



# TOBE CONTINUED

PRESENTATIE

TOBE ROUTEKAART

TOBE FINANCIËLE KADERS

TOBE ORGANISATIE

**TOBE KERNACTIVITEITEN**

## INHOUDSOPGAVE

	<b>PAGINA</b>
<b>1. VOORWOORD &amp; LEESWIJZER</b>	<b>3</b>
<b>2. SAMENVATTING</b>	<b>4</b>
<b>3. ALGEMEEN: DE 2 PIJLERS VAN TOBE</b>	<b>5</b>
<b>4. LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN</b>	<b>7</b>
<b>5. REGIONALE ONTWIKKELINGEN</b>	<b>10</b>
<b>6. HIGHLIGHTS STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN</b>	<b>11</b>
<b>7. BELEIDSDOELSTELLINGEN PIJLER ACTIEVE CULTUURPARTICIPATIE</b>	<b>18</b>
<b>8. BELEIDSDOELSTELLINGEN PIJLER CULTUURONDERWIJS</b>	<b>25</b>
<b>9. BRONVERMELDING</b>	<b>27</b>
<b>10. BIJLAGE 1</b>	<b>28</b>



## 1. VOORWOORD & LEESWIJZER

Voor u ligt het eerste hoofdstuk van het totaalplan dat leidt naar een nieuw ToBe. Hierin wordt de visie van ToBe op haar toekomstige corebusiness (verder: kernactiviteiten) beschreven. Het document is - na de samenvatting - opgebouwd langs de volgende lijnen:

- Algemene introductie cultuureducatie en de onderverdeling in ‘actieve cultuurparticipatie’ en ‘cultuuronderwijs’.
- Een beschrijving van de landelijke ontwikkelingen.
- Een beschrijving van de regionale ontwikkelingen.
- Enkele highlights van de strategische uitgangspunten van ToBe.
- Bespreking van de beleidsdoelstellingen van de pijler ‘actieve cultuurparticipatie’.
- Bespreking van de beleidsdoelstellingen van de pijler ‘cultuuronderwijs’.

De beschrijving van de toekomstige kernactiviteiten is tot stand gekomen na het bestuderen van velerlei publicaties, gesprekken met de brancheorganisatie, andere instellingen actief in cultuureducatie en vertegenwoordigers vanuit de verschillende productgroepen en organisatieonderdelen van ToBe. De uitkomsten zijn niet in beton gegoten en kunnen door voortschrijdende kennis en inzicht in de komende periode verder aangescherpt worden.

Tot slot: een aantal inzichten in dit document hebben niet direct betrekking op de kernactiviteiten zelf, maar zijn er wel aan verwant en komen ook terug in hoofdstukken als ‘Organisatie’ of ‘Financiële kaders’.

Als medio april 2015 alle hoofdstukken gereed zijn, bestaat het totaalplan uit:

- I. ToBe kernactiviteiten**
- II. ToBe organisatie**
- III. ToBe financiële kaders**
- IV. ToBe routekaart**

Naast de tussentijdse oplevermomenten zal op 22 april 2015 het totaalplan aan u worden gepresenteerd. Hierna kan het traject van overleg en gemeentelijke besluitvorming starten.

