIJDAG is de organisatie die als opdrachtnemer van de gemeente voor uitvoering van dat beleid zorgdraagt. VRIJDAG is ontstaan in 2013 na een fusie tussen de Stedelijke Muziekschool Groningen (SMG) en de Kunsten Centrum Groep (KCG). Met de fusie beoogde de gemeente een grotere rol op sociaal maatschappelijk terrein voor de uitvoerende organisatie.

Daarnaast besloot de gemeenteraad te onderzoeken of en hoe tot centrale huisvesting voor de nieuwe organisatie gekomen zou kunnen worden. De nadrukkelijke wens van de nieuwe organisatie was om alle functies onder één dak te brengen, vanuit de verwachting dat hierdoor kruisbestuiving tussen de verschillende disciplines van VRIJDAG beter te realiseren zou zijn.

Bij de fusie werden door de nieuwe organisatie na te streven doelstellingen geformuleerd. De afgelopen jaren is hard gewerkt om deze doelstellingen te realiseren, al waren er de laatste twee jaar vanwege Covid-19 beperkingen in de mogelijkheden om activiteiten op een reguliere wijze uit te voeren. Dit onderzoek is erop gericht inzicht te krijgen in wat het resultaat is van de fusie en welke rol VRIJDAG speelt in het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen op het domein van de amateurkunst en -cultuur. Daarnaast wordt in kaart gebracht hoe de relatie tussen VRIJDAG en

de gemeente is vormgegeven en of deze relatie van invloed is op de door VRIJDAG geleverde prestaties. Met dit onderzoek wil de Rekenkamer Groningen aan betrokken partijen handvatten bieden om de uitvoering van het beleid te toetsen en zo nodig te verbeteren.

## 1.2. Ontstaansgeschiedenis

Al in de jaren 80 van de vorige eeuw werd er gesproken over een fusie tussen de SMG en de KCG, omdat daar de inhoudelijke en bedrijfsmatige voordelen van werden gezien. Dat leidde toen nog niet tot een samengaan. Later werd een mogelijke fusie tussen de twee partijen weer overwogen, in 2003 leidend tot een positief advies door een extern bureau. Vervolgens duurde het tot 2010 dat, als gevolg van te realiseren bezuinigingen, opnieuw de samenwerking tussen SMG en KCG aan de orde werd gesteld. Onderzoek van en met de instellingen wees toen uit dat een fusie zowel inhoudelijk als financieel het meeste perspectief zou bieden. De belangrijkste overwegingen daarbij waren:

- natuurlijke partners gelet op doelstellingen;
- sterker staan met een totaal-aanbod;
- profiteren van elkaars posities en sterke punten (o.a. relatie met onderwijs: SMG wel, KCG niet en ondernemingszin: vooral bij KCG aanwezig, bij SMG nauwelijks).

SMG was in die tijd nog onderdeel van de gemeentelijke organisatie, in tegenstelling tot KCG, en een entiteit binnen de dienst OCSW.

De inschatting was dat SMG vanuit die positie minder mogelijkheden had om effectief, efficiënt en daadkrachtig te kunnen samenwerken met KCG en ook niet in staat zou zijn de beoogde bezuiniging te kunnen realiseren. Ook werd in die tijd onderkend dat SMG zou moeten transformeren naar een organisatie meer gericht op toekomstige ontwikkelingen in de markt. Met een fusie zou die transformatie beter en krachtiger kunnen worden gerealiseerd, zo was de inschatting. In april 2012 is het principebesluit genomen om SMG als werkmaatschappij te verzelfstandigen.

De fusie zou vervolgens per 1 januari 2013 worden gerealiseerd. Mede vanwege een aanvankelijk negatief advies van de OR is de fusie uiteindelijk per 1 juli 2013 gerealiseerd. Met de oprichting van VRIJDAG heeft de gemeente gekozen om een stevig fundament te creëren om cultuurdeelname te stimuleren en amateurverenigingen te ondersteunen.

## 2. Doel en verantwoording onderzoek

### 2.1. Verantwoording

De Rekenkamer Groningen wil haar doelstellingen en missie realiseren door onderzoeken uit te voeren die gericht zijn op de vraag in hoeverre beleid en/of uitvoering doelmatig, doeltreffend dan wel rechtmatig zijn/is. In het protocol van de Rekenkamer Groningen zijn de selectiecriteria opgenomen om tot een keuze van onderzoeksonderwerpen te komen. Bij de selectie van een onderzoek naar het gemeentelijk beleid ten aanzien van de amateurkunst en de uitvoering daarvan door VRIJDAG hebben de navolgende overwegingen aan de hand van de selectiecriteria sterk meegewogen.

- Er is een duidelijk maatschappelijk belang dat met het onderwerp samenhangt.
- VRIJDAG is de afgelopen jaren regelmatig in de media aan de orde geweest, onder meer vanwege de veranderingen in muziekcursussen, de rol van VRIJDAG bij cultuureducatie, de rol van VRIJDAG in het sociaal domein en de huisvestingsplannen.
- Er heeft een duidelijke beleidsverschuiving na de fusie plaatsgevonden, waarbij de sociaal maatschappelijke functie van Kunst en Cultuur meer naar voren is gekomen.
- Er is geen duidelijk beeld van de effectiviteit en doelmatigheid van voornoemde veranderde beleidsopvatting van de gemeente.

### 2.2. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in wat het resultaat van de fusie is en welke rol VRIJDAG speelt in het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen op het domein van de amateurkunst, hoe de relatie tussen VRIJDAG en de gemeente is vormgegeven en of deze relatie van invloed is op de door VRIJDAG geleverde prestaties.

#### **De centrale onderzoeksvraag is:**

Wat is het resultaat van de fusie uit 2013 tussen Stedelijke Muziekschool Groningen en Kunsten Centrum Groep en welke rol speelt VRIJDAG in het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen op het domein amateurkunst en -cultuur?

De centrale onderzoeksvraag is in deelvragen opgedeeld, onderverdeeld in de volgende onderwerpen: beleid, uitvoering, relatie gemeente-organisatie en rol raad.



## Deelvragen

### Beleid

1. Zijn de (actuele) beoogde gemeentelijke doelstellingen en wat ten aanzien daarvan van VRIJDAG wordt verwacht zodanig geformuleerd dat deze toetsbaar zijn?
2. Heeft VRIJDAG de door de gemeente beoogde (fusie)doelstellingen kunnen vertalen naar haar organisatie en de uitvoering (operationele plannen)?
3. Zijn in de periode na de fusie de doelstellingen van de gemeente m.b.t. het beleidsveld Kunst & Cultuur en of op andere beleidsterreinen zodanig gewijzigd dat dat invloed heeft op de oorspronkelijk beoogde fusiedoelstellingen?

### Uitvoering<sup>1</sup>

1. Hoe is vormgegeven in plannen en de uitvoering om VRIJDAG voor *iedereen toegankelijk* te maken?
  1. Op welke wijze is het *aanbod verbreed*?
  1. Op welke wijze is "de markt" betrokken bij het opstellen van het aanbod van VRIJDAG (*vraaggericht werken*) en welke partijen hebben daaraan bijgedragen?
1. Wat is de ontwikkeling van de deelnemersaantallen, zoals *cursistenaantallen en cursistenuren* voor de verschillende "producten"?
1. In hoeverre biedt VRIJDAG een *platform voor amateurkunsten* (steuninstelling voor amateurgezelschappen)?
1. Op welke wijze is de doelstelling om als *cultureel ondernemer* te handelen operationeel vertaald en hoe is dit in de praktijk gebracht?
  1. In hoeverre zijn de *inhoudelijke doelstellingen* van de fusie gehaald?
  1. In hoeverre zijn de *financiële doelstellingen en taakstellingen* van VRIJDAG behaald?
  1. Hoe heeft zich de *verhouding tussen eigen inkomsten en subsidie* zich ontwikkeld?
2. Wordt met de ingezette middelen op doelmatige wijze bereikt wat beoogd wordt?

### Relatie Gemeente en VRIJDAG

1. Op welke wijze is inhoud gegeven aan de relatie tussen gemeente en VRIJDAG in de afgelopen jaren (zoals overleg, opdrachtgeverschap, subsidieafspraken, e.d.)?
2. Komt deze werkwijze overeen met soortgelijke verbonden partijen?
3. Hoe is vastgelegd in welke mate VRIJDAG dient bij te dragen aan de doelstellingen van de gemeente met betrekking tot het kunst- en cultuurbeleid en andere beleidsterreinen (zoals onderwijs, sociaal domein) en hoe wordt de realisatie daarvan gemeten?
4. In hoeverre is de wijze waarop de relatie tussen gemeente en VRIJDAG is vormgegeven en verloopt, effectief in relatie tot het realiseren van de door de gemeente beoogde doelstellingen?
5. In hoeverre heeft de (subsidie)relatie met de gemeente voor VRIJDAG invloed op het ondernemend vermogen van VRIJDAG?
6. Wat kan voor vergelijkbare relaties worden geleerd van de wijze waarop de relatie tussen de gemeente als opdrachtgever en VRIJDAG als opdrachtnemer is vormgegeven en verloopt?

### Rol raad

1. Heeft de raad de inhoudelijke en financiële doelstellingen ten aanzien van het domein amateurkunst en -cultuur SMART vastgelegd?
2. Op welke momenten en op welke wijze is de raad geïnformeerd over de ontwikkeling en realisatie van de beoogde doelstellingen (door VRIJDAG) t.a.v. amateurkunst en -cultuur?
3. Hoe monitort de raad de realisatie van de beoogde doelstellingen?

<sup>1</sup> Hierna is cursief aangegeven wat de beoogde fusiedoelstellingen zijn geweest.

### 2.3. Afbakening en aanpak van het onderzoek

Het onderzoek is gericht op het beleid met betrekking tot amateurkunst en op de uitvoering daarvan, in het bijzonder op de uitvoerende rol die VRIJDAG daarbij vervult in de periode 2013-2021. Het onderzoek is gestart met een oriënterend gesprek met de beleidsadviseur cultuur en de strategisch adviseur van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling. Laatstgenoemde was destijds betrokken bij het fusietraject. Aanvullend op deze gesprekken zijn de relevante documenten over het beleid, de uitvoering door VRIJDAG en de verantwoording daarvan aan gemeente en provincie opgevraagd.

Het onderzoek heeft naast dossieronderzoek bestaan uit het houden van interviews met gemeentelijke medewerkers, met de directeur en controller van VRIJDAG en (telefonische) gesprekken met amateurkunstverenigingen en met vertegenwoordigers van drie gemeenten in de provincie Groningen.

Voorts heeft de Rekenkamer via het management van VRIJDAG aan ongeveer 30 medewerkers van de organisatie, die ook al ten tijde van de fusie in dienst waren bij een van de rechtsvoorgangers, een vragenlijst voorgelegd. Elf medewerkers hebben een ingevulde vragenlijst teruggestuurd (respons: 33%).

VRIJDAG heeft de Rekenkamer een lijst verstrekt met amateurverenigingen/groepen in de gemeente Groningen op het gebied van kunst en cultuur. Uit deze lijst zijn 20 amateurverenigingen geselecteerd, die per e-mail zijn benaderd om in het kader van het onderzoek een aantal vragen te beantwoorden.

Een volledig overzicht van alle geïnterviewden is in bijlage 1 te vinden. De voor het onderzoek gebruikte documenten zijn in bijlage 2 opgenomen. Bijlage 3 bevat de vragenlijst die naar de medewerkers van VRIJDAG is verstuurd. De aan de verenigingen voorgelegde vragen zijn in bijlage 4 opgenomen. In de bijlagen 5 en 6 zijn kwantitatieve en financiële cijfers opgenomen.

Vanwege de protocollen ten aanzien van Covid19 hebben een groot aantal gesprekken digitaal plaatsgevonden. Ook hebben Covid19-omstandigheden geleid tot vertraging in de uitvoering van het onderzoek.

Conform het Rekenkamerprotocol is, alvorens de rapportage definitief gemaakt is, een conceptrapportage zonder conclusies en aanbevelingen voorgelegd aan de ambtelijke organisatie en aan de directie van VRIJDAG om deze op inhoudelijke onjuistheden te controleren.

Wanneer daartoe aanleiding was zijn gemaakte bemerkingen verwerkt in de tekst. De definitieve rapportage met conclusies en aanbevelingen is vervolgens aan het college voorgelegd voor een bestuurlijke reactie.

# 3. Normenkader

## *Beleid (doelstellingen)*

- 1.1 De gemeentelijke doelstellingen met betrekking tot amateurkunst zijn door de raad vastgesteld.
- 1.2 De gemeentelijke doelstellingen met betrekking tot amateurkunst zijn toetsbaar.
- 1.3 De van VRIJDAG verwachte prestaties zijn door de raad vastgesteld.
- 1.4 De van VRIJDAG verwachte prestaties zijn toetsbaar.

## *Uitvoering*

- 2.1 De fusiedoelstellingen zijn door VRIJDAG herkenbaar vertaald in de strategie en operationele plannen:
  - voor iedereen toegankelijk;
  - aanbod verbreed;
  - markt betrokken;
  - vraaggericht werken;
  - cursistenaantallen;
  - bijdrage aan doelstellingen (breed) van gemeente;
  - ondersteuning amateurgezelschappen;
  - cultureel ondernemerschap.
- 2.2 De fusiedoelstellingen zijn door VRIJDAG bewerkstelligd en waar dat niet (volledig) het geval was, is dat te verklaren en door de gemeente geaccepteerd.
  - inhoudelijk;
  - financieel.
- 2.3 De ingezette middelen worden door VRIJDAG doelmatig besteed.

- 2.4 Het financieel beleid en beheer van en de wijze van rapporteren door VRIJDAG zijn op orde.
- 2.5 De financiële positie van VRIJDAG is duurzaam.

## *Relatie gemeente - VRIJDAG*

- 3.1 De gemeente monitort de realisatie van de beoogde gemeentelijke doelstellingen door VRIJDAG en stuurt daarin bij wanneer nodig.
- 3.2 De wijze waarop de relatie tussen gemeente en VRIJDAG is vormgegeven en verloopt is effectief voor wat betreft de monitoring en sturing.
- 3.3 De subsidierelatie tussen gemeente en VRIJDAG zit het ondernemend vermogen van VRIJDAG niet in de weg.

## *Rol raad*

- 4.1 De raad wordt regelmatig geïnformeerd over de ontwikkeling en realisatie van de beoogde doelstellingen (door VRIJDAG) ten aanzien van amateurkunst en -cultuur.
- 4.2 De aan de raad verstrekte informatie stelt de raad in staat te oordelen over de realisatie van de beoogde doelstellingen.

# 4. Beleid en doelstellingen

## 4.1. Fusiedoelstellingen

Met de fusie tussen de Stedelijke Muziekschool Groningen (SMG) en de Kunsten Centrum Groep (KCG) tot de nieuwe organisatie Stichting VRIJDAG beoogde de raad ook een aantal nieuwe doelstellingen op het gebied van amateurkunst en -cultuur te realiseren. In het kader van te realiseren bezuinigingen door de gemeente zijn in november 2010 door de fusiepartners doelstellingen vastgelegd voor te realiseren toename van inkomsten en te realiseren bezuinigingen op de activiteiten van SMG. Deze doelstellingen zijn door het college ter kennis van de raad gebracht. Het betrof de volgende beoogde bezuinigingsdoelstellingen.

- Vanaf seizoen 2013/2014 een toename van het aantal cursisten in 4 jaar van 5% per jaar.
- Een groei van de inkomsten uit cursistenbijdragen in 4 jaar van 25%.
- Een daling van de overheadkosten ten opzichte van 2012.
- Eventuele stijging van huisvestingskosten moeten door VRIJDAG zelf binnen het eigen budget opgevangen worden.

Deze doelstellingen zouden gerealiseerd dienen te worden na de fusie met KCG. Maar nadat de fusie per beoogde datum 1-1-2012 geen gestalte kon krijgen is een deel van deze bezuinigingsdoelstellingen in het verdere vervolg van de besprekingen over de fusie naar de achtergrond verdwenen. De doelstellingen waren SMART geformuleerd, maar komen niet terug in het (college)besluit van oktober 2012, waarmee definitief tot fusie werd besloten.

In de collegebrief waarmee dit besluit aan de raad kenbaar werd gemaakt werden de volgende elf vastgelegde fusiedoelstellingen genoemd.

- Eén loket, één totaal aanbod.
- Alle Stadgers moeten in staat zijn kennis te maken met kunst en cultuur, zich hiermee te ontwikkelen en zich hierin te specialiseren.
- Het kennismaken gebeurt in de wijken, op scholen, binnen en buiten schooluren en is gericht op actieve deelname aan kunst en cultuur.
- VRIJDAG wordt een broedplaats voor cultuur.
- VRIJDAG wordt een spin in het web voor het verenigingsleven.
- VRIJDAG zorgt voor structurering door verenigingsleven in te passen in de culturele loopbaan.
- VRIJDAG zorgt voor een doorlopende leerlijn cultuureducatie voor het onderwijs.
- VRIJDAG dient ondernemend te zijn en minder afhankelijk te worden van subsidie.
- VRIJDAG dient een stevige jaarlijkse groei van het aantal cursisten en van de eigen inkomsten te laten zien.
- Het 'SMG-gedeelte' van VRIJDAG dient verder getransformeerd te worden voor toekomstige ontwikkelingen in de markt voor kunst-, cultuur- en muziekeducatie.
- Huisvesting bij de start op de reeds bestaande locaties, in de nabije toekomst zou huisvesting in nauwe relatie met het Forum gerealiseerd moeten worden.

De eerdere concrete financiële doelstellingen om tot een besparing voor de gemeente te komen werden niet meer opgenomen in dit definitieve besluit.

## 4.2. Ontwikkeling gemeentelijk beleid 2014-2021

Vanaf de fusiedatum is het gemeentelijk beleid op het gebied van kunst en cultuur verder ontwikkeld. Uiteraard had en heeft dit consequenties voor VRIJDAG als een van de organisaties die met haar activiteiten uitvoering geeft aan het gemeentelijk cultuurbeleid. Ook omdat door het veranderende beleid sommige fusiedoelstellingen zijn gaan schuiven.

In deze paragraaf geven we de voor VRIJDAG belangrijkste beleidswijzigingen weer.

In 2016 heeft de raad vastgesteld dat er meer aandacht moest komen voor de functie van cultuur in de samenleving. In de Kadernota 'Groningen cultuurstad, City of talent' werden vier ambities uitgesproken, waarin amateurkunst de rode draad vormt.

- Stadgers moeten zich creatief en kunstzinnig ontwikkelen.
- Stadgers moeten elkaar kunnen ontmoeten.
- Actief deelnemen aan theater, muziek of beeldende kunst draagt bij aan talentontwikkeling en een gevoel van saamhorigheid.
- Dit alles zorgt er voor dat Groningen een levendige stad is waar mensen zich graag willen vestigen.

Daarnaast sprak de raad uit meer resultaatgericht te willen sturen op gesubsidieerde instellingen om zo meer zicht te krijgen op de maatschappelijke effecten.

In 2016 is de steunfunctie cultuureducatie overgegaan van VRIJDAG naar de stichting Kunst & Cultuur (stichting K&C) in Assen. Dit om scheiding aan te brengen tussen de steun- en adviesfunctie voor het onderwijsveld en de uitvoerende rol van VRIJDAG. VRIJDAG was vanaf dat moment nog wel een van de (vele) uitvoerende partijen op het gebied van cultuureducatie.

Vanaf 2017 stelt de gemeente een zogenaamd Programma van Eisen (PvE) op voor elk van de gesubsidieerde kunst- en cultuurinstellingen. Op die manier wil de gemeente meer sturen op de effecten van het beleid zoals verwoord in de Kadernota. De aanvragen voor subsidie door VRIJDAG werden derhalve vanaf 2017 in de toen lopende beleidsperiode getoetst aan de bijdragen van VRIJDAG op de in het PvE onderscheiden maatschappelijke doelen.

- Bruisende stad.
- City of Talent.
- Kunst en cultuur voor iedereen.
- Cultuur over grenzen heen.

Vanaf 2018 zijn er cultuurcoaches actief in de gemeente. Deze zijn in dienst van VRIJDAG en de kosten worden gedekt door rijksmiddelen uit de zogenaamde "Brede Regeling Combinatiefuncties" en cofinanciering door de gemeente. Deze regeling is in 2008 door het Rijk gecreëerd om de sectoren sport, onderwijs en cultuur te verbinden. De regeling is in 2019 weer verlengd, waarbij het budget met 38% is verhoogd. Daarmee werd een hogere vergoeding per fte verstrekt en werd meer ruimte geboden voor combinatiefunctionarissen die gericht zijn op culturele activiteiten.



De cofinanciering van deze regeling (60% van de loonsom per fte) heeft VRIJDAG bekostigd uit de structurele subsidie. Dat gaat om € 200.000. Netto heeft deze extra inzet dus geen extra beslag gelegd op gemeentelijke middelen. De regeling loopt tot en met 2022. Het betreft dus geen structurele financiering. Wel zal in 2023 een herziene regeling voor een nieuwe periode van start gaan, waarin naar verluidt meer budget is voor cultuurcoaches.

De cultuurcoaches werken met name in de aandachtswijken. Per gebied (de "wijken", de kern Ten Boer en ook voor het AZC) is er een inzet van 0,2 fte. In totaal bedraagt de inzet 1,6 fte. De inzet voor het AZC is een tijdelijk verzoek van de gemeente en wordt met additionele middelen vanuit de gemeente gefinancierd.

De cultuurcoach zorgt voor de verbinding tussen bewoners en verschillende partijen bij het vormgeven aan en voor het uitvoeren van culturele activiteiten in de "wijk" en staat in nauwe verbinding met het gebiedsteams om zo te werken aan de maatschappelijke opgaven in de wijk. De budgetten voor de uitvoering van deze activiteiten liggen bij de wijkvernieuwingsteams.

In de Cultuurnota 2021-2024 is voor die gebieden waar geen intensiveringsmiddelen voor activiteiten beschikbaar zijn aanvullend € 100.000 per jaar begroot vanuit de cultuurmiddelen.

In de Kadernota Kunst en Cultuur voor iedereen 2021-2024 en in de als uitwerking daarvan vastgestelde Cultuurnota 2021-2024 worden voor het gemeentelijk beleid drie ambities en vier strategische doelen onderscheiden.

### **Ambities**

- Kunst en cultuur voor iedereen
- Een bruisende stad
- City of Talent

### **Strategieën**

- Sterke basis
- Ruim baan voor talent en vernieuwing
- Samenleven met cultuur
- Overal cultuur

De subsidieaanvragen van VRIJDAG worden vanaf 2021 getoetst aan deze ambities en strategische doelen. Een advies van de gemeentelijke Kunstraad, op basis van een door de raad opgesteld toetsingskader, vormt de basis voor het subsidiebesluit voor de beleidsperiode 2021-2024.

### 4.3. Verschuivende doelstellingen VRIJDAG na de fusie

**Kernactiviteit en centrale doelstelling van VRIJDAG kunnen als volgt worden omschreven: het ondersteunen van het amateurkunsveld en het bevorderen van cultuurparticipatie door met name mensen te bereiken die niet vanzelfsprekend in contact komen met kunst en cultuur.**

Onder externe begeleiding hebben gemeente en VRIJDAG een traject doorlopen om Maatschappelijke Kosten en Baten in beeld te brengen (MKBA). Naast een inhoudelijke koppeling tussen activiteiten en maatschappelijke effecten in het activiteitenplan is ook de begroting van Vrijdag omgevormd naar een activiteitenbegroting die meer inzage geeft in de mate waarin de subsidie wordt ingezet voor de diverse activiteiten. Hierdoor wordt beoogd een beter gesprek te voeren over de inzet van de subsidie en krijgt de directie van Vrijdag meer mogelijkheden om te sturen op de bedrijfsvoering. De gemeentelijke doelstellingen zijn vertaald naar de uitvoering en de rol die VRIJDAG daarin heeft. Dat heeft geleid tot de volgende ambities van de organisatie, zoals deze voor de lopende periode verwoord zijn in het activiteitenplan.

- VRIJDAG is er voor iedereen, alle leeftijden en elk niveau.
- VRIJDAG richt zich vooral op ouderen, kinderen en jongeren.
- VRIJDAG stelt zich open voor nieuwe doelgroepen, zoals studenten.
- VRIJDAG vervult een rol als ondersteuner voor amateurkunstorganisaties en is verbinder in het amateurveld.
- VRIJDAG heeft een belangrijke rol in het ontdekken en stimuleren van talent.
- Talentontwikkeling krijgt meer aandacht, doordat de persoonlijke ontwikkeling van de cursist centraal staat.
- Er worden vier fasen in de culturele loopbaan onderscheiden. Fase 1 en 2 (kennismaken en oriënteren) worden hoofdzakelijk gedragen door gemeenschapsgelden. De focus ligt op scholen en groepslessen. Fasen 3 en 4 (verdiepen en specialiseren) worden nog maar beperkt gesubsidieerd.
- De cursist leert meer kunstdisciplines ontdekken waardoor deze zich breder kan ontwikkelen.
- Er wordt per cursist bekeken wat het beste past en welke route talenten het best tot hun recht en ontwikkeling doen komen.
- VRIJDAG gaat laagdrempelige activiteiten aanbieden op festivals en in de wijken.
- VRIJDAG gaat de samenwerking aan met maatschappelijke partners zoals scholen en welzijnsinstellingen.
- VRIJDAG houdt er rekening mee dat mensen die zich niet lang willen vastleggen toch via kortdurend aanbod en workshops kunnen deelnemen.
- Huisvesting in eerste instantie op bestaande locaties; in nabije toekomst in stadshart in nauwe relatie met het Forum.

#### 4.4. Samenvattend

Met de fusie tot de nieuwe organisatie VRIJDAG beoogde de raad naast efficiency-voordelen ook een aantal nieuwe doelstellingen op het gebied van kunst en cultuur te realiseren. Een deel van de oorspronkelijk geformuleerde fusiedoelstellingen (met name financiële doelstellingen die SMART waren geformuleerd) verdween in het verdere vervolg van de fusiebesprekingen.

Bij het definitieve besluit over de fusie in 2012 stelde de raad elf fusiedoelstellingen vast. Deze doelstellingen bevatten geen kwantitatieve elementen en aandacht voor de wijze waarop is te meten in hoeverre de gestelde doelen behaald zouden worden ontbrak.

In 2016 stelde de raad vast dat er meer aandacht moest komen voor de functie van cultuur in de samenleving. In de Cultuurnota 'Groningen cultuurstad, City of talent' werden vier ambities uitgesproken, met amateurkunst en cultuurdeelname als de rode draad.

In datzelfde jaar werd een voor VRIJDAG belangrijke beleidswijziging doorgevoerd. De steunfunctie cultuureducatie ging van VRIJDAG over naar de stichting Kunst & Cultuur (stichting K&C) in Assen om een scheiding aan te brengen tussen enerzijds de steun- en adviesfunctie en anderzijds de rol van uitvoerder.

Daarnaast sprak de raad uit meer resultaatgericht te willen sturen op gesubsidieerde instellingen om zo meer zicht te krijgen op de maatschappelijke effecten. Deze wens is vanaf 2017 geëffectueerd met het zogenaamde Programma van Eisen (PvE) dat jaarlijks wordt opgesteld voor elk van de organisaties. Daarmee beoogt het college sterker te sturen op de prestaties, zo ook op die van VRIJDAG.

Vanaf 2018 heeft VRIJDAG in haar activiteitenplan een koppeling gemaakt tussen haar activiteiten en de maatschappelijke effecten. VRIJDAG heeft de gemeentelijke ambities vervolgens vertaald naar de uitvoering en de rol die VRIJDAG daarin heeft. Tegelijkertijd met de omvorming van het activiteitenplan zijn ook de begroting en verantwoording op grond van activiteiten gebaseerd, waardoor het gesprek over financiële doelstellingen in relatie tot activiteiten vormgegeven kon worden.

In de Cultuurnota voor de beleidsperiode 2021-2024 is de rol en positie van VRIJDAG als steuninstelling voor de amateurkunst, stimulator van cultuurdeelname en aanbieder van cursussen bestendigd, mede op basis van de door de organisatie geformuleerde ambities.

# 5. De impact van de fusie en de gemeentelijke doelstellingen op VRIJDAG

Het samengaan van de Stedelijke Muziekschool Groningen en het Kunsten Centrum Groep heeft uiteraard gevolgen gehad voor de medewerkers en de interne organisatie van VRIJDAG. Daarenboven vroeg de bij de fusie door de gemeente geformuleerde opdracht om ingrijpende veranderingen in de focus van de gefuseerde organisatie. Vanwege de veranderde opdracht vanuit de gemeente kwam er een duidelijke didactische en inhoudelijke accentverschuiving: een overgang van vooral individueel gerichte lessen naar meer groepsgerichte activiteiten (zoals 'cross-overs' en samenspel) en later daarnaast een sociaal-maatschappelijke rol met een wijkgerichte benadering. De essentie van de (didactische) verandering is dat de leervraag van de leerling centraal staat en er niet meer primair ingezet wordt op specialisatie maar op ontdekken en ontwikkelen van de talenten van de deelnemers. Met name op het gebied van muziek heeft VRIJDAG een grote verandering ondergaan en dat geldt ook in enige mate voor het onderdeel theater. Er wordt niet langer ingezet op specialisatie, maar meer geïnvesteerd in de breedte: deelname van kinderen en jongeren. Uitgangspunt daarbij is: "aanhaken bij wat het kind leuk vindt".

## 5.1. De impact op de medewerkers

Voor medewerkers betekent de gewijzigde focus van de organisatie dat er voor een deel een beroep gedaan wordt op andere vaardigheden dan voorafgaand aan de fusie. Ook de meer marktgerichte benadering, inspelen op "wat de klant vraagt" in plaats van uitgaan van het aanbod van de instelling, vraagt een andere houding van de medewerkers. Dit is niet uniek voor VRIJDAG. Landelijk is er een tendens waarneembaar dat de behoefte bij jongeren verandert, wat een andere manier van werken vraagt van (muziek)docenten.

Voorafgaand aan de fusie hebben de docenten van de voormalige muziekschool hebben de veranderingen als gevolg van de vertaling van het gemeentelijk beleid naar activiteiten van VRIJDAG grote consequenties gehad. Zij moesten zich bijscholen en in diverse gevallen heeft het tot vertrek van docenten geleid. Bij theater en beeldend werd altijd al meer in groepen gewerkt door cursisten en had de beleidswijziging een beperktere impact.

Door de afnemende vraag naar (muziek)lessen bij VRIJDAG vanwege minder mogelijkheden op specialisatie moeten de docenten zelf meer aan de slag om cursisten binnen te halen. Welke veranderingen moesten plaatsvinden en op welke wijze was een zoektocht voor de organisatie, ook nog in de periode 2017-2020. Dat en veranderingen in de wijze van lesgeven, sturen op leegloop, andere taken en ontslag van collega-docenten leiden ertoe dat met name bij de muziekdocenten een hogere werkdruk wordt ervaren. De inzet van veel zzp'ers leidt tot minder en ander contact tussen docenten.

Ook heeft de inzet van zzp'ers en de wisselingen daarin tot gevolg dat er een beperktere band tussen leerling en docent wordt opgebouwd, waardoor leerlingen eerder afhaken. Al deze factoren en ook de dreiging van ontslag hebben voor een aantal docenten een negatieve invloed op de werksfeer.

Een ander deel van de docenten ervaart de veranderingen overigens als een verrijking van hun werk, gelet op meerdere vernieuwende aspecten: nieuwe lesvormen en doelgroepen, open podium, nieuwe samenwerkingen, leiden van ensembles en de noodzaak voor dat alles nieuwe kennis te vergaren.

## **5.2. De impact op de organisatie**

De transitie naar een nieuwe organisatie met nieuwe doelstellingen heeft veel meer tijd gekost dan in 2012 werd verwacht, doordat verschillende culturen bij elkaar gebracht moesten worden en er dus gebouwd moest worden aan een nieuwe cultuur. De koersverandering met meer gerichtheid op de markt en het bereiken van nieuwe doelgroepen is daar bovenop gekomen.

Er is echter geen duidelijk transitieplan opgesteld en er werden geen afspraken gemaakt over een transitieperiode. Lopende de rit zijn veranderingen, zoals andere lesvormen, aanpassing van cursusaanbod, meer inzet van zzp'ers, samenspelmogelijkheden en opzetten van 'VRIJDAG Advies' gedefinieerd en gerealiseerd.

Het ontbreken van een transitieplan gaf ook aan een deel van de medewerkers geen houvast. Vooral het

al dan niet vrijwillig vertrek van docenten (met name bij de docenten die voorheen in dienst waren bij de voormalige muziekschool) heeft tot onrust geleid binnen de organisatie en daardoor afgeleid van het nastreven van de fusiedoelstellingen. Hetzelfde gold voor de organisatie vanwege de langdurige impact van de frictiekosten die verband hielden met het afvloeien van personeelsleden.

Binnen VRIJDAG zijn zoveel jaren nadien de gevolgen van de fusie nog altijd merkbaar: medewerkers die moeite hebben om mee te gaan in de omslag of dat niet willen/kunnen, administratieve systemen (zoals cursistenadministratie) die (nog) niet geïntegreerd zijn en functies die niet afdoende zijn ingevuld. Zo is de positie van controller nog steeds niet afdoende bezet. Het belang van en de behoefte aan deze functie is een uitvloeisel van de fusie, waardoor de organisatie zodanig groot is geworden dat op dat terrein meer professionaliteit nodig wordt geacht.

Een storende factor bij het vormgeven aan een nieuwe organisatie en een nieuwe cultuur was en is (nog even) de gescheiden huisvesting. Na de fusie zijn de door beide fusiepartners ingebrachte onderdelen voor de uitvoering van lessen en cursussen vanuit de 'eigen' huisvesting blijven werken. Die situatie geldt in belangrijke mate nu nog altijd, in afwachting van de nieuwe gecentraliseerde huisvesting. De gescheiden huisvesting en de langere duur daarvan waren en zijn nog altijd niet bevorderlijk voor de ontwikkeling van de organisatie, met name ten aanzien van de gewenste integratie van de sectoren.