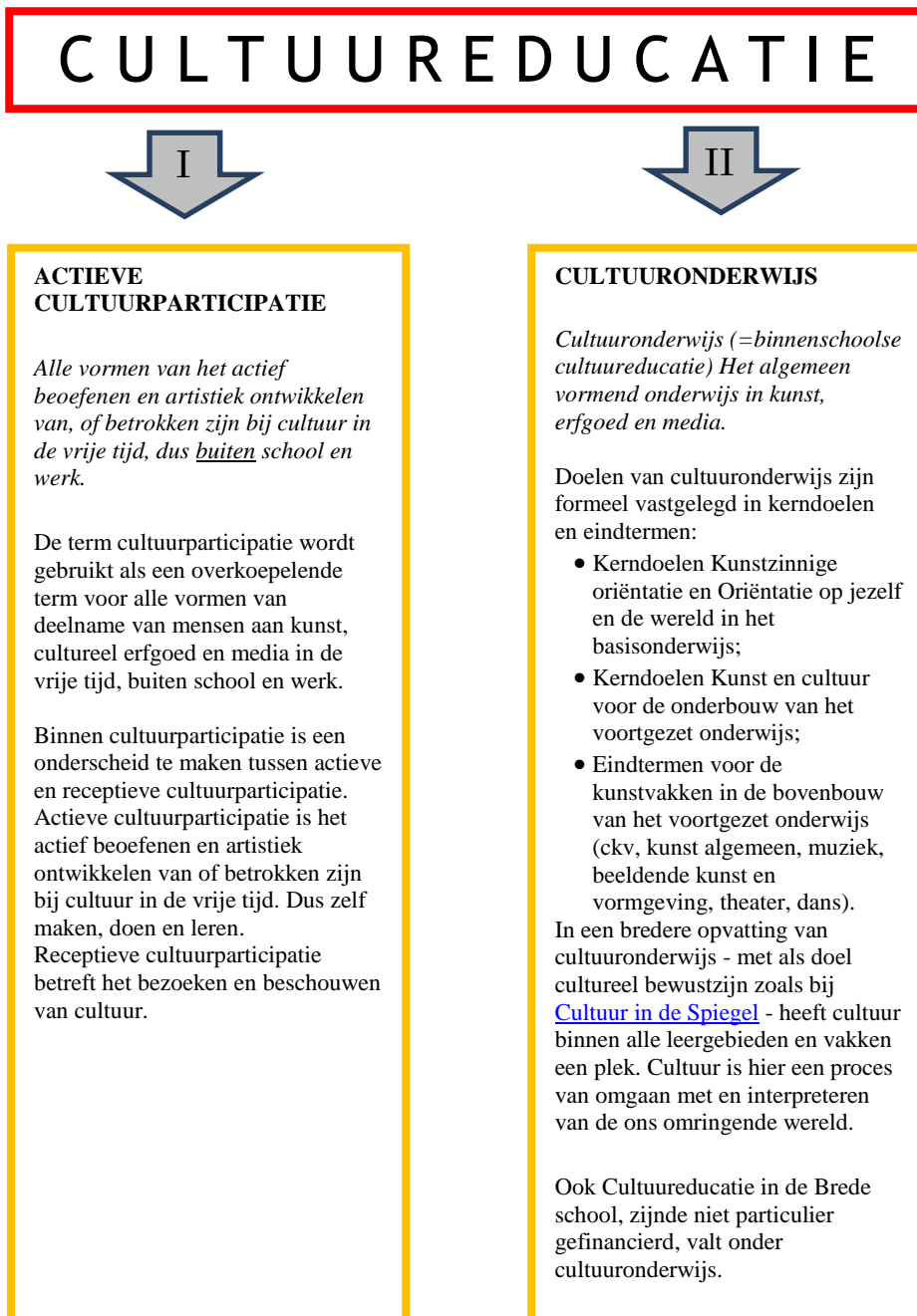
## 2. SAMENVATTING

De conclusies van onze oriëntatie op de toekomstige kernactiviteiten van ToBe komen vooral neer op het aanbrenge van een duidelijke focus, het doorontwikkelen van beproefde concepten, het uitbreiden van aanbod in vakantieperioden en het schrappen van activiteiten. De conclusies zijn op hoofdlijnen als volgt (in de paragrafen hierna volgt - na een beschrijving van algemene, landelijke en regionale ontwikkelingen - een nadere toelichting):