Al snel na de fusie in 2015 waren er bij de gemeente de nodige zorgen over het functioneren en de ontwikkeling van VRIJDAG. VRIJDAG kon niet leveren wat er van haar verwacht werd. De gewenste omslag in het functioneren van de organisatie (zoals meer marktgerichtheid, meer cross-overs) en de majeure veranderingen bij de sector muziek werden niet gerealiseerd en zicht op die omslag ontbrak ook. Dat heeft geleid tot een aantal personele veranderingen in de leiding van VRIJDAG. Het lijkt erop dat de gevolgen van de fusie en een andere oriëntatie van VRIJDAG onderschat zijn door de gemeente. De zorg over de prestaties (bereiken van de doelstellingen) en de financiële resultaten van VRIJDAG bleef en is ook nu nog niet geheel verdwenen.

Als gevolg van het gewijzigde beleid van de gemeente is binnen VRIJDAG een verschuiving zichtbaar in de waarde toekenning aan kunst en cultuur. In het verleden lag de focus vooral op de intrinsieke waarde van kunst en cultuur. Door wat de gemeente van VRIJDAG verwacht en het daardoor veranderende aanbod is dit veel meer opgeschoven naar de sociaal maatschappelijke waarde van kunst en cultuur.

### 5.3 Overige bevindingen

- Niet alle oorspronkelijke fusiedoelstellingen (zoals wijzigen verhouding tussen eigen inkomsten en subsidie) zijn bekend bij de directie van VRIJDAG, waardoor daar door het management ook niet op gestuurd wordt.
- Het contact met de andere grote culturele instellingen in de stad is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Zo vindt er afstemming plaats over de aard en planning van het cultuuraanbod, zodat de organisaties belangrijke evenementen niet tegelijkertijd inplannen en er spreiding is. Doordat VRIJDAG lange tijd vooral aandacht voor het interne ontwikkeltraject had, zijn deze doelstellingen pas de laatste jaren uit de verf gekomen. Wat nog nadere ontwikkeling behoeft is de vormgeving van de relatie met het FORUM.
- Een aantal muziekdocenten geeft aan dat zij in de praktijk meer minuten les aan leerlingen geven dan volgens het rooster de bedoeling is, omdat ze anders vrezen voor verlies van leerlingen en daarmee van lesuren en uiteindelijk mogelijk hun baan.
- Een deel van de (muziek)docenten ervaart een niet consistent beleid van hun organisatie, mede door de vele veranderingen in management. Hierdoor kunnen zij ook niet goed aan leerlingen en hun ouders uitleggen wat die van VRIJDAG kunnen verwachten. Dit leidt enerzijds tot frustraties en vragen van docenten en anderzijds tot het opstappen van leerlingen.

# 6. Ontwikkelingen in de activiteiten van VRIJDAG

## 6.1. Muzieklessen en samenspel

De grootste veranderingen in het les- en cursusaanbod hebben plaatsgevonden bij de muziekafdeling van VRIJDAG en deze ontwikkeling is nog steeds gaande. Er wordt steeds meer ingezet op het bereiken van een brede groep, vooral kinderen via scholen, om hen kennis te laten met muziek.

In het cursusaanbod en de samenwerking met onder meer het onderwijsveld en de wijken heeft een overgang van individuele lessen naar meer groepsgerichte activiteiten plaatsgevonden. Maar samen muziek maken kan pas goed wanneer een instrument in enige mate beheerst wordt. Dit wordt met name door de amateurkunstverenigingen onderschreven. Specialisatie waarbij meer individuele aandacht is vereist, komt nog maar zeer beperkt voor. De lestijden voor bijvoorbeeld een muziekinstrument zijn bij VRIJDAG vanaf cursusjaar 2019-2020 gereduceerd van 25 tot 15 minuten per les (in een duo-les van 30 minuten). De tarieven zijn niet in dezelfde verhouding van de mindere lestijd gedaald. Bovendien hebben muziek-leerlingen, omdat de meeste lessen op de centrale locaties in de binnenstad gegeven worden, veel reistijd in verhouding tot de effectieve lestijd.

Muzieklessen bij VRIJDAG zijn in verhouding tot de lestijd in de loop van de laatste jaren dus aanzienlijk duurder en minder attractief geworden. De markt neemt mede daardoor een steeds groter deel hiervan over. In de zomer 2021 is bijvoorbeeld Muziekhuis050 opgericht, door onder

meer een aantal oud-docenten van VRIJDAG. Muziekhuis050 biedt naast de individuele lessen ook de mogelijkheid voor samenspel, ensembles, e.d. Deze ontwikkeling past weliswaar naadloos in wat de gemeente nastreeft, maar een negatief effect daarvan is dat daardoor het individuele/specialistische muziekonderwijs bij VRIJDAG verder wordt uitgehouden. Diversiteit bij muziek verdwijnt omdat verscheidene lessen op specifieke instrumenten niet meer aangeboden worden. Dat kan op termijn doorwerken in de mogelijkheden tot samenspel en cross-overs, terwijl dat juist speerpunten zijn in het beleid van VRIJDAG.

VRIJDAG hinkt op twee gedachten voor wat betreft de gevolgtrekking uit de gemeentelijke doelstellingen waar het gaat om (individuele) muzieklessen: 'aan de markt (lees: zelfstandig opererende docenten) overlaten' of 'zelf aanbieden'. Doordat de muzieklessen op een andere wijze dan voorheen worden aangeboden (kortere duur, in duo's) worden deze onaantrekkelijker voor de doelgroep die in het verleden bediend werd door VRIJDAG. De organisatie prijst zich uit de markt en muziekles bij VRIJDAG is alleen nog betaalbaar voor mensen met voldoende inkomen, en - afgezien van de mogelijkheid voor minima om een beroep te doen op een steunfonds - niet bereikbaar voor alle inkomensklassen, c.q. alle mensen in de doelgroep van VRIJDAG. Het hiervoor gestelde vloeit voort uit de gemeentelijke doelstellingen die in de praktijk elkaar voor een deel in de weg zitten

Cursisten die buiten VRIJDAG lessen volgen, blijken in de praktijk niet snel voor samenspel (onder andere de zogenaamde 'Labweken') naar VRIJDAG te komen. Docenten verwachten daarom dat samenspel steeds moeilijker te organiseren zal zijn. Hoe minder leerlingen, des te minder deelname aan samenspel. Dit beperkt ook weer de samenspelmogelijkheden.

De verschillende disciplines binnen VRIJDAG zijn nog sterk geworteld in hun eigen klassieke manier van lesgeven. Interne integratie en samenwerking is nog beperkt. Dat is te merken aan onder meer de beperkte mate waarin cross-overs plaatsvinden. Een positieve uitzondering hierop zijn de 'Labweken'.

In het gesprek met de directie en uit de enquête onder medewerkers is naar voren gekomen dat specialisatie en het doorontwikkelen van talent in de diepte binnen VRIJDAG in de verdrinking komen doordat de focus bij cursussen en lessen ligt op kennismaken en oriënteren.

Doordat het ontwikkelen van (top)talenten niet meer op de voorgrond staat is er vanuit VRIJDAG beperkte doorstroom naar het conservatorium en Academie Minerva, waar bij de vroegere muziekschool wel ruim sprake van was. Specialiseren gebeurt veelal via andere aanbieders, zoals de Noorderlingen, Garage Tdi en het Haydn Jeugdstrijkorkest. VRIJDAG heeft dus een andere rol in de keten van muziekonderwijs gekregen. Deze veranderde rol wordt nog niet uitgedragen waardoor (amateur)kunstverenigingen nog andere verwachtingen hebben van VRIJDAG.

Het Jeugdorkest Groningen van VRIJDAG had een goede naam. Dat zorgde ook voor toeloop van leerlingen. Onder meer door het opstappen van de betreffende dirigent, die ook veel leden van het orkest meegenomen heeft is de toeloop van leerlingen minder geworden. Het verdwijnen van ook een aantal andere orkesten is het gevolg van het vertrek van docenten die deze ensembles leidden. Het vertrek van docenten leidde ook tot vermindering van het aantal cursisten doordat de betreffende docenten hun cursisten meenamen naar de nieuwe praktijk.

## 6.2. VRIJDAG in de buurt

De gemeente heeft in haar beleid ervoor gekozen om vooral en in eerste instantie in vernieuwingswijken bewoners kennis te laten maken met kunst en cultuur en ondersteuning te bieden voor het ontwikkelen van activiteiten. Kunst en cultuur wordt daarmee ingezet om de sociale cohesie te vergroten. De gemeente gaat er van uit dat in de sociaaleconomisch sterkere wijken de bewoners de weg naar cultuur zelf kunnen vinden.

VRIJDAG is werkgever van de vanaf 2019 actieve cultuurcoaches, die bewoners ondersteunen bij het ontwikkelen en uitvoeren van culturele activiteiten in de vernieuwingswijken. Momenteel werken er onder de verantwoordelijkheid van VRIJDAG acht cultuurcoaches in negen "wijken" van de gemeente, te weten in zeven aandachtswijken, een kleine kern (Ten Boer) en tijdelijk in het AZC. In elke "wijk" wordt 0,2 fte ingezet.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen cultuureducatie en cultuurparticipatie. Cultuureducatie vindt binnenschools plaats, cultuurparticipatie vindt onder meer buitenschools plaats in kinderopvang en in de voor- en naschoolse opvang. VRIJDAG in de buurt valt dus onder cultuurparticipatie.

Cultuurcoaches richten zich op cultuurparticipatie; de stichting K&C richt zich op het ondersteunen van het onderwijsveld voor wat betreft cultuureducatie (waarbij VRIJDAG aanbieder is van activiteiten op scholen). Tweemaal per jaar vindt er overleg tussen

de cultuurcoaches in de provincies Groningen en Drenthe en de stichting K&C plaats met als doel om bij te praten, van elkaar te leren en elkaar te stimuleren.

In een aantal wijken viel het startmoment van de cultuurcoach samen met het wijktheaterproject De Wijk de Wereld. De cultuurcoach en de makers van DWDW trekken samen op zodat de cultuurcoach activiteiten kan voortzetten in de wijk. Het doel hiervan is onder meer om bewoners te acquireren die zich actief willen opstellen in en voor de wijk. Het contact wordt daarna via zogenaamde cultuurcafés warm gehouden. Eenmaal in de wijk werken cultuurcoaches op verschillende locaties, zoals buurthuizen en andere drukbezochte plaatsen in de wijk (bijvoorbeeld De Wiershoeck in Beijum). Hierdoor zijn zij op verschillende plekken in de wijk zichtbaar en aanspreekbaar.

### *De rol van de cultuurcoaches*

De cultuurcoach is de spin in het web die mensen en organisaties bij elkaar brengt, verbindt en meekijkt en -denkt over de behoeften en plannen. Hij of zij heeft contact met de gebiedsteams en de WIJ-organisaties en kan zo makkelijk schakelen tussen vraag en aanbod.

Cultuurcoaches hebben een actieve houding om bewoners te acquireren die zich actief in de wijk willen opstellen. Zij werken in beginsel aan de hand van een vraag van bewoners. Activiteiten worden zoveel mogelijk voor en door de wijkbewoners vormgegeven, waarbij waar mogelijk kunstenaars uit de wijk worden ingezet. De cultuurcoaches zijn goed bekend en zichtbaar in hun wijken door een actieve houding naar bewoners en de wijkteams. Zij zijn derhalve zeer sterk verankerd in de sociale infrastructuur in de wijken.

Activiteiten op het gebied van kunst en cultuur worden betaald vanuit de budgetten van de wijkvernieuwingsteams dan wel het stedelijk budget als er geen vernieuwingsmiddelen aanwezig zijn. De cultuurcoach dient in voorkomende gevallen een begroting in voor de uitvoering van activiteiten in de wijk. Eventuele inhuur van derden loopt via VRIJDAG. Het hiervoor benodigde budget wordt dan overgeheveld van het gebiedsteam naar VRIJDAG. Ook andere partijen kunnen gevraagd worden voor de uitvoering van activiteiten, zoals bijvoorbeeld het Forum of Noordwoord. Deze partijen ontvangen ook subsidie van de gemeente om dit soort activiteiten in de wijk uit te voeren.

In de praktijk wordt in de wijken op zeer verschillende manieren gewerkt. Zo kent De Wijert bijvoorbeeld een democratisch werkmodel, terwijl in Beijum de inbreng van het netwerk en de gemeente op wat er aan activiteiten wordt opgezet veel groter is. In de praktijk worden de cultuurcoaches ook gevraagd voor andere activiteiten in de wijk, omdat zij sterk verankerd zijn in de sociale infrastructuur van de wijk. De cultuurcoaches werken nauw samen met de sportcoaches in de wijk, onder andere om de programma's in de wijk op elkaar af te stemmen.

Er zijn verschillende programma's (zoals De Wijk De Wereld) die afwijken van het principe dat uitgegaan wordt van een vraag van en vormgeving van de activiteit door wijkbewoners. Niet elke wijk wil om die reden deze activiteit oppakken.

### ***Project De Wijk De Wereld (DWDW)***

De Wijk De Wereld (DWDW) is een theaterprogramma dat rouleert over de wijken. Dit programma wijkt echter qua aard sterk af van andere culturele activiteiten in de vernieuwingswijken. DWDW wordt door de gemeente aangeboden en stelt hogere eisen aan deelnemers dan wijkactiviteiten die door wijkbewoners zelf worden ontwikkeld. Het is meer entertainment, er vindt geen borging in de wijk plaats en het is een eenmalige activiteit. In andere gevallen gaat het vooral om in de wijk samen en leuk bezig zijn.

### ***Project Watercampagne***

Een bijzonder project is de watercampagne (drinkwater i.p.v. frisdrank met oog op gezondheid) en het plaatsen van watertappunten in de wijk door de GGD. VRIJDAG wordt gevraagd om via een culturele activiteit aandacht voor dit onderwerp te vragen. De toegevoegde waarde van de cultuurcoach hierbij is dat deze een uitgebreid netwerk in de wijk heeft.



### Overige bevindingen

- Cultuurcoaches ervaren dat zij relatief veel tijd (ongeveer 10-15% van hun werktijd) bezig zijn met administratieve werkzaamheden. Daarbij gaat het met name om de verantwoording van de bestede tijd en het vastleggen van gemaakte afspraken. Deze tijd kan vervolgens niet worden ingezet voor de wijk.
- In de wijken is er nadrukkelijk behoefte om meer activiteiten van VRIJDAG in de wijk te laten plaatsvinden. Hier wordt door VRIJDAG nog niet op ingespeeld. Inmiddels heeft VRIJDAG hierop geanticipeerd door VRIJDAG-cursussen in de wijk aan te bieden
- Cultuurcoaches worden nadrukkelijk betrokken bij het formuleren van het aanbod voor de jeugd maar niet betrokken bij de voorbereiding van nieuw beleid door de gemeente of VRIJDAG. Terwijl zij over veel ervaring en kennis beschikken van datgene dat in een wijk speelt, zicht hebben op de netwerken in de wijk en de (on)mogelijkheden in een wijk kennen.
- Het aantal aanvragen voor activiteiten, het aantal activiteiten en de hoeveelheid contacten worden vastgelegd en daarover wordt gerapporteerd. Het aantal (unieke) deelnemers aan de activiteiten en hoe zij de activiteiten beleven en waarderen wordt niet vastgelegd.

### 6.3. Cultuureducatie

**Bij de Cultuurnota 2017-2020 heeft cultuureducatie een belangrijke plaats gekregen in het gemeentelijk cultuurbeleid en het belang daarvan is in de Cultuurnota 2021-2024 bevestigd.**

De stichting K&C heeft sinds 2016 de opdracht om cultuureducatie in de gemeente Groningen te versterken en tot uitvoer te laten komen. K&C heeft daarmee de steunfunctie voor het onderwijsveld overgenomen van VRIJDAG. Zij is in die rol onafhankelijk bemiddelaar tussen de vraag van scholen en het aanbod van instellingen en zzp'ers die activiteiten op scholen kunnen uitvoeren. VRIJDAG is voor scholen een van de aanbieders op het gebied van cultuureducatie. Omdat VRIJDAG als aanbieder een belang heeft om met eigen medewerkers op scholen activiteiten uit te voeren, kan zij geen onafhankelijke bemiddelende positie innemen. Tot 2016 vervulde VRIJDAG wel die dubbelrol. Advisering en bemiddeling is nu belegd bij K&C, die ook de klanttevredenheid bij de scholen meet. VRIJDAG, als aanbieder van projecten en programma's op het gebied van cultuureducatie, concurreert met andere aanbieders, waaronder ZZP'ers. Tegelijkertijd zet VRIJDAG vooral (deels diezelfde) ZZP'ers in voor de uit te voeren projecten.

Door de aandacht binnen het gemeentelijk beleid en financiële stimulansen voor scholen en de wijze waarop VRIJDAG daarop ingespeeld heeft, is cultuureducatie de laatste jaren een steeds belangrijker onderdeel geworden van het takenpakket van VRIJDAG. Naast uitvoerende activiteiten stimuleert VRIJDAG als opdrachtnemer op projectmatige basis cultuureducatie, worden scholen ondersteund bij het opnemen van kunst en cultuur in het schoolprogramma en organiseert ze scholing en netwerkbijeenkomsten voor docenten. Opdrachten van scholen vallen buiten de gemeentelijke subsidie aan VRIJDAG, deze worden door de scholen zelf betaald. De activiteiten op de scholen worden in belangrijke mate gecoördineerd door de interne cultuur coördinatoren op de scholen die actief zijn voor zowel de scholen als het kunst en cultuur-werkveld.

Een ontwikkeling is het initiatief 'Meer Muziek in de klas', waarvoor scholen tot 2020 extra middelen tot 2020 aanvragen om muziek-activiteiten in het lesprogramma op te nemen. Ook hiervan kan VRIJDAG profiteren. VRIJDAG vult deze behoefte van de scholen al in, maar de vraag overstijgt inmiddels hetgeen VRIJDAG kan bieden. Door nog sterker op te acteren kunnen meer inkomsten worden gegenereerd. Wel wordt hierbij aangetekend dat 'aandacht voor muziek' iets anders is dan 'leren muziek maken'.

De inbedding van cultuureducatie is de laatste jaren wezenlijk veranderd door het aanstellen van een specifieke educatief medewerker (programmeur Onderwijs) bij VRIJDAG. De professionaliteit op het gebied van cultuureducatie is daarmee vanaf 2017 flink verbeterd. Instellingen, waaronder ook VRIJDAG moesten leren het kind centraal te stellen. Dat de stichting K&C een onafhankelijke rol heeft is voor deze ontwikkeling belangrijk geweest, ook omdat K&C vanuit haar rol eisen stelt aan aanbieders. Daardoor moeten aanbieders invulling geven aan die eisen en wordt getoetst of zij daaraan voldoen.

VRIJDAG is door de wijze waarop zij invulling geeft aan de gestelde eisen een stevige partij in de gemeente op het gebied van cultuureducatie. Volgens K&C biedt zij op de scholen (en bij kinderopvang en buitenschoolse opvang) een kwalitatief goed product. Uit klantonderzoeken door K&C blijkt dat scholen VRIJDAG waarderen doordat ze goed in staat is producten op maat te maken voor een school en de uitvoering kwalitatief goed te verzorgen. Ook wordt ervaren dat VRIJDAG goed is in het onderhouden van het netwerk.

#### 6.4. Ondersteuning amateurverenigingen

Een belangrijk onderdeel van de gemeentelijke opdracht aan VRIJDAG betreft de ondersteuning van de amateurkunst in de gemeente Groningen. De ondersteuningsfunctie is vanaf 2021 ondergebracht in KultuurLoket (voorheen VRIJDAG Advies) en richt zich tevens op de ondersteuning in de provincie (zie paragraaf 6.5). Met het 'KultuurLoket' biedt VRIJDAG amateurkunstverenigingen, kunstenaars en podia onder meer een ingang om hun vragen over onder meer samenwerking, subsidiemogelijkheden en podiumplaatsen te kunnen stellen. VRIJDAG kan vervolgens de vragensteller zelf adviseren over mogelijkheden, dan wel in contact brengen met andere partijen. Op deze manier draagt VRIJDAG bij aan het verbinden en ontwikkelen van en verder samenwerken tussen partijen.

Vanuit het KultuurLoket heeft VRIJDAG met de Kultuurcentrale een digitale ontmoetingsplek gecreëerd. Hier kunnen amateurverenigingen, podia en kunstenaars zich presenteren en kan vraag en aanbod op elkaar afgestemd worden. Met de Kultuurcentrale wil VRIJDAG een onafhankelijk (digitaal) bemiddelaar zijn voor de amateurinstellingen in de gemeente en de provincie Groningen.

Als onderdeel van VRIJDAG is er POPgroningen, de popkoepel van de provincie Groningen. POPgroningen stimuleert, ontwikkelt en promoot popmuziek van Groningse bodem. Doel is het popklimaat in de provincie te verbeteren en te versterken.

##### *De relatie met de amateurverenigingen*

Aan een selectie van amateurverenigingen en -groepen in de gemeente Groningen is een aantal vragen voorgelegd. De 'relatielijst' van VRIJDAG/ KultuurLoket bevat ongeveer 170 verenigingen. Ongeveer 80% van deze verenigingen houdt zich bezig met muziek, 13% met theater en circa 7% van de verenigingen is gericht op andere activiteiten (foto, beeldende kunst en dans). Conform deze verhouding heeft de Rekenkamer uit de lijst een selectie gemaakt van 20 verenigingen/ groepen om hen enkele vragen voor te leggen. Er bleken echter verscheidene onvolkomenheden in deze 'relatielijst', waardoor niet alle in eerste aanleg beoogde amateurverenigingen konden worden bereikt. Een aantal verenigingen van de geselecteerde groep bleek inmiddels opgeheven, andere verenigingen zijn professioneel en behoren niet tot de doelgroep van VRIJDAG/ KultuurLoket en van een aantal verenigingen bleken de contactgegevens (namen, e-mailadressen) verouderd, waardoor deze niet aan de hand van de gegevens van de lijst benaderd konden worden. Uiteindelijk heeft de rekenkamer met een aanvullende selectie vijftien verenigingen/ groepen weten te bereiken. Negen hiervan hebben een reactie gegeven en met vertegenwoordigers van hen is een (telefonisch) gesprek gevoerd.

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat het aantal contacten dat VRIJDAG/KultuurLoket heeft met het verenigingsleven nog beperkt is. In de afgelopen twee jaren heeft een aantal “digitale cultuurcafés” plaatsgevonden. Hier zit echter geen structuur in en er is onvoldoende opvolging. Er vindt ook geen regulier overleg met een (afvaardiging) vanuit het verenigingsleven. De ingestelde klankbordgroep amateurkunst is de laatste jaren niet actief geweest (één bijeenkomst in 2019 en geen bijeenkomst in 2020) en kent geen vaste samenstelling.

VRIJDAG en het KultuurLoket worden door veel van de verenigingen waarmee is gesproken als te passief ervaren. Zij ervaren VRIJDAG/KultuurLoket als te weinig verbindend en te weinig toegankelijk. Er is behoefte aan een meer proactieve uitnodigende houding, waarbij het gesprek aangegaan wordt over de behoefte en wensen van de verenigingen. De benadering ‘Kom langs en stel je vraag’ werkt blijikbaar niet.

Een aantal verenigingsvertegenwoordigers geeft aan dat het aanbod niet aansluit op hun behoefte en dat zij geen enkele ondersteuning van VRIJDAG/KultuurLoket ervaren. Met name wordt niet voldaan aan de behoefte aan ondersteuning bij het werven van fondsen en subsidies. VRIJDAG/KultuurLoket zou wat hen betreft haar netwerk en kennis meer beschikbaar mogen stellen. Contacten met VRIJDAG zelf worden bemoeilijkt doordat er veel zzp'ers werkzaam zijn en er bijvoorbeeld op instrumentniveau niet één aanspreekpunt is.

Voorts wordt betwijfeld of de kwaliteit van de informatie van de Kultuurcentrale voldoende geborgd zal worden. Ook langs andere weg werd hierover zorg geuit, gelet op de beperkte structurele personele inzet.

In de gevoerde gesprekken met de vertegenwoordigers van amateurverenigingen en -groepen zijn meerdere suggesties gedaan voor versterking van de rol van VRIJDAG/KultuurLoket richting amateurverenigingen en -groepen:

- Organiseer ontmoetingen tussen verenigingen (zoals voor HAFABRA), zodat ze elkaar in de praktijk leren kennen.
- Inventariseer de kennis en kunde die bij verenigingen aanwezig is en stel de informatie aan allen beschikbaar.
- Ondersteun bij het eigen maken van kennis en kunde die bij andere verenigingen aanwezig is
- Stem aanbod aan lessen/cursussen meer af op de ervaringen en behoefte van de verenigingen.
- Zorg naast het KultuurLoket voor één aanspreekpunt op instrumentniveau.

## 6.5. Ondersteuning in de provincie

**VRIJDAG heeft via een subsidie van de provincie Groningen de opdracht om de amateurkunst in de provincie te ondersteunen en gemeenten te ondersteunen bij het versterken van hun rol op het gebied van kunst en cultuur.**

VRIJDAG heeft vanuit die opdracht de volgende provinciale taken.

- Adviseren van het verenigingsleven, kunstenaars, gemeenten en podia.
- Opzetten van een platform en netwerken.
- Fungeren als (digitaal) expertisecentrum.
- Professionaliseren en faciliteren van de sector op basis van vraag en ontwikkelingen in de sector.
- Vergroten van het organiserend vermogen van de sector.
- Ondersteunen bij het ontwikkelen van activiteiten en projecten.
- Bevorderen van samenwerking tussen actoren binnen en buiten de eigen sector.

Provinciaal werkt VRIJDAG aan het opzetten van cultuurplatforms. Dit blijkt een effectieve manier van werken te zijn om de culturele sector te stimuleren. Gemeenten zitten in verschillende stadia van ontwikkeling op dit gebied. VRIJDAG bepaalt welke gemeente al zo ver is dat een cultuurplatform kan worden opgezet. De provincie hecht zeer veel waarde aan deze platforms omdat zij dit ziet als instrument om te zorgen voor provinciale spreiding van kennis.

Als verbinder van vraag en aanbod heeft VRIJDAG in 2021 in de Kultuurcentrale een online platform opgezet. Daarnaast is VRIJDAG ook via andere kanalen bereikbaar voor specifieke vragen vanuit het veld. Via de website, de nieuwsbrieven, de Kultuuragenda en het Kultuurblad zorgt VRIJDAG voor zichtbaarheid van de activiteiten op het gebied van de amateurkunst in de provincie.

In het kader van dit onderzoek is met vertegenwoordigers van drie gemeenten gesproken. Eén van deze gemeenten heeft in 2019 veel contact gehad met het KultuurLoket (15x) en de andere twee gemeenten hebben in datzelfde jaar één respectievelijk nul contactmomenten gehad met het/KultuurLoket.

### ***Bevindingen uit gesprekken met ambtelijke contactpersonen gemeenten en provincie***

- Het aanbod van VRIJDAG/KultuurLoket is bij meerdere gemeenten niet bekend. Gemeenten ervaren dat VRIJDAG/KultuurLoket in onvoldoende mate uitdraagt wat ze doet en zou kunnen doen. VRIJDAG/KultuurLoket stelt zich passief op (met website); er is geen of te weinig persoonlijk contact. Het KultuurLoket is een handig hulpmiddel, maar niet voldoende voor de gemeenten. Samenwerking tussen VRIJDAG/KultuurLoket en gemeenten (ook met cultuurcoaches) wordt gemist.
- De gemeente die over een goed uitgewerkt kunst en cultuurbeleid en voldoende ambtelijke capaciteit beschikt is in het algemeen tevreden met de invulling van de rol van VRIJDAG/KultuurLoket. Gemeenten die meer moeite hebben met het vormgeven van het kunst- en cultuurbeleid ervaren



dat VRIJDAG/KultuurLoket niet of in onvoldoende mate ondersteunt. Het opzetten van een cultuurplatform gebeurt met name daar waar een gemeente uitgewerkte plannen, tijd en energie heeft. Ook andere gemeenten wensen een dergelijk platform en willen juist in de initiële fase ondersteuning. Zij ervaren dat VRIJDAG/KultuurLoket die ondersteuning niet levert. Opgemerkt dient te worden dat deze insteek vanuit VRIJDAG/ KultuurLoket is gebaseerd op keuzes van de provincie.

- Gemeenten geven aan dat zij op hun vragen zoals hoe om te gaan met Covid-19, opzetten van projecten, harmonisatie na fusie, fondsenwerving, e.d. in onvoldoende mate antwoorden krijgen en ervaren dat onvoldoende support geleverd wordt.
- Gemeenten hebben behoefte aan een actieve rol van VRIJDAG/KultuurLoket bij het opzetten van samenwerking tussen het sociaal domein en de culturele sector (m.n. lokale verenigingen). Terwijl juist het verenigingsleven gezien wordt als een belangrijke verbindende factor in de dorpen en zorgt voor levendigheid.
- Het verenigingsleven (te weinig jongeren, oude klassieke besturen, geen opvolging, behoefte aan cross overs en kortdurende projecten) zou met name in de dorpen meer aan deze tijd aangepast moeten worden. Gemeenten verwachten dat VRIJDAG/KultuurLoket juist een belangrijke ondersteunende rol vanuit haar expertise hierbij kan spelen.

- Gemeenten missen dat VRIJDAG/ KultuurLoket het uitwisselen van kennis en ervaringen tussen gemeenten stimuleert.
- De twee adviseurs van VRIJDAG/ KultuurLoket zijn volgens een aantal gemeenten te veel in het eigen gebied bezig en hebben te weinig aandacht voor gebied overschrijdende activiteiten, zoals 'Gronings vuur' en 'Kerken als podium'. Deze adviseurs blijken volgens de gemeenten ook voor de verenigingen nauwelijks te bereiken.

Er zijn in 2020 en 2021 door de gemeenten in de provincie gesprekken gevoerd met VRIJDAG en de Provincie over de ervaringen en wensen voor ondersteuning. Gemeenten geven aan dat zij geen verslag van deze bijeenkomsten hebben en dat er geen concrete afspraken zijn gemaakt en geen follow up gegeven wordt aan de besprekingen. VRIJDAG geeft aan de afspraken en follow-up wel in beeld te hebben.

# 7. Analyse bereik en financiën

## 7.1. Ontwikkeling aantal deelnemers/ adviesgesprekken

Om een beeld te krijgen van het kwantitatieve bereik van het aanbod en de dienstverlening van VRIJDAG - en met name ook van de ontwikkeling daarin vanaf realisatie van de fusie - zijn de beschikbare gegevens over deelname aan muzieklessen, cursussen, activiteiten, uitgebrachte adviezen en verleende ondersteuning geanalyseerd. Een overzicht van de meest relevante gegevens uit de periode 2014 t/m 2020 staat in bijlage 5. De informatie is ontleend aan de jaarverslagen en jaarrekeningen van VRIJDAG.

Omdat in de loop van de jaren gegevens op verschillende wijze zijn gepresenteerd en cursussen en activiteiten in opzet en omvang zijn gewijzigd, kunnen niet alle vermelde aantallen deelnemersaantallen van opeenvolgende jaren op een goede wijze met elkaar worden vergeleken.

Het volgende wordt geconstateerd aan de hand van de jaarlijkse gegevens (waarbij de gegevens over 2020 over het algemeen buiten beschouwing worden gelaten vanwege de coronomstandigheden).

### *Aantal deelnemers aan muziek-activiteiten*

In de jaren 2013 t/m 2017 schommelt dit aantal rond 1600. In 2018 en 2019 stijgt het aantal tot bijna 1900. Daarnaast leidt verbreding van het muziekaanbod met verschillende vormen van samenspel ook tot een gestage groei van het aantal deelnemers.

### *Aantal deelnemers aan muzieklessen*

Dit aantal daalde fors na 2014. In 2016 waren er ruim 20% minder deelnemers ten opzichte van 2014. Dit aantal steeg daarna weer en bereikte een nieuwe piek in 2018, mogelijk onder invloed van de aantrekkende economische omstandigheden. Ondanks deze stimulerende factor laten de daaropvolgende jaren opnieuw een daling zien. De verklaring hiervoor is voornamelijk gelegen in de wijzigingen in lesduur en relatieve kostenstijging.

### *Deelname aan de Theaterschool*

Hieraan werd elk jaar door ruim 500 personen deelgenomen, met een dip in 2017, maar een stijging naar 597 en 644 in resp. 2018 en 2019.

### **Aantal deelnemers aan activiteiten beeldende kunst**

Opmerkelijk is dat dit aantal in de periode 2013-2017 ruim meer dan verdubbelde van 2411 naar 5787, met een daling naar ca. 4900 in de twee jaren daarna. Als onderdeel van deze grote toename verdubbelde (bijna) eveneens het aantal deelnemers aan de cursussen beeldende kunst in deze periode. De grootste bijdrage wordt hierbij geleverd door de volwassen deelnemers.

De cijfers vertekenen doordat er in de loop van de jaren steeds meer kortere cursussen worden aangeboden. Het aantal inschrijvingen is daardoor gestegen, maar de totale cursustijd is voor een deel van de cursisten daarbij nauwelijks gewijzigd. Wel is er sprake van een autonome groei van het aantal deelnemers, waardoor wachtlijsten zijn gegroeid.

### **Aantal adviesgesprekken Cultuureducatie**

Vanwege de overgang van de steunfunctie naar K&C veranderde de rol van VRIJDAG vanaf 2016, daarmee ook het karakter van de adviesgesprekken en het aantal daarvan.