1. We blijven alle productgroepen (Muziek, Theater , Dans, Kunst & Design) aanbieden.
2. Het aanbod van deze productgroepen wordt waar nodig stevig uitgedund, vereenvoudigd en gemoderniseerd. Op onderdelen wordt het aanbod in vakantieperioden uitgebreid; zowel in Dordrecht als in de regio.
3. Er komt een nog groter accent op jeugd en jongeren.
4. De intermediaire functie voor het onderwijs wordt verder uitgebouwd en geprofessionaliseerd.
5. De marktbenadering van de organisatie wijzigt van een primair productgerichte benadering naar een primair doelgroepgerichte benadering.
6. De (activiteiten van) programmerende onderdelen zoals Muziekstroom en de Popcentrale gaan over naar de collega-instellingen Kunstmin en Bibelot.
7. De term cultureel ondernemerschap krijgt daadwerkelijk inhoud; het eigen verdienvermogen (inclusief de verwerving van fondsen) neemt substantieel toe en de afhankelijkheid van subsidies neemt daarmee af.
8. Het onderscheidend vermogen van ToBe in vergelijking met andere aanbieders (crossovers) wordt nadrukkelijk geprofileerd en verder uitgebouwd.
9. De samenwerkingsrelaties met partners in de culturele keten van talentontwikkeling - zoals diverse vakopleidingen - wordt versterkt.
10. De relaties met de klant, cursist en gemeente worden geïntensiveerd door het verder ontwikkelen van accountmanagementachtige functies en het adequaat gebruik van informatie uit de cursistenadministratie.

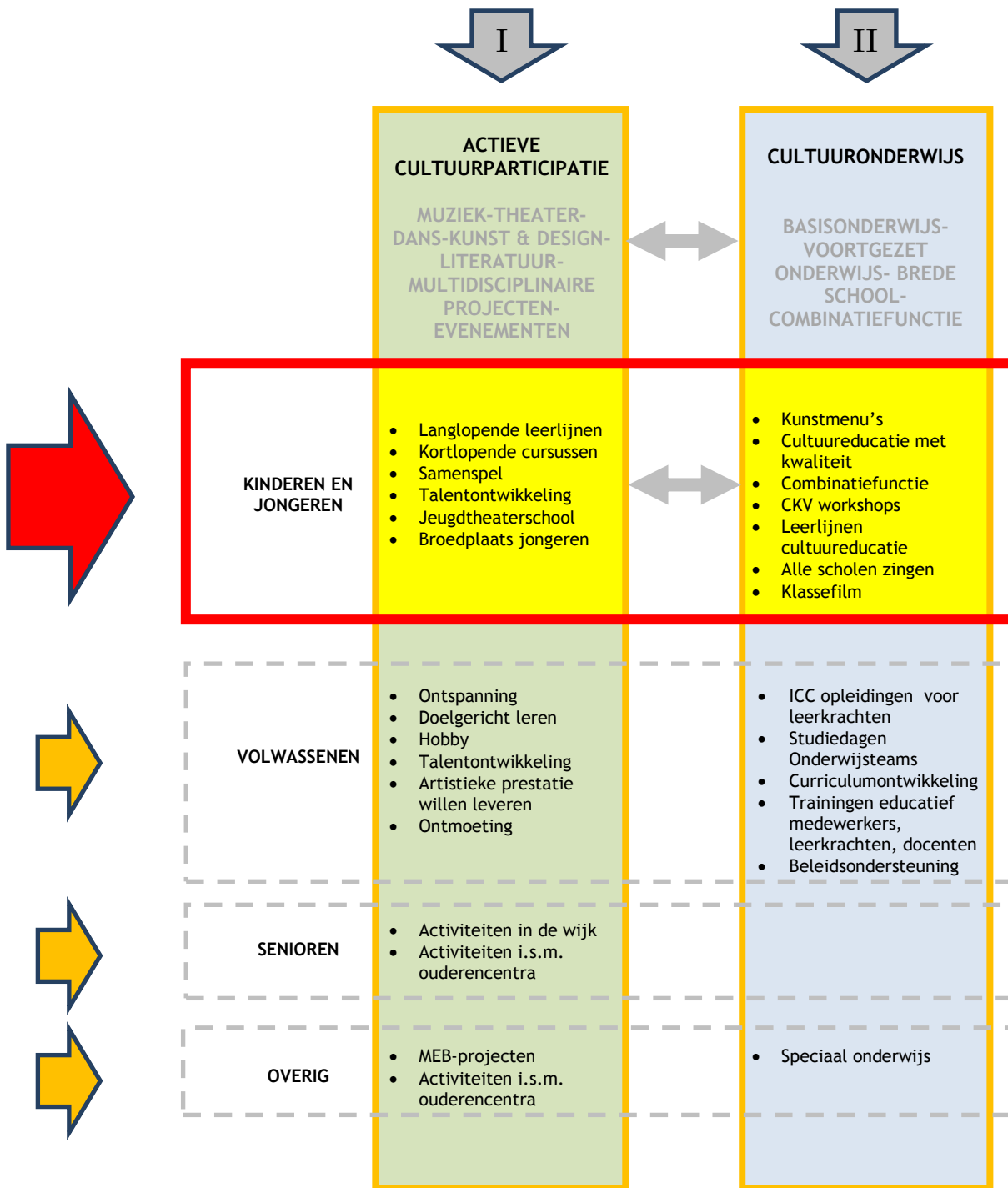
### 3. ALGEMEEN: DE TWEE PIJLERS VAN TOBE