### **Aantal adviezen amateurkunst**

Dit aantal gaf tot en met 2018 een gestage en in 2019 een forse groei te zien tot 130 geregistreerde adviezen/adviestrajecten (50% stijging ten opzichte van het voorgaande jaar).

Weliswaar is VRIJDAG in haar adviesrol gegroeid v.w.b. de kwantitatieve inzet, maar dit wordt niet herkend door de amateurkunstverenigingen die in het kader van dit onderzoek zijn bevroegd. Zij geven aan dat het aanbod van VRIJDAG/ KultuurLoket en de wensen/behoefte van amateurverenigingen onvoldoende op elkaar aansluiten en de bekendheid met en weg naar het KultuurLoket laten te wensen over.

### **Aantal optredens van amateurverenigingen in gebouw VRIJDAG**

Dit aantal daalde in de verstrekte overzichten 2019 fors ten opzichte van 2018 (102 tegenover 172). Volgens VRIJDAG mogelijk door een wijziging in de registratie (van 'huurdagen' naar daadwerkelijke optredens). Het aantal optredens in 2020 (18) is vanwege de corona-pandemie niet representatief.

## 7.2. Financiën

In bijlage 6 wordt een overzicht gegeven van het verloop van de inkomsten (subsidies en overige inkomsten) en uitgaven in de jaren 2014 t/m 2020 en daarmee van het jaarlijkse financiële resultaat van VRIJDAG. Tevens wordt inzicht gegeven in de jaarlijkse inkomsten uit lessen, cursussen en workshops, personeelskosten en inkomsten/ uitgaven voor projecten. Onderstaand geven wij onze bevindingen op basis van een (beknopte) analyse van enkele financiële aspecten.

Op verzoek van de gemeente wordt vanaf 2018 gewerkt met een productenbegroting en -rekening. Het financiële resultaat van VRIJDAG varieert in de loop van de jaren sterk: jaren met een negatief resultaat (tot ca. 3,5% van de omzet in 2016) worden afgewisseld met jaren met een positief resultaat.

De effecten van de realisatie van de fusie deden zich voor wat betreft het personeel lang gelden. Het financiële resultaat van VRIJDAG is in de periode 2015 t/m 2020 meerdere jaren negatief beïnvloed door frictiekosten ten gevolge afvloeiing van personeel als gevolg van de fusie. Hierdoor was er in vier van de zes jaren tussen 2014 en 2020 een negatief resultaat.

In de jaren 2014/2015 financierde de gemeente de personele frictiekosten via een lening van €551.000, - aan VRIJDAG. De organisatie werd derhalve langdurig belast met een negatieve balanspost en te verrichten aflossingen. Deze lening werd in 2016 na het niet verkrijgen van een goedkeurende verklaring door de accountant op de jaarrekeningen 2014 en 2015 kwijtgescholden teneinde de toekomstbestendigheid van VRIJDAG te waarborgen. De gemeente stelde daarenboven in 2016, ruim na de fusiedatum, extra middelen beschikbaar om een aantal bedrijfsmatige

frictiekosten (zoals onderhoudsreserve, automatisering en afvloeiingskosten personeel) door VRIJDAG te kunnen laten dekken.

De gemeente heeft afstand gehouden van de transformatie binnen VRIJDAG en niet alleen de uitvoering daarvan, maar ook de consequenties voor mensen en financiële middelen bij VRIJDAG gelaten. Pas toen het weerstandsvermogen van VRIJDAG zodanig was aangetast dat een goedkeurende accountantsverklaring uitbleef, heeft de gemeente extra middelen beschikbaar gesteld door het kwijtschelden van een lening. De raad heeft zich met werkbezoeken in de loop der tijd weliswaar op de hoogte laten stellen van de activiteiten en ontwikkelingen bij VRIJDAG, maar heeft het resultaat van de transformatie niet gestructureerd getoetst in relatie tot de te realiseren doelstellingen.

De hoogte van de Algemene Reserve is in de loop der jaren, ingegeven door de jaarlijks in zijn rapport bij de jaarrekening door de accountant geplaatste bemerkingen, een voortdurende bron van zorg en aandacht voor zowel de Raad van Toezicht van VRIJDAG als voor de gemeente. Gelet op de risico's dient deze, om de continuïteit te kunnen waarborgen, minimaal 10% van de omzet te bedragen. Dat betekent dat de Algemene Reserve een omvang van € 490.000, - dient te hebben.

Gemeente en VRIJDAG zijn in 2019 overeengekomen dat de begroting jaarlijks een overschot moet hebben van € 60.000, -. Bij realisatie van dit overschot gedurende enkele jaren wordt de Algemene Reserve aangevuld tot het (op basis van een risicoanalyse vastgestelde) gewenste niveau van € 527.000, -. Daarmee wordt de financiële positie van VRIJDAG robuuster en is deze in verhouding tot de risico's.

Er is een afspraak gemaakt dat wanneer het gewenste niveau van de Algemene Reserve is bereikt de vrijvallende middelen door VRIJDAG worden toegevoegd aan de bestemmingsreserve voor voorbereiding en inrichting van de nieuwbouw en (later) gedeeltelijke dekking van de hogere huisvestingslasten.

Met het positieve resultaat over 2020, met name gerealiseerd door lagere uitgaven vanwege minder uitgevoerde activiteiten - en dus lagere kosten - door de Corona-beperkingen, is al een grote slag geslagen naar de gewenste reservepositie.

### Verloop Algemene reserve

jaar	mutatie €	stand per 31-12 €
2013		313.000
2014	+232.000	545.000
2015	-42.000	503.000
2016	-157.000	345.000
2017	+74.000	419.000
2018	-14.000	405.000
2019	-142.000	263.000
2020	+158.000	421.000

### Bevindingen uit de analyse

- Door de wijzigingen in de opzet van begroting en rekening door het werken met een productenbegroting is vanaf 2018 het verloop van meerdere relevante onderdelen van de inkomsten en uitgaven (en daarvan af te leiden kengetallen) niet meer inzichtelijk.
- VRIJDAG slaagt er niet in de eigen inkomsten (= inkomsten buiten overeengekomen subsidies provincie en gemeente) structureel te verhogen. De eigen inkomsten in 2019 lagen op hetzelfde niveau als in 2015. Slechts in één jaar lagen deze, met name door hogere cursusdeelname, boven het niveau van 2015 (+ € 27.000). Het ontbreekt nog aan 'ondernemerschap' dat leidt tot meer inkomsten.
- De inkomsten uit lessen, cursussen en workshops lagen in 2019 € 180.000,- (bijna 20%) hoger dan in 2015. Desondanks stegen de eigen inkomsten niet doordat in de jaarrekening van 2015 een achteraf niet te verklaren inkomstenpost van € 100.000,- was opgenomen.
- Uit de geanalyseerde gegevens blijkt dat op de horeca-activiteiten een ruim verlies geleden wordt.
- Een kosten-batenanalyse op basis van de begroting/jaarrekening 2018 leidt tot het inzicht dat het aanbod Muziek financieel ruim negatief draaide. Het aanbod Theater en het aanbod Beeldende Kunst laten een positief resultaat zien. Overigens zijn daarbij de vaste organisatie- en huisvestingskosten (net als genoemd tekort gedekt uit de gemeentelijke subsidie) niet doorberekend.

- VRIJDAG heeft het “Corona-jaar” 2020 goed doorstaan vanwege het grote aandeel subsidies aan de inkomstenkant en doordat er slechts voor ca. 50% restitutie is gevraagd voor uitgevallen lessen. De hoogte daarvan bleef ongewijzigd. De ‘eigen inkomsten’ waren lager, maar dit werd ruimschoots gecompenseerd door lagere personeelskosten. Ten tijde van het onderzoek was er geen beeld van het te verwachten resultaat over 2021.
- Het ontwikkelen en uitvoeren van (nieuwe) projecten verdient waakzaamheid voor wat betreft de verhouding tussen opbrengsten en kosten. Het resultaat van 2019 laat zien dat door een lagere kostendekkendheid er een tekort op de rekening kan ontstaan.
- In fte’s daalde de vaste personele bezetting van 51,0 in 2014 naar 46,3 in 2021. De inzet van ZZP’ers in uren steeg in dezelfde periode van 9.639 naar 14.940. Het aantal ingezette ZZP’ers verdubbelde in deze periode van 101 naar 205, hetgeen betekent dat de gemiddelde ureninzet per ZZP’er aanzienlijk daalde. Dit is met name het gevolg van de inzet van ZZP’ers voor onderwijsactiviteiten (met een relatief lage ureninzet).
- Inzet van zzp’ers voor een zeer beperkt aantal uren brengt veel administratieve werkzaamheden met zich mee. Dit legt een grote last op de personele en financiële administratie. VRIJDAG geeft aan het administratieve proces hiervoor op orde te hebben.
- De concertzaal is een podium geworden voor amateurgezelschappen en -kunstenaars. Dit zou een positief effect moeten kunnen hebben op de horeca inkomsten. Dat blijkt (nog) niet uit de beschikbare financiële gegevens (maar voor de ‘coronajaren 2020/2021’ is dat verklaarbaar).



## 8. Relatie gemeente - VRIJDAG

VRIJDAG is één van de organisaties die op basis van een meerjarige subsidierelatie met de gemeente activiteiten ontplooit waarmee uitvoering wordt gegeven aan het gemeentelijk cultuurbeleid. De gemeente werkt vanaf 2017 (ingående periode nieuwe Cultuurnota) met een Programma van Eisen. Daarin wordt aan de hand van de geformuleerde beleidsdoelstellingen vastgelegd waar de gesubsidieerde organisatie aan moet voldoen en wat van haar wordt verwacht. In het verleden lag het accent veelal op te behalen van bezoekers- en cursistenaantallen, nu op bredere doelstellingen.

In 2021 is na eerdere vaststelling van de nieuwe Kadernota 2021-2024 "Kunst en cultuur voor iedereen" (besluit raad 30 oktober 2019) en de daarvan afgeleide Uitvoeringsnota 2021-2024 (vastgesteld door de raad op 8 oktober 2020) een nieuwe beleidsperiode ingegaan. VRIJDAG heeft daarin een prominente positie.

Gemeente en provincie trekken samen op in het kunst- en cultuurbeleid. Het besluit welke culturele instellingen in de nieuwe beleidsperiode worden gesubsidieerd met welk (basis)bedrag is mede gebaseerd op een advies van de Kunstraad Groningen. De aanvraag van VRIJDAG op basis van een Activiteitenplan voor de beleidsperiode bedroeg € 3.300.00. Door de Kunstraad werd een subsidiebedrag van € 3.129.500 geadviseerd. Het college van B&W besloot van dit advies af te wijken om in afstemming met de provincie de bekostiging van de activiteiten voor de ondersteuning van de amateurkunst meer in balans te brengen. De meerjarige gemeentelijke subsidie (vanaf 2021) werd bepaald op € 3.138.000.

**"Als steuninstelling biedt VRIJDAG op professionele wijze ondersteuning aan de sector als expertisecentrum met een netwerkfunctie, waarbij het deel uitmaakt van het culturele netwerk in de provincie Groningen" ("Kadernota 2021-2024 "Kunst en cultuur voor iedereen").**

### 8.1. De contractrelatie

VRIJDAG dient, naast het aanbod aan activiteiten en de (meerledige) ondersteuningsfunctie, als bijdrage aan het uitvoeren van het gemeentelijk beleid zorg te dragen voor aansluiting tussen cultuur en onderwijs en het ontwikkelen van wijkactiviteiten op gebied van cultuur. De bijdrage van VRIJDAG aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen wordt via het Programma van Eisen getoetst bij de subsidieaanvraag en achteraf wordt de werkelijke bijdrage van VRIJDAG getoetst na het indienen van het jaarverslag en de jaarrekening.

Voor het stimuleren en ontwikkelen van de wijkactiviteiten ontvangt VRIJDAG vanaf 2019 een subsidie van € 134.000 via de gemeente uit de Brede regeling Combinatiefunctionarissen voor de financiering van de cultuurcoaches en het verzorgen van muzieklessen op scholen.

Voor het overige kan VRIJDAG voor het uitvoeren van haar taken geen beroep doen op aanvullende subsidie. Voor het financieren van de uitvoering van de wijkactiviteiten kan VRIJDAG vanaf 2021 een beroep doen op het gemeentelijk budget voor culturele activiteiten in de wijken.

De basissubsidie die de gemeente jaarlijks aan VRIJDAG verstrekt steeg in de periode 2014 t/m 2021 van € 2.850.000 naar € 3.138.000. Dit is een stijging van € 288.000 = 10,1%.

Tot en met 2017 ontving VRIJDAG subsidie voor de steunfunctie Cultuureducatie, vanaf 2018 is deze subsidie overgegaan naar de stichting Kunst & Cultuur.

#### Verloop subsidieverstrekking 2021-2024

jaar	subsidie gemeente totaal €	basissubsidie gemeente €	subsidie gemeente CE €	subsidie gem. combinatiefunctie €
2014	3.034.000	2.850.000	150.000	34.000
2015	3.047.000	2.863.000	150.000	34.000
2016	3.139.000	2.955.000	158.000	34.000
2017	3.192.000	3.000.000	158.000	34.000
2018	3.048.000	3.014.000	--	34.000
2019	3.202.000	3.068.000	--	134.000
2020	3.263.000	3.129.000	--	134.000
2021	3.272.000	3.138.000	--	134.000

In de periode na de fusie is er volgens betrokkenen meer openheid en samenwerking tussen gemeente en VRIJDAG ontstaan. Dit wordt van beide kanten op die manier aangegeven. Het uit zich door de wijze waarop periodiek voortgangsgesprekken worden gevoerd, maar ook in de rechtstreekse (informele) contacten tussen gemeente en VRIJDAG en periodieke bezoeken (op uitnodiging) van raadsleden. Door de gemeentelijke organisatie wordt een positieve en open relatie met VRIJDAG ervaren.

Per kwartaal vindt er een regulier ambtelijk overleg plaats. Daarin worden in een jaarlijkse cyclus de begroting voor het daaropvolgend jaar, de subsidieaanvraag en -toekenning, tussenrapportages, de jaarrekening en het jaarverslag besproken. Tevens worden algemene trends gesignaleerd en waar nodig toegelicht door VRIJDAG.

Bij deze gesprekken zijn van gemeentezijde de contractmanager en een beleidsmedewerker aanwezig, aan de zijde van VRIJDAG de directeur-bestuurder en (doorgaans) 2 programmamanagers, wanneer nodig aangevuld met de controller (voor zover de functie bezet is). Van deze gesprekken worden niet structureel verslagen gemaakt. Uitgegaan wordt van het onderlinge vertrouwen dat wat afgesproken wordt ook nagekomen wordt. De contractmanager beoordeelt uiteindelijk de (jaarlijkse) verantwoording aan de hand van de jaarrekening en het jaarverslag.

Er is geen regulier (vastgelegd) overleg tussen VRIJDAG en de portefeuillehouder. Wanneer geconstateerd wordt dat er aanleiding is voor een bestuurlijk overleg wordt er een gesprek gepland. Die aanleiding is er, na de roerige tijd

rond het fusiemoment en direct daaropvolgend, in de afgelopen jaren niet geweest. Wel hebben er informele ontmoetingen plaatsgevonden tussen de portefeuillehouder en de directeur-bestuurder en tussen de portefeuillehouder en de voorzitter van de Raad van Toezicht van VRIJDAG.

Voor het implementeren van de gemeentelijke 'opdracht' om cultuuractiviteiten in de wijken te ontwikkelen hebben gemeentelijke beleidsmedewerkers en VRIJDAG in 2018 en 2019, buiten de reguliere gesprekscyclus om, regelmatig bilaterale gesprekken gevoerd. Dat is uitgemond in het aanstellen van een aantal cultuurcoaches met gebruikmaking van rijksmiddelen uit de regeling voor combinatiefunctionarissen (een aanvullende subsidie voor VRIJDAG van € 100.000,- naast een bedrag van € 34.000,- uit genoemde regeling voor het verzorgen van muzieklessen op scholen). Deze dragen zorg voor stimulering en ondersteuning van initiatieven en uitvoering van diverse activiteiten voor "VRIJDAG in de buurt".

In de afgelopen jaren hebben er geregeld bilaterale gesprekken plaatsgevonden tussen gemeente en VRIJDAG met het oog op de plannen voor nieuwe huisvesting. Daarover is uiteindelijk in december 2020 een definitief besluit genomen door de gemeenteraad: de locatie aan de St. Jansstraat wordt herontwikkeld en VRIJDAG krijgt daar een nieuw te realiseren onderkomen. Dat biedt de organisatie mogelijkheden om de ter beschikking komende ruimte optimaal in te delen, in te richten en te benutten, wat moet leiden tot grotere tevredenheid bij de gebruikers (personeel, cliënten en bezoekers) en een meer doelmatige huisvesting.

## 8.2. Monitoring en sturing door de gemeente

De fusiedoelstellingen en ook de daarna veranderde doelstellingen zijn voornamelijk kwalitatief beschreven en niet SMART geformuleerd; er werd ook geen concreet toetsingskader aan verbonden. De realisatie van deze doelstellingen zijn dus niet meetbaar. Er kan niet of slechts in algemene termen worden getoetst of deze gerealiseerd zijn en wat de maatschappelijke effecten zijn van beleid en uitvoering. Daarom werd bij de monitoring en sturing van VRIJDAG op de doelstellingen door de gemeente voornamelijk gekeken naar kwalitatieve inzichten: het inrichtingsprincipe, het aanbod, de manier van werken en handelen en de presentatie. De rapportage over de doelstellingen is daardoor telkens voornamelijk in algemene termen geformuleerd en gebaseerd op algemene indrukken, overlegde financiële gegevens, het accountantsrapport en enkele kwantitatieve gegevens zonder nadere context, zoals aantallen deelnemers aan activiteiten en uitgebrachte adviezen. In het Programma van Eisen worden bij de doelstellingen nu ook rapportage-indicatoren beschreven op grond waarvan het gesprek gevoerd kan worden over de realisatie van de beleidsdoelstellingen, maar het benutten daarvan voor gerichte sturing vraagt nog om verdere ontwikkeling. Op basis van de beschikbare informatie kan niet met harde feiten worden vastgesteld of de beleidsdoelen worden behaald of in hoeverre daar een bijdrage aan wordt geleverd.

De gemeente geeft aan dat de indruk bestaat dat de fusiedoelstellingen 'groei van eigen inkomsten en aantal cursisten' (in enige mate) behaald zijn. Uit een analyse van de gegevens blijkt echter weliswaar groei van aantallen deelnemers aan activiteiten en cursussen, maar er is geen inzicht of het unieke deelnemers en cursisten betreft en structureel gerealiseerde groei van eigen inkomsten blijkt niet uit de financiële cijfers. De deelname aan cursussen is weliswaar gestegen, maar de totale opbrengst van de cursussen niet.

Dat groei van het aantal deelnemers niet tot hogere inkomsten leidt komt met name doordat in de loop der jaren steeds meer kortere cursussen zijn geprogrammeerd. Zo is de stijging van het aantal deelnemers bij beeldende kunst met name bewerkstelligd door het opdelen van cursussen.

De gemeente heeft geen zicht op de bekendheid met de ondersteuningsrol van VRIJDAG bij amateurkunstverenigingen en evenmin op het bereik en de effecten van die rol. Er wordt ook maar beperkt gemonitord en gestuurd op de samenwerkingsrelaties van VRIJDAG.

Bij het werken in de wijken wordt door VRIJDAG het aantal aanvragen, aantal activiteiten en de hoeveelheid contacten gemeten, maar niet het aantal (unieke) deelnemers. Daarmee ontbreekt bij VRIJDAG en ook bij de gemeente zicht op het bereik van de activiteiten. Wel vindt er regelmatig overleg plaats tussen de projectleider van VRIJDAG in de Buurt en de beleidsadviseur van de gemeente over effecten en tendensen.

### **8.3. Informatievoorziening aan raad en monitoring door raad**

VRIJDAG zelf is zeer actief in het betrekken van de raad bij (de ontwikkeling van) de organisatie. Geregeld worden raadsleden of de raad uitgenodigd en bijgepraat over hoe de organisatie zich ontwikkelt en wat voor nieuwe activiteiten er ontplooid worden. Deze bezoeken worden door de raadsleden gewaardeerd. De raad verkrijgt daarmee een positief beeld van VRIJDAG.

De raad heeft zich na de fusie echter niet verdiept in de mate waarin de fusiedoelstellingen zijn gerealiseerd. De focus van college en raad op het terrein van kunst & cultuur is vooral gericht op de grotere, zichtbare organisaties en evenementen die volop in de publiciteit staan. VRIJDAG behoort daar niet toe. Er is derhalve maar beperkt aandacht voor rapportage en verantwoording van resultaten van VRIJDAG. Dit komt ook tot uiting door gebrek aan informatie in de P&C-documenten. Deze informatie levert de raad niet het gewenste inzicht in de bijdrage van VRIJDAG aan het bewerkstelligen van de beleidsdoelen en de maatschappelijke effecten daarvan op.

Vanuit de raad is er dan ook bij de behandeling van de P&C-producten weinig aandacht voor de prestaties van VRIJDAG. Ook de vraag in welke mate de fusiedoelstellingen zijn gerealiseerd is nooit in de raad(commissie) aan de orde geweest.

Wel is in 2017 informatie verstrekt over het ontwikkeltraject Kunstencentrum VRIJDAG. Dit was geen evaluatie van de fusie, maar hier werden de consequenties aangegeven voor VRIJDAG die voortvloeiden uit de Cultuurnota 'Groningen cultuurstad, city of talent'.

# 9. Conclusies en aanbevelingen

**De hoofdconclusie van het onderzoek is dat niet alle met de fusie beoogde doelen zijn bereikt. Dat ligt deels aan de doelen zelf, die op onderdelen onderling tegenstrijdig zijn en soms ook te ambitieus, anderzijds komt het ook door de wijze waarop VRIJDAG invulling aan de doelen geeft.**

Het gevolg is dat er gaten vallen, bijvoorbeeld ten aanzien van het gespecialiseerde muziekonderwijs en het bieden van een platform voor amateurkunstverenigingen. De belangrijkste aanbevelingen zijn erop gericht dat zowel de gemeente als VRIJDAG scherpere keuzes moet maken, zowel ten aanzien van de doelen (te veel, soms tegenstrijdig) als met betrekking tot de (inzet van) middelen om die doelen te bereiken. In aansluiting daarop dient de monitoring van de resultaten in relatie tot de beoogde doelen versterkt te worden.

In dit hoofdstuk lichten we deze hoofdconclusie en -aanbeveling nader toe.

## 9.1. Conclusies

### *Fusieproces en het effect van de fusie*

- Tijdens het fusieproces heeft de gemeente de met de fusie beoogde doelstellingen gewijzigd en zijn deze minder specifiek en minder meetbaar geworden.
- Het ontbreken van een concreet transitieplan en de decentrale huisvesting hebben een negatieve invloed gehad op de ontwikkeling van de nieuwe organisatie.

- Doordat beide oorspronkelijke organisaties (SMG en KCG) vanuit de eigen huisvesting zijn blijven opereren en er geen concreet transitieplan is opgesteld, zijn de beoogde crossovers en de uitwisseling en samenwerking tussen de verschillende disciplines van VRIJDAG nog maar in beperkte mate gerealiseerd. De decentrale huisvesting heeft de integrale werkwijze en interactie tussen de verschillende disciplines eerder tegengewerkt dan gestimuleerd, terwijl dat laatste wel een van de belangrijkste fusiedoelstellingen was.
- Doordat een concreet transitieplan en gemeenschappelijke huisvesting ontbraken, heeft het transitie- en ontwikkeltraject binnen VRIJDAG veel langer geduurd dan de drie jaar waar impliciet rekening mee werd gehouden. Hierdoor is VRIJDAG veel later gericht de fusiedoelstellingen gaan nastreven dan de bedoeling was. Vervolgens zijn de fusiedoelstellingen op de achtergrond en deels uit het zicht geraakt, met name doordat de gemeentelijke doelstellingen voor de amateurkunst en de uitvoeringsrol van VRIJDAG veranderden.
- De gemeente heeft het bewerkstelligen van de fusiedoelstellingen niet gestructureerd gevolgd of gestimuleerd en heeft deze evenmin periodiek geëvalueerd, waardoor er onvoldoende inzicht is in de mate waarop deze daadwerkelijk door VRIJDAG zijn gerealiseerd.



### **Rolinvulling en uitvoering door VRIJDAG**

- VRIJDAG vult de door de gemeente gevraagde rollen van aanjager, verbinder, adviseur en uitvoerder in belangrijke mate en op gedreven wijze in. De organisatie heeft een gedegen visie op de verschillende onderdelen van het werkveld en hun verbondenheid. Er is nog wel een weg te gaan om de ambities van de organisatie (verder) te concretiseren en waar te maken.
- Vanaf 2014 is er een tendens (met twee tussenjaren) dat minder mensen de weg naar VRIJDAG vinden voor muzieklessen, met als belangrijkste oorzaken dat het aanbod onduidelijker is geworden, individuele lessen duurder zijn geworden en doorstroom binnen VRIJDAG moeilijker te realiseren is. Door inkorting van de lestijd en prijsstijging zijn de muzieklessen voor een deel van de doelgroep van VRIJDAG minder toegankelijk geworden.
- Wanneer steeds minder mensen de weg naar VRIJDAG vinden voor muzieklessen, valt te verwachten dat samenspelmogelijkheden binnen VRIJDAG ook zullen afnemen. De markt neemt ondertussen de vraag naar individuele lessen deels over, maar het is onzeker of de markt samenspel in voldoende mate kan faciliteren. Daar zijn immers wel specifieke ruimtes voor nodig.
- Minder mogelijkheden tot specialisatie op een muziekinstrument leidt naar verwachting op termijn tot minder doorstroom naar de amateurkunstverenigingen en conservatoria en daarmee uiteindelijk ook minder doorstroom naar 'grote' orkesten. Doordat er minder mogelijkheden tot specialisatie zijn, worden talenten bij VRIJDAG beperkt in hun mogelijkheden en ambities.
- De (effectiviteit van) de ondersteuningsfunctie voor de amateurkunstverenigingen verdient

versterking. VRIJDAG is weliswaar in haar adviesrol gegroeid v.w.b. de kwantitatieve inzet, maar dit wordt niet herkend door de amateurkunstverenigingen die in het kader van dit onderzoek zijn bevestigd. Het aanbod van VRIJDAG/KultuurLoket en de wensen/behoefte van amateurverenigingen sluiten onvoldoende op elkaar aan en de bekendheid met en het vinden van de weg naar het KultuurLoket laten te wensen over. De inzet die wordt gepleegd op communicatie (social media), marketing en profilering wordt niet door alle klantgroepen onderkend. Het ontbreekt VRIJDAG/KultuurLoket aan voldoende aandacht voor het relatiebeheer: het klantenbestand is niet op orde en de ingestelde klankbordgroep met vertegenwoordigers van de verenigingen is de laatste jaren niet actief (gemaakt).

- "VRIJDAG in de buurt" is succesvol en daarmee wordt invulling gegeven aan de door de gemeente voorgestane sociaal-maatschappelijke functie van VRIJDAG. Dit is met name de verdienste van de cultuurcoaches. VRIJDAG kan echter veel meer spin-off halen uit de activiteiten en contacten binnen de 'buurten'.
- Op het terrein van cultuureducatie is VRIJDAG als uitvoerder een belangrijke en gewaardeerde speler.
- Het lijkt erop dat de opdracht van de provincie aan VRIJDAG/KultuurLoket onvoldoende duidelijk is bij gemeenten, waardoor daar andere ideeën over de omvang en aard van de ondersteuning door VRIJDAG/KultuurLoket leven dan VRIJDAG/KultuurLoket op basis van de afspraken met de provincie en de omvang van de betreffende subsidie kan waarmaken.

### **Relatie gemeente en VRIJDAG**

- Er is volgens de gemeente en VRIJDAG sprake van een goede, open onderlinge relatie, die is gebouwd op vertrouwen.
  - Het ontbreekt echter aan een (meer dwingende) resultaatgerichte sturing van VRIJDAG door de gemeente. De invoering van een Programma van Eisen en een productenbegroting hebben nog niet merkbaar geleid tot de bedoelde resultaatgerichte sturing. Het ontbreekt aan (het ontwikkelen van) inzichtelijke en jaarlijks vergelijkbare informatie over deelnemers aan activiteiten/afnemers van diensten, financiële parameters en prestatie-indicatoren.
- VRIJDAG hinkt nog op twee gedachten waar het gaat om specialisatie en ontwikkeling van talenten. Enerzijds wil ze dit nog stimuleren door het aanbieden van muzieklessen aan leerlingen, anderzijds botst dat met de doelstellingen van VRIJDAG en de gemeente.
  - De cultuurcoaches doen goed werk in de wijken met het stimuleren, ondersteunen en organiseren van cultuuractiviteiten. Daarmee wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de gemeentelijke doelstelling van integraal werken op wijkniveau. VRIJDAG mist echter (nog) kansen op verbreding van haar rol in de wijken.
  - Groningen profileert zich als cultuurstad/ cultuurgemeente. Doordat de intrinsieke waarde van kunst en cultuur bij VRIJDAG meer naar de achtergrond is gedrongen in de laatste jaren, roept dat de vraag op in hoeverre de gemeente dat profiel in de toekomst nog volledig kan waarmaken.

### **Bijdrage aan de gemeentelijke doelstellingen**

- VRIJDAG bereikt niet alle door de gemeente gestelde doelen. Dat ligt deels aan de (veelheid aan) doelen, waardoor er te weinig focus ontstaat en deels aan de inhoud van de doelen zelf. De doelen zijn deels inhoudelijk onderling tegenstrijdig en soms te ambitieus. Het gevolg daarvan is dat VRIJDAG zoekende is en gaten laat vallen, waaronder op het gebied van specialisatie in muziek of het bieden van een platform voor de amateurkunstverenigingen en andere gemeenten.

### *Financiële resultaten*

- De financiële resultaten van VRIJDAG zijn grillig en vallen vanaf 2014 vaker negatief dan positief uit. Weliswaar zijn negatieve saldi telkens goed verklaarbaar, maar er is een onvoldoende stabiele financiële basis. Met de afspraak over verruiming van de algemene reserve wordt wel gewerkt aan een afdoende basis voor het afdekken van risico's.
- VRIJDAG slaagt er niet in de eigen inkomsten structureel te verhogen; het cultureel ondernemerschap lijkt niet sterk ontwikkeld.
- Tussen gemeente en VRIJDAG is afgesproken dat in de begroting van VRIJDAG structureel een bedrag wordt opgenomen als storting in de Algemene Reserve om deze reserve te laten groeien naar een gewenst niveau. Bij het bereiken van dit niveau wordt het vrijvallende bedrag vooreerst bestemd als toevoeging aan de bestemmingsreserve voor de inrichting van de nieuwe huisvesting.

### *Rol raad*

- De raad heeft destijds zonder te reageren kennisgenomen van de zonder motivering tijdens het fusieproces aangepaste fusiedoelstellingen.
- De raad heeft onvoldoende getoetst in hoeverre de fusiedoelstellingen zijn bewerkstelligd. Er is ook niet vastgelegd wanneer (en hoe) getoetst zou worden.
- De raad ontvangt maar in beperkte mate relevante, specifieke informatie over het (doelmatig en doeltreffend) presteren van VRIJDAG en de bijdrage aan de gemeentelijke doelstellingen en vraagt daar ook niet naar.

## 9.2. Overzicht realisatie van fusiedoelstellingen

In onderstaande tabel is aangegeven of de beoogde fusiedoelstellingen uit 2012, zoals aangegeven in hoofdstuk 4, gerealiseerd zijn. De eerder in 2010 geformuleerde meetbare

fusiedoelstellingen zijn gedurende het fusietraject op de achtergrond geraakt. Hier is na de fusie ook niet meer op gestuurd. Wel kan aan de hand van de beschikbare cijfers geconcludeerd worden dat deze doelstellingen niet bereikt zijn.

Fusiedoelstelling	ja	enigszins	nee/ onvoldoende
Eén loket, één totaal aanbod.	●		
Alle Stadgers moeten in staat zijn kennis te maken met kunst en cultuur, zich hiermee te ontwikkelen en zich hierin te specialiseren.		●	
Het kennismaken gebeurt in de wijken, op scholen, binnen en buiten schooluren en is gericht op actieve deelname aan kunst en cultuur.	●		
VRIJDAG wordt een broedplaats voor cultuur.		●	
VRIJDAG wordt een spin in het web voor het verenigingsleven.			●
VRIJDAG zorgt voor structurering door verenigingsleven in te passen in de culturele loopbaan.			●
VRIJDAG zorgt voor een doorlopende leerlijn cultuureducatie voor het onderwijs.		●	
VRIJDAG dient ondernemend te zijn en minder afhankelijk te worden van subsidie.			●
VRIJDAG dient een stevige jaarlijkse groei van het aantal cursisten en van de eigen inkomsten te laten zien.			●
Het 'SMG-gedeelte' van VRIJDAG dient verder getransformeerd te worden voor toekomstige ontwikkelingen in de markt voor kunst-, cultuur- en muziekeducatie.	●		
Huisvesting bij de start op de reeds bestaande locaties, in de nabije toekomst zou huisvesting in nauwe relatie met het Forum gerealiseerd moeten worden.	●		

### 9.3. Aanbevelingen

#### Doelstellingen

- **Gemeenteraad en college:** maak scherpere keuzes ten aanzien van de te beoogde maatschappelijke doelen voor VRIJDAG zodat deze overzichtelijk en niet tegenstrijdig zijn.
- **VRIJDAG:** maak scherpere keuzes ten aanzien van de focus en inzet van middelen (personeel, expertise) om de gestelde doelen te halen.