De kernactiviteit van ToBe is cultuureducatie en berust op de pijlers: ‘Actieve Cultuurparticipatie’ en ‘Cultuuronderwijs’ zoals deze door het LKCA worden gedefinieerd.



ToBe is de basisvoorziening voor cultuureducatie en amateurkunst in regio Zuid-Holland Zuid. Ze maakt cultuureducatie voor iedereen beschikbaar en bereikbaar; voor alle doelgroepen van jong tot oud. De nadruk ligt op de doelgroep kinderen en jongeren ( 2-20 jaar).

De kernactiviteiten van ToBe rusten op de twee pijlers ‘Actieve cultuurparticipatie’ en ‘Cultuuronderwijs’. ToBe heeft een breed en eigentijds aanbod van producten en diensten, faciliteert en ondersteunt de amateurkunst.



## 4. LANDELIJKE ONTWIKKELINGEN

*Cultuur heeft artistieke, maatschappelijke en economische waarden. Cultuur is noodzakelijk voor de vorming van onze identiteit, voor de ontplooiing van mensen en voor de ontwikkeling van creativiteit. Cultuur verbindt, biedt plezier en draagt bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. De cultuursector is een sector met een duidelijk economisch belang.*

*Uit 'Cultuur Beweegt', beleidsvisie van Minister Bussemaker, juni 2013*

---

### LANDELIJK BEELD ACTIEVE CULTUURPARTICIPATIE

---

#### **Beoefening en beoefenaars**

In 2013 deed ruim 40% van de Nederlandse bevolking van 6 jaar en ouder in de vrije tijd geregeld of incidenteel iets kunstzinnigs of creatiefs. Ze doen dat met uiteenlopende motieven en ambities, alleen of samen, in een vereniging of in informeel verband. Het percentage beoefenaars van amateurkunst daalt de laatste tien jaar. Het internet slokt steeds meer vrije tijd op maar maakt ook nieuwe vormen van actieve cultuurparticipatie mogelijk.

#### **Infrastructuur en voorzieningen**

Beoefenaars van amateurkunst maken gebruik van diverse voorzieningen: apparatuur en werk- en oefenruimte, lessen en deskundige begeleiding, podia en andere kanalen om met anderen te delen wat ze doen en maken. Deze voorzieningen worden aangeboden door verenigingen, instellingen voor kunsteducatie en talentontwikkeling, zelfstandigen en ondernemers of anders. Het 'human capital' van de sector; docenten en artistiek begeleiders, is voor een groot deel afhankelijk van onder meer de activiteiten van de (gesubsidieerde) Centra voor de Kunsten.

#### **Aanpassing en vernieuwing**

Wat mensen in hun vrije tijd doen, waar en hoe ze dat doen en welke voorzieningen daarvoor beschikbaar zijn, is onderhevig aan sociaal culturele veranderingen, aan economische omstandigheden en aan veranderende politieke prioriteiten op landelijk en lokaal niveau. De publieke middelen voor kunst en cultuur nemen af. Om zich staande te houden moeten organisaties en individuele professionals in de actieve cultuurparticipatie zich aanpassen aan de veranderende omgeving en/of die met nieuwe initiatieven naar hun hand zetten.

#### **Overheidsbeleid**

De oprichting van het Fonds voor Cultuurparticipatie in 2008 markeerde een verschuiving in het cultuurparticipatiebeleid van het Rijk. Na het Brede Actieplan Cultuurbereik (2001-2008), dat de actieve én de receptieve cultuurparticipatie wilde stimuleren kwam de cultuurnota 'Kunst van Leven' (2007). De Provincies en de gemeenten kozen net als het Rijk ook voor de prioriteiten cultuureducatie en amateurkunst. De financiële ruimte die er landelijk en decentraal voor beschikbaar was nam na 2012 flink af, als gevolg van de kredietcrisis en economische recessie en de daarop volgende overheidsbezuinigingen. Het speelveld voor organisaties en professionals in de actieve cultuurparticipatie is hierdoor flink aan het veranderen.

## LANDELIJK BELEID CULTUURONDERWIJS

---

Cultuureducatie in het primair onderwijs is een van de speerpunten in het beleid van de rijksoverheid in 2013-2016. Doel is dat cultuuronderwijs een vaste plek in het curriculum van de school krijgt zodat alle kinderen en jongeren tijdens hun schoolloopbaan in aanraking komen met kunst en cultuur.

Om hiervoor te zorgen beoogt de minister in haar beleidsvisie ‘Cultuur Beweegt’:

- Concrete afspraken vast te leggen over cultuuronderwijs in een bestuurlijk kader voor de komende 10 jaar.
- Een leerlijn cultuureducatie te ontwikkelen voor het Primair Onderwijs.
- Het programma Cultuureducatie met Kwaliteit voort te zetten.
- De leerlijn cultuureducatie uit te breiden naar het Voortgezet Onderwijs (met een rol voor CKV).
- De cultuurkaart te behouden.

De rijksoverheid zet zich in om samen met scholen, culturele instellingen, het Fonds voor Cultuurparticipatie, het LKCA, gemeenten en andere partijen de kwaliteit van cultuureducatie te verbeteren.

Lopende rijkssubsidieregelingen voor het onderwijs zijn onder andere:

- Cultuureducatie met Kwaliteit in het primair onderwijs
- De Cultuurkaart voor het voortgezet onderwijs

Het Fonds voor Cultuurparticipatie voert de rijksregelingen voor cultuureducatie en cultuurparticipatie uit, in samenwerking met de provincies (in Zuid-Holland met de RAS-regio's), de grote gemeenten en het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA).

Vanaf 2008 loopt de regeling Brede Impuls Combinatiefuncties. Doel van deze regeling is om meer samenhang te scheppen tussen onderwijs, sportverenigingen en culturele instellingen. De combinatiefunctie cultuur, de cultuurcoach, werkt in een gecombineerde functie voor zowel onderwijs als cultuur. Vanaf 2013 is de regeling uitgebreid met middelen voor buurtsportcoaches.

## TRENDS IN AANLOOP NAAR DE BELEIDSPERIODE 2017-2020

---

Binnen de sector en de overheid wordt momenteel gediscussieerd over de gewenste ontwikkelrichtingen van cultuuronderwijs, actieve cultuurparticipatie in de vrije tijd, het cultuurbeleid en de publieke opinie.

In conferenties, online discussiegroepen etc. wisselen experts uit het werkveld met elkaar van gedachten. Centraal staat de vraag wat de wenselijke ontwikkelrichting is van:

- De kwaliteit van cultuuronderwijs in het primair onderwijs.
- De kwaliteit van kunstvakken en CKV op de middelbare school.
- Professionele culturele instellingen en de kwaliteit van cultuuronderwijs.
- Vernieuwing infrastructuur voor actieve cultuurparticipatie: het aanbod.
- Infrastructuurverschuivingen: georganiseerde actieve cultuurparticipatie.
- Verbinding van cultuurparticipatie met de maatschappelijke omgeving.
- Waardering voor cultuureducatie en actieve cultuurparticipatie.