#### Plannen en monitoren

- **Gemeenteraad en college:** maak in het vervolg bij vergelijkbare processen concrete afspraken over een transitietraject, bijvoorbeeld hoe een geslaagde transitie er uit ziet, hoelang de transitie uiterlijk gaat of mag duren en wanneer en hoe de transitie (tussentijds) wordt geëvalueerd. De voortgang en mogelijke vertragingen in de realisatie van beoogde doelstellingen kunnen dan beter worden gemonitord.
- **College:** neem cultuureducatie als onderwerp expliciet op in het Programma van Eisen, aangezien dit een van de speerpunten in het gemeentelijk beleid is.
- **College:** zorg voor ruimere monitoring van kwantitatieve gegevens aangevuld met kwalitatieve gegevens, in plaats van uitsluitend te vertrouwen op kwalitatieve constatering. Kies voor duidelijke indicatoren en een wijze van monitoring die daadwerkelijk iets zeggen over de ontwikkeling en prestaties van VRIJDAG en het behalen van de gestelde doelen.

- **Gemeenteraad:** definieer, in samenhang met de hiervoor bedoelde inspanning door het college, de behoefte aan informatie over het (doelmatig en doeltreffend) presteren van VRIJDAG en de bijdrage aan de gemeentelijke doelstellingen.
- **VRIJDAG:** maak een plan (in tijd en activiteiten) om specifieke doelstellingen te realiseren (zoals het realiseren van crossovers, bereik en ondersteuning van amateurkunstverenigingen, verhogen horeca inkomsten, bevorderen gebruik grote podium).
- **College en VRIJDAG:** monitor de uitvoering van voorgaand bedoeld plan en de deelplannen.
- **College:** laat verslagen opstellen van gesprekken die vanuit de gemeente met VRIJDAG worden gevoerd over de voortgang en de realisatie van de doelstellingen van VRIJDAG en de realisatie van het activiteitenplan en de begroting. Maak vervolgens concrete afspraken over vervolgvactiteiten en monitor de uitvoering daarvan.

#### Rolinvulling door VRIJDAG

- **VRIJDAG:** organiseer en geef uitvoering aan een ruimer aanbod van activiteiten in de wijk, in buurthuizen en de vensterscholen. Zorg voor een betere zichtbaarheid in de wijken en zorg voor een betere aansluiting bij de behoeftes die daar leven. Koppel bijvoorbeeld medewerkers van VRIJDAG aan specifieke wijken en laat ze in de bijbehorende netwerken participeren.
- **VRIJDAG:** ontwikkel het cultureel ondernemerschap en bezie hoe meer eigen inkomsten te verwerven zijn.

- **VRIJDAG:** versterk de relatie met de amateurkunstverenigingen. Zorg voor een update van de contactgegevens van de amateurverenigingen. Ga bij de verenigingen langs en haal op wat hun behoeften en wensen zijn. Ga met de gedane suggesties aan de slag en versterk met name de adviserende rol richting amateurverenigingen met betrekking tot subsidiemogelijkheden en fondswerving.
- **VRIJDAG:** zorg voor een actieve klankbordgroep en maak duidelijk welke rol deze heeft en wat er met de uitkomsten van de overleggen gedaan wordt.
- **VRIJDAG:** vraag de gemeenten in de provincie welke behoefte aan ondersteuning zij hebben, maak duidelijk wat VRIJDAG/KultuurLoket kan leveren en zorg ervoor dat deel uitgemaakt wordt van lokale culturele netwerken
- **VRIJDAG:** wees helder dat specialisatie van talent niet meer een taak is van VRIJDAG, maar dat de organisatie in die gevallen een doorverwijsfunctie heeft. Bevorder en versterk waar nodig de aansluiting zodat de ontwikkelingsmogelijkheden voor talenten geborgd is.
- **VRIJDAG:** ontwikkel en versterk de samenwerking met private instellingen en ontwikkel samen met hen aanbod voor samenspel (orkesten, ensembles en bands).



# Verslag gesprek in kader bestuurlijk wederhoor

3 maart 2022

## Aanwezig:

Namens gemeente Groningen: Berndt Benjamins (wethouder gemeente Groningen), Annemarie van der Molen (beleidsadviseur cultuur gemeente Groningen), Richard Ridder (contractmanager gemeente Groningen); namens Rekenkamer Groningen: Hans Kastermans, Hans van Mossevelde en Simone Steenbeek.

Hans van Mossevelde heet iedereen welkom en geeft een korte toelichting op het rapport en de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

Berndt Benjamins vindt het heel goed dat de Rekenkamer dit onderzoek heeft gedaan. Het bewijst volgens hem dat de gemeente Groningen, achteraf bezien niet de fusie zelf of de transitie als doelstelling had moeten formuleren maar andere doelen. Dan was er een ander vertrekpunt geweest. Het is ook ingewikkeld geworden omdat de gemeente destijds andere verwachtingen had en de doelen gaandeweg zijn aangepast. Daardoor lijkt het nu alsof bepaalde doelstellingen in de tijd onderling tegenstrijdig waren. Terugkijkend zijn sommige doelstellingen ook lastig te plaatsen. Een deel van het niet behalen van de beoogde doelen ligt deels daaraan. Een aantal conclusies en aanbevelingen kan Benjamins helemaal volgen; met sommige is de gemeente al hard bezig. Met sommige aanbevelingen zou de gemeente ook iets meer aan de slag moeten. VRIJDAG is volgens de wethouder een organisatie die pas de laatste jaren functioneert zoals je zou willen.

Van Mossevelde vraagt Benjamins wat meer te vertellen over zijn laatste opmerking en wat hem daarbij opvalt. Volgens Benjamins blijkt uit het onderzoek dat nu langzamerhand het moment komt dat er meer ondernemerschap in de organisatie moet komen, ook nu VRIJDAG in de wijk zit. Wat betreft horeca inkomsten zal er met de aanstaande verbouwing van VRIJDAG een heel ander gebouw komen waarin ook horeca een andere vormgeving zal hebben in vergelijking met nu.

Volgens Van Mossevelde zal dit zeker bijdragen aan de horeca inkomsten in de toekomst, maar dat gaat, net als bij andere instellingen, niet vanzelf. Het is van belang hierop als VRIJDAG beleid te formuleren en ondernemerschap te tonen. Richard Ridder geeft aan dat ervaring leert dat er niet al te hoge verwachtingen moeten zijn over de bijdrage die de horeca kan leveren aan het financieel resultaat.

Volgens Ridder wordt VRIJDAG in een aantal aanbevelingen een meer uitvoerende rol toegedicht dan de gemeente als opdrachtgever bij VRIJDAG neerlegt. Ook bij "VRIJDAG in de buurt" is VRIJDAG meer een regisseur in het omgaan met de vraag uit het gebied en het daarbij ook ruimte geven aan zzp'ers. Met VRIJDAG is juist ook discussie geweest over deze rol en dat er geen valse concurrentie met de markt moet zijn, maar dat VRIJDAG juist het aanbod in de wijk onder de aandacht van de wijkbewoners brengt zodat ze daar gebruik van maken (met de cultuurhopper). Het zou juist lastig zijn als VRIJDAG daarin een uitvoerende partij wordt.

Hans Kastermans geeft aan dat wat Ridder zegt een illustratie is van de constatering dat er tegengestelde doelstellingen zijn. Een doelstelling was dat VRIJDAG zich sterker zou ontwikkelen als cultureel ondernemer; daarbij hoort ook het kijken naar en ontwikkelen van mogelijke spin-offs van al bestaande activiteiten. Benjamins vraagt waar deze doelstelling op is gebaseerd. Van Mossevelde geeft aan dat deze doelstelling bij de fusie aan VRIJDAG is meegegeven.

Volgens Benjamins is dit juist één van de doelstellingen waar de gemeente in de loop van de tijd anders mee is omgegaan. Dit maakt het volgens Van Mossevelde juist lastig omdat nooit expliciet is gezegd dat de gemeente dat ondernemerschap niet langer van VRIJDAG verwacht.

Ridder ziet dit toch anders. Het klopt volgens hem dat er geen transitieplan was maar VRIJDAG moet wel een zeker ondernemerschap betrachten. De gemeente is het gesprek met VRIJDAG aangegaan in het kader van een kosten-batenanalyse, op basis waarvan is afgesproken dat VRIJDAG een productbegroting gaat voeren om beter inzichtelijk te maken waar de gemeentelijke subsidie heen gaat. Daarin zit volgens Ridder het ondernemerschap en daar gaan gesprekken tussen de gemeente en VRIJDAG ook over. Ook uit het binnen de organisatie sturen op kostprijs en leegloopuren van docenten spreekt ondernemerschap. VRIJDAG moet binnen de beschikbare subsidiemiddelen nu andere dingen doen, andere doelgroepen bedienen en meer in de wijken doen. Volgens Ridder is er nu een transformatie te zien van VRIJDAG als organisatie die meer naar buiten getreden is en deelneemt in de wijken en daar ruimte biedt voor zichzelf alsook voor het aanbod van andere partijen (regisseursfunctie).

Annemarie van der Molen geeft aan dat de gemeentelijke doelstelling 'cultuur in de wijk' ertoe moet leiden dat zoveel mogelijk mensen deelnemen aan cultuur. Het is niet de bedoeling dat elke wijk een kleine dependance van VRIJDAG heeft. In eerste instantie is het de bedoeling dat VRIJDAG de kracht in de wijk benut. In de praktijk is niet in elke wijk voldoende kracht aanwezig; daarom kijkt VRIJDAG in tweede instantie naar wijken waar echt geen aanbod is en waar VRIJDAG dan activiteiten kan aanbieden. Van der Molen snapt dat het niet duidelijk is dat de cultuurcoaches van VRIJDAG zijn, maar voor het behalen van de doelstelling (zoveel mogelijk mensen nemen deel aan cultuur) maakt dat niet uit. Anderzijds wil je wel dat wijkbewoners vervolgens ook VRIJDAG gaan vinden, maar dat is niet de primaire doelstelling.

Volgens Van Mossevelde kan het VRIJDAG in de wijken helpen om verbinding te maken met de amateurkunstverenigingen, want daar zijn er in Groningen veel van. Wat in het onderzoek opviel was dat amateurkunstverenigingen contact met VRIJDAG missen en dat zij weinig verbinding met VRIJDAG voelen. De verenigingen vinden met hun vragen nog niet de weg naar VRIJDAG of krijgen van VRIJDAG geen antwoord waar ze mee verder kunnen.

Van der Molen verwijst in reactie op het noemen van de cultuurcoaches en het meer verbinden van VRIJDAG met de amateurkunstverenigingen naar recent onderzoek naar cultuur in de wijk. De primaire doelstelling van de cultuurcoaches is het aanjagen van cultuur in de wijk, waarvoor zij elk 8 uur in de week hebben. Als zij daarnaast contact met amateurkunstverenigingen moeten leggen, is die 8 uur zo weg. Wel kan de gemeente deze suggestie en de rol die de cultuurcoaches hierin kunnen spelen meenemen in de vormgeving van de nieuwe cultuurnota.

Van Mossevelde licht toe dat amateurkunstverenigingen hele specifieke vragen hebben en dat daar een aantal rode draden in zitten waar VRIJDAG in kan ondersteunen. Wat speelt bij de verenigingen is vergrijzing en hoe je een bestuur kunt behouden. Het wordt steeds lastiger mensen daarvoor te vinden. Ook het behoud van en aan je binden van leden is een vraagstuk. Mensen willen meer projectmatig bezig zijn en hoe organiseer je dat als vereniging.

Van der Molen wijst erop dat VRIJDAG een cultuurplatform aan het opzetten is. De voormalige klankbordgroep van VRIJDAG waar weinig mee gebeurde, wordt zo nieuw leven ingeblazen. Ridder noemt dat de vragen en problemen van de amateurkunstverenigingen uit een maatschappelijke ontwikkeling voortkomen, waarvoor VRIJDAG als organisatie niet verantwoordelijk is. Volgens Van Mossevelde kan VRIJDAG de amateurkunstverenigingen wel handvatten aanreiken om met die ontwikkeling om te gaan.

Benjamins geeft aan dat de gemeente een aantal aanbevelingen onderschrijft, zoals het maken van verslagen van gesprekken met VRIJDAG, wat eenvoudig kan worden ingevoerd. Ook met een aantal andere aanbevelingen moet de gemeente volgens Benjamins aan de slag. Benjamins kan zich voorstellen dat de aanbeveling voor VRIJDAG zelf om een plan voor activiteiten op te stellen ook input voor gesprekken tussen de gemeente en VRIJDAG levert. Benjamins ziet er ook iets in om als gemeente de prestaties van VRIJDAG ten aanzien van specifieke doelstellingen te monitoren. De belangrijkste les is volgens Benjamins het vertrekpunt; de gemeente had destijds de basisdoelstellingen en de fusie wellicht niet zo moeten omschrijven, omdat je daarmee verwachtingen wekt die niet geheel waar te maken zijn.

Van Mossevelde merkt op dat na realisatie van de fusie het dossier VRIJDAG voor de raad op lijkt te houden. Behalve de reguliere voortgangsrapportages is er op het dossier dan geen opvolging meer voor de raad en wordt niet specifiek stilgestaan bij in hoeverre gerealiseerd is wat voor de fusie werd beoogd. Terwijl het college bij deze voortgangsrapportages had kunnen aangeven dat er andere keuzes gemaakt waren in de doelstellingen en ontwikkeling van VRIJDAG. Ridder merkt dat in de raad veel onderwerpen vanuit financieel oogpunt benaderd worden. Zo werd de raad benaderd omdat de gemeente de schuld van VRIJDAG wilde kwijtschelden om de organisatie de ruimte te geven voor verdere ontwikkeling. De nadruk lag toen sterk op het vrijmaken van het bedrag van 5 ton, maar niet op het achterliggende inhoudelijke verhaal dat die organisatie een ontwikkeling aan het doormaken was. In de raad gaat het dan ook niet over de inhoud, maar over die 5 ton. Dat is volgens Benjamins een algemene les die de gemeente moet leren. De afgelopen 10 jaar stond in het teken van bezuinigingen en alles werd ingegeven door financiële beslissingen.

Kastermans is benieuwd hoe de gemeente naar de positie van de traditionele muzieklessen kijkt, ook omdat daar in de media en de maatschappij veel over te doen is.

Volgens Benjamins is het een algemeen maatschappelijk feit dat de behoefte verandert. Kinderen willen zich niet meer voor lange tijd aan één muziekinstrument binden, maar juist in groepen les krijgen. Benjamins begrijpt wel dat er zorgen bestaan over de gevolgen, ook in relatie tot het in stand houden van het eigen conservatorium, wat nu gebeurt door het aantrekken van buitenlandse studenten. Van der Molen vult aan dat er nu zoveel mogelijkheden zijn voor kinderen. VRIJDAG speelt een rol bij het enthousiast maken voor kunst en cultuur en is coachend richting het kind. VRIJDAG

kan een ander instrument of andere (kunst)lessen aanbevelen als iets niet loopt. Dat Muziekhuis050 er nu is, kan juist gezien worden als een mooie aanvulling op wat VRIJDAG doet. Als je iets anders zoekt, traditionele lessen, dan kun je bij Muziekhuis050 daar terecht.

Benjamins benadrukt nogmaals dat kinderen nu veel verschillende dingen kunnen proberen, zoals groepslessen waardoor ze iets kunnen kiezen wat bij ze past en dat er tegenwoordig beter op die behoefte kan worden ingespeeld omdat het aanbod flexibeler is.

Van der Molen vindt het mooi dat VRIJDAG zoveel verschillende aspecten van muziek maken aanbiedt. Zo worden opnames gemaakt tijdens bijvoorbeeld cellolessen gebruikt in de lessen over beats en muziek mixen.

Ridder geeft aan dat vanuit de gemeentelijke cultuurnota ook andere partijen gecontracteerd zijn om specifieke talentontwikkelingstrajecten te doen. Vervolgens gaan leerlingen door naar dat soort partijen, wat sommige docenten misschien lastig vinden omdat hun beste studenten daarnaar doorstromen.

Van Mossevelde zegt dat het beter is helder te communiceren wat de plek van VRIJDAG in de gehele keten van de amateurkunst is. VRIJDAG is een onderdeel en doet sommige dingen expliciet niet. Zo gaf het Haydn Jeugdorkest in het onderzoek aan dat ze geen enkele instroom hebben vanuit VRIJDAG. Terwijl de heer Luiten van VRIJDAG wel aangaf dat VRIJDAG als doel heeft specialisme aan te bieden. Dat zijn twee verschillende beelden. Misschien moet de gemeente of VRIJDAG daarin expliciet een keuze maken en aangeven dat specialisme niet meer tot de taken van VRIJDAG behoort. En dat je wanneer je je wilt specialiseren na een kennismaking bij VRIJDAG naar een andere partij moet gaan. Dat geluid kwam nu in het onderzoek niet naar voren. VRIJDAG zegt eigenlijk: 'we bieden het allemaal aan' en dan gaan de verschillende doelstellingen botsen.

Van der Molen kan zich dat voorstellen.

Specialisme gaat verder dan kennismaken met een muziekinstrument zoals je dat bij VRIJDAG kunt doen. VRIJDAG biedt wel hele specifieke dingen aan, maar die toplaag doet VRIJDAG niet meer. Het is volgens Ridder de vraag in hoeverre VRIJDAG dat eerder wel al deed. VRIJDAG geeft volgens Van Mossevelde zelf aan nog 16 leerlingen in de talentenklas te hebben en er wordt volgens VRIJDAG nog in specialisme geïnvesteerd om dat op termijn te behouden. VRIJDAG geeft zelf niet aan dat specialiseren een aflopende zaak is.

Ridder vindt het een goede aanbeveling om daarin expliciet een keuze te maken en duidelijker over de profilering van VRIJDAG te zijn en over wat de consequenties daarvan zijn.

Van der Molen geeft aan vanuit beleid een overzichtelijk en helder beeld te hebben van de keten en van wat de gemeente Groningen te bieden heeft. Maar dit is niet meteen duidelijk voor een buitenstaander of als je les bij VRIJDAG hebt. Van Mossevelde stelt dat dit ook onvoldoende zichtbaar is als je zoekt naar specifiek aanbod en bij wie je dan moet zijn. Als je VRIJDAG als onderdeel van de keten met regiefunctie kunt profileren, dan geeft dat een helder profiel. Daarmee wordt het ook voor VRIJDAG eenvoudiger, zowel in de profilering als in het leggen van de juiste focus in de activiteiten. Benjamins onderschrijft dit. Volgens Ridder wordt het dan ook gemakkelijker voor VRIJDAG omdat ze dan door zzp'ers minder als concurrent in de markt worden gezien. Hij stelt wel dat als VRIJDAG commercieel wordt en bijvoorbeeld een doorverwijstarief richting zzp'ers zou hanteren, dat weer lastiger wordt voor zzp'ers.

Ridder noemt, los van het Rekenkamerrapport, dat er in de media berichten zijn over de afname van toegang tot het muziekonderwijs. Daar is de gemeente het volgens Ridder niet mee eens. Juist via het Jeugdfonds sport en cultuur is toegang tot muziekonderwijs mogelijk. De gemeente wil dan ook van zich afhouden dat muziekonderwijs onbetaalbaar en onbereikbaar wordt voor kleinere portemonnees. Van Mossevelde geeft aan dat als het voormalige en huidige tarief teruggerekend worden per minuut muziekonderwijs er een aanzienlijke tariefstijging zichtbaar wordt. Volgens Ridder moet de gemeente hier goed naar kijken. Binnen het aanbod van Vrijdag is er een mogelijkheid om met de vergoeding van het jeugd cultuurfonds deel te nemen. Als we vinden dat het gehele aanbod bereikbaar moet zijn dan moet de vergoeding omhoog.

Van Mossevelde vraagt of de mensen die een bijdrage uit het fonds nodig hebben dat wel weten en bereikt worden. Dit blijft volgens Van der Molen een punt. Ze geeft aan dat de gemeente nu een pilot is gestart met een cultuurfonds voor volwassenen. Daarvoor zijn ook een aantal intermediairs aangewezen, bijvoorbeeld van Wij. Voor dit onderwerp rondom VRIJDAG heeft de gemeente de cultuurhopper die op verschillende scholen komt, wellicht dat daar kruisbestuiving uit ontstaat. Daarnaast ligt op zoveel mogelijk openbare plekken informatie over het Jeugdfonds sport en cultuur.

Het blijft de vraag of dat de doelgroep bereikt. Van Mossevelde geeft aan dat VRIJDAG op alle scholen komt, dus een directe toegang heeft tot hun belangrijkste doelgroep en zodoende in staat is om informatie over bijvoorbeeld het cultuurfonds door te geven. Van der Molen geeft aan dat VRIJDAG het in deze periode heel goed doet en veel zaken oppakt. Er is een begeleider buitenschools en een begeleider binnenschools die ook de vertaalslag kunnen maken richting de cultuurcoaches. Al blijft de realiteit dat de cultuurcoach maar 8 uur in de week beschikbaar heeft. Maar het gaat erom dat de verschillende mensen elkaar weten te vinden.

Afgesloten wordt met de constatering dat de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek de gemeente helpen bij het aanscherpen van de doelstellingen op het gebied van amateurkunst en bij sturing geven aan VRIJDAG en ook VRIJDAG kunnen helpen bij de positionering.

Van Mossevelde bedankt de aanwezigen voor het gesprek. Er wordt een verslag gemaakt dat na goedkeuring aan het definitieve rapport wordt toegevoegd.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde personen

<b>A.S. van den Berg</b>	Provincie Groningen
<b>K. Boon</b>	VRIJDAG
<b>M. Floor</b>	Gemeente Groningen
<b>H. Kammenga</b>	Gemeente Midden Groningen
<b>P. Luiten</b>	VRIJDAG
<b>A. van der Molen</b>	Gemeente Groningen
<b>R. Ridder</b>	Gemeente Groningen
<b>A. van Rijn</b>	Provincie Groningen
<b>P. de Rook</b>	Gemeente Groningen
<b>B.G.M. Sijm</b>	Gemeente Eemsdelta
<b>M. Vegt</b>	Stichting Kunst & Cultuur
<b>R.M. Vellenga</b>	Gemeente Het Hogeland



## Bijlage 2: Geraadpleegde documenten

### Documenten gemeente Groningen

- Brief aan de raad voortgang fusie (2-12-2011)
- Ontwikkelingen Muziekschool-Kunstencentrum (19-12-2012)
- Brief aan de raad opschorten fusie (19-12-2012)
- Brief aan de raad definitief besluit fusie (4-10-2012)
- Brief aan de raad stand van zaken fusie (13-9-2012)
- Brief aan de raad principebesluit fusie SMG-KCG (16-4-2012)
- Besluit verzelfstandiging Muziekschool voor fusie met Kunstencentrum (5-10-2012)
- Brief aan de raad ondertekening Sociaal Statuut (14-3-2013)
- Uitstel vaststelling subsidie 2014 (16-7-2015)
- Evaluatie fusie KCG en Muziekschool (3-6-2016)
- Collegebrief ontwikkeltraject kunstencentrum VRIJDAG (25-10-2017)
- Stand van zaken huisvesting VRIJDAG (19-9-2018)
- Checklist aanvragen subsidie 2019 VRIJDAG
- Checklist aanvragen subsidie 2020 VRIJDAG
- Programma van eisen Cultuur 2021
- Kadernota Kunst en Cultuur voor iedereen 2021-2024 (vastgesteld 30-10-2019)
- Cultuurnota (uitvoeringsnota) 2021-2024 (vastgesteld 8-10-2020)
- Subsidiebeschikkingen 2015 t/m 2020

### Documenten VRIJDAG

- Halfjaarrapport 2014 (22-9-2014)
- Begrotingen 2015 t/m 2020
- Subsidieaanvragen 2015 t/m 2020
- Jaarverslagen en jaarrekeningen 2015 t/m 2020
- Visie 2020 (datum ontbreekt)
- Halfjaarrapport 2020
- Stand van zaken Cultuurplatforms (20-6-2021)

### Overige documenten/informatie

- Aanbevelingen AEF-werkagenda VRIJDAG-Gemeente Groningen (21-7-2017)
- Uitvoeringsprogramma Cultuur Wij-zijn-cultuur 2021-2024, provincie Groningen (oktober 2020)
- Subsidiebeschikking VRIJDAG 2021, provincie Groningen (12-4-2021)
- Zembla, Muziekschool in mineur, uitzending BNNVARA (21-10-2021)

### Bijlage 3: Vragenlijst amateurverenigingen

#### *Onderzoek rekenkamer gemeente Groningen naar realiseren gemeentelijke doelstellingen op het gebied van amateurkunst en -cultuur door VRIJDAG*

1. Wij veronderstellen dat uw vereniging bekend is met het ondersteuningsaanbod van VRIJDAG/het KultuurLoket.  
Wanneer dat niet het geval is vernemen wij graag wat daar volgens u de oorzaak voor is. De vragen onder 2 t/m 4 kunnen dan worden overgeslagen.
2. Past het aanbod van VRIJDAG/het KultuurLoket bij datgene dat uw vereniging/organisatie nodig heeft aan ondersteuning? Zo niet, kunt u dan aangeven welke vorm van ondersteuning uw vereniging/organisatie mist en/of op verzoek (in de afgelopen 3 jaar) niet geboden kon worden?
3. Heeft uw vereniging zich in de afgelopen 3 jaren door VRIJDAG/het KultuurLoket laten ondersteunen? Zo ja, voor welke activiteit(en) en waaruit bestond de ondersteuning?
4. Hoe heeft uw vereniging de geboden ondersteuning ervaren?
5. Zijn VRIJDAG/het KultuurLoket voor uw vereniging gemakkelijk toegankelijk voor het verkrijgen van informatie of advies?
6. Maakt uw vereniging of maken leden van uw vereniging gebruik van het cursusaanbod van VRIJDAG?
7. Wat vindt u/uw vereniging van de kwaliteit van het cursusaanbod van VRIJDAG?
8. Mist uw vereniging voor de eigen doelstelling cursus(sen) in het aanbod van VRIJDAG? Zo ja, heeft uw vereniging daarover wel eens contact gehad met VRIJDAG/het KultuurLoket? Wanneer dat het geval was: wat heeft dat contact opgeleverd?

**Bijlage 4: Vragenlijst medewerkers VRIJDAG  
(in dienst in ieder geval vanaf fusiedatum)**

*Vragen (antwoorden alleen bestemd voor onderzoek door de Rekenkamer Groningen)*

1. Sinds wanneer bent u in dienst van VRIJDAG dan wel een van haar rechtsvoorgangers, bij welk onderdeel bent u werkzaam en wat is uw functie?

*In dienst datum* .....

*Afdeling binnen VRIJDAG* .....

*Functie* .....

2. Zijn de in de inleiding aangegeven doelstellingen voor u herkenbaar?

.....  
.....

3. Heeft de fusie dan wel de beleidsveranderingen de afgelopen jaren geleid tot een verandering in uw werkzaamheden? Wat is hetzelfde gebleven en wat is er voor u veranderd?

.....  
.....

4. Hoe ervaart u de veranderingen in de doelstellingen van VRIJDAG vanaf de fusiedatum?

*Ik vind het (g)een goede ontwikkeling omdat ...* .....

.....

5. Met een veranderende focus van VRIJDAG is er ook aanbod in vergelijking met het verleden verdwenen of gemarginaliseerd. Wat wordt door VRIJDAG niet meer aangeboden, waarvan u vindt dat VRIJDAG dit wel zou moeten aanbieden? Waarom zou VRIJDAG nog wel moeten aanbieden en wat is naar uw idee het effect dat dit aanbod er niet meer is?

*Verdwenen aanbod*

.....

*Waarom wel aanbieden en effect van niet meer aanbieden*

.....

6. Als u naar aanleiding van de vragenlijst en uw beantwoording nog behoefte heeft aan contact met de rekenkamer dan kunt u onderstaand uw contactgegevens invullen. De rekenkamer zal dan contact met u opnemen.

*Naam* .....

*Contactgegevens* .....

*Dagen/data waarop ik bereikbaar ben* .....

**Bijlage 5: Overzicht aantallen deelnemers en adviezen 2013-2020**  
Cijfers gebaseerd op gegevens uit jaarverslagen/jaarrekeningen VRIJDAG.

**VRIJDAG overzicht deelnemers (selectie) en adviezen**

**Aantallen deelnemers**

	Activiteiten muziek	Lessen muziek	Cursus muziek	Samenspel/ Ensemble	Theater-school			Activiteiten beeldend	Cursus beeldend			CE leerl.	CE doc
						j	v			j	v		
2013	1388	816	232	207	534	322	212	2411	1492	196	1296	754	235
2014	1864	994	383	333	553	327	226	4083	1701	299	1402	8400	617
2015	1633	870	398	315	512	335	177	4430	1704	311	1393	7942	1968
2016	1584	767	410	401	454	285	169	4927	2214	328	1886	8658	634
2017	1686	808	361	501	541	278	263	5797	2738	474	2264	4342	155
2018	1881	936	334	597	597	381	216	4894	2781	400	2381	4170	291
2019	2615	807	332	738	644	434	210	4950	2714	321	2393	6770	319
2020	1580	723	199	641	646	445	201	3125	2390	366	2024	4316	270

**Aantallen adviezen/ondersteuningsactiviteiten**

	Adviezen cultuured.	Advies-gesprekken amateurkunst	Bemiddeling bands POP Gr	Desk.bev. POP Gr
2013	145	0	120	--
2014	167	20	140	--
2015	131	35	167	--
2016	220	79	123	87
2017	177	78	137	214
2018	nvt	108	150	167
2019	nvt	100	83	106
2020	nvt	90	127	152

Bezoekers podia	
2013	9.500
2014	10.200
2015	8.375
2016	7.585
2017	10.385
2018	5.700
2019	6.609
2020	1.941

## Bijlage 6: Overzicht inkomsten en uitgaven 2014-2020

Alle bedragen zijn afgerond. Bron: jaarstukken en begrotingen VRIJDAG.

### Subsidies en eigen inkomsten VRIJDAG (realisatie)

jaar	subsidie gemeente totaal €	basissubsidie gemeente €	subsidie gemeente CE €	subsidie gem. combinatie-functie €	subsidie provincie €	overige inkomsten €
2014	2.850.000	2.850.000	--	--	--	--
2015	3.047.000	2.863.000	150.000	34.000	297.000	1.481.000
2016	3.139.000	2.955.000	158.000	34.000	293.000	1.390.000
2017	3.192.000	3.000.000	158.000	34.000	300.000	1.442.000
2018	3.048.000	3.014.000	--	34.000	300.000	1.508.000
2019	3.202.000	3.068.000	--	134.000	300.000	1.482.000
2020	3.263.000	3.129.000	--	134.000	307.000	1.177.000

### Inkomsten, uitgaven en financieel resultaat VRIJDAG 2014-2020

jaar	inkomsten €	uitgaven €	resultaat €	belangrijkste afwijkingen t.o.v. begroting
2014			+232.000	
2015	4.791.000	4.833.000	-42.000	Hogere kosten: frictiekosten fusie (personeel, administratie, website) Hogere opbrengsten: activiteiten
2016	4.826.000	4.984.000	-158.000	Hogere kosten: personele lasten (frictiekosten)
2017	4.934.000	4.860.000	+74.000	Lagere kosten: apparaatskosten, personeelskosten
2018	4.856.000	4.870.000	-14.000	Hogere kosten: personele lasten (zzp'ers) Lagere kosten: huisvesting Lagere dekking projectkosten Hogere inkomsten uit lessen, cursussen en workshops
2019	4.984.000	5.127.000	-142.000	Hogere personele lasten (frictiekosten)
2020	4.740.000	4.582.000	+158.000	Vanwege Corona lagere inkomsten uit lesgeld, cursussen en workshops en lagere personele lasten (minder uitgaven zzp'ers)

### Inkomsten uit lessen, cursussen en workshops VRIJDAG 2015-2020

jaar	begroot €	realisatie €	verschil €
2015	954.000	912.000	-42.000
2016	981.000	949.000	-32.000
2017	988.000	943.000	-45.000
2018	960.000	983.000	+23.000
2019	974.000	1.092.000	+118.000
2020	844.000	1.036.000	+192.000

### Personeelskosten VRIJDAG 2014-2020

jaar	begroot €	realisatie €	verschil €	personeel - vast €	ZZP'ers €	overige pers. kosten €
2014	3.236.000	3.260.000	+24.000	2.794.000	263.000	97.000
2015	3.204.000	3.240.000	+36.000	2.809.000	338.000	92.000
2016	3.237.000	3.469.000	+232.000	2.715.000	359.000	394.000
2017	3.346.000	3.256.000	-90.000	2.680.000	358.000	218.000
2018	3.129.000	3.190.000	+61.000	2.602.000	425.000	163.000
2019	3.197.000	3.472.000	+275.000	2.731.000	481.000	261.000
2020	3.255.000	2.973.000	-282.000	2.534.000	410.000	28.000*

### Inkomsten/uitgaven projecten VRIJDAG 2015-2020

jaar	inkomsten €	uitgaven €	resultaat €	% dekking (res.)	begroot resultaat €	% dekking (begr.)
2015	234.000	280.000	-46.000	83,6%	-29.000*	83,5%
2016	157.000	227.000	-70.000	69,2%	-60.000*	81,3%
2017	245.000	298.000	-43.000	82,2%	-47.000	75,5%
2018	405.000	342.000	-63.000	84,4%	-1.000	99,4%
2019	213.000	351.000	-138.000	61,7%	-211.000	46,0%
2020	227.000	454.000	-227.000	49,7%	-223.000	49,7%

\* = cijfers niet goed vergelijkbaar, vanwege mogelijke vermenging met kosten activiteiten

### Verloop Algemene reserve

jaar	mutatie €	Stand per 31-12 €
2013		313.000
2014	+232.000	545.000
2015	-42.000	503.000
2016	-157.000	345.000
2017	+74.000	419.000
2018	-14.000	405.000
2019	-142.000	263.000
2020	+158.000	421.000