De presentatie van de uitkomsten van de verkenningen wordt in het voorjaar 2015 verwacht. Naar verwachting zal het project ‘Cultuureducatie met kwaliteit’ na 2016 worden voortgezet met mogelijk uitbreiding naar het Voortgezet Onderwijs. Daarnaast zal de impulsregeling Combinatiefuncties zorgen voor verdere ontwikkeling van de cultuurparticipatie die verbonden is met de maatschappelijke omgeving (er zullen steeds meer samenwerkingsverbanden tussen scholen, amateurverenigingen e.d. ontstaan).

Er is bij de centra voor de kunsten een duidelijke trend zichtbaar dat ze naast de traditionele ‘cursusfabrieken’ die ze zijn, zich ook ontwikkelen tot organisaties die ruimte bieden aan creatieve broedplekken voor jongeren en uiteenlopende diensten bieden om alle aspecten van cultuureducatie te kunnen ondersteunen (van programmering, advisering, verhuur van ruimten tot coördinatie etc.).

## 5. REGIONALE ONTWIKKELINGEN

Conform het landelijke beeld zien we dat ook de ToBe-gemeenten de laatste jaren flinke bezuinigingen hebben doorgevoerd met betrekking tot cultuur. Ook is bij een paar gemeenten het aandachtsgebied verschoven en (deels) omgebogen.

In een aantal gemeenten heeft cultuureducatie in het onderwijs (en/of via de combinatiefunctie) de hoogste (en soms ook enige) prioriteit. Voor het subsidiëren van actieve cultuurparticipatie in de vrije tijd kiezen de gemeenten alleen nog voor de doelgroep kinderen en jongeren. Volwasseneducatie wordt niet gesubsidieerd en dient - voor wat betreft de directe kosten - kostendekkend te zijn.

In januari en februari 2015 heeft ToBe gesprekken gevoerd met de wethouders (portefeuillehouders cultuur en/of onderwijs) en beleidsambtenaren van de ToBe gemeenten. Gesproken is over:

- Visie op (de toekomst van) cultuureducatie en amateurkunst in de gemeente (doelgroepen, organisatie, onderwijs/brede scholen & vrije tijd).
- Het eigen gemeentelijke cultuurbeleid.
- De inhoudelijke verwachtingen t.a.v. het nieuwe ToBe.
- Hun wensen en ambities over het (gewenste) bestuurlijke samenwerkingsverband in ToBe.
- De bedrijfsvoering.
- De financiële kaders voor de toekomst.

Hieronder in trefwoorden de aandachtspunten van de gemeenten voor ToBe die in de gesprekken naar voren kwamen. Deze aandachtspunten zijn meegenomen in de strategische uitgangspunten met betrekking tot de kernactiviteiten van ToBe. Een gedetailleerd overzicht van de uitkomsten per gemeente is opgenomen in bijlage I.

- Talentontwikkeling bij kinderen en jongeren.
- ToBe als onafhankelijk intermediair cultuureducatie voor onderwijs, culturele instellingen en andere organisaties.
- Combinatiefunctie: de veranderende (steeds meer intermediaire) rol van de cultuurcoach.
- Meer flexibiliteit in lesvorm (korte versus lange cursussen) en meer flexibiliteit in instapmomenten.
- ToBe als organisator van evenementen en bijzondere (onderwijs)projecten.
- Samenwerking met amateurverenigingen.
- Meer aandacht voor achterstandsgroepen en bijzondere doelgroepen.

Uit de gesprekken kwamen ook een aantal aandachtspunten naar voren die worden meegenomen in de volgende hoofdstukken van het totaalplan:

- Afbouw B3-status.
- Accountmanager (vaste contactpersoon in gemeenten).
- Financiële structuur: eenduidige en transparante kostentoerekening voor alle gemeenten.
- Aandacht voor het cultureel ondernemerschap van ToBe.
- Het realiseren van bezuinigingen realiseren via reorganisatie.
- Aansturing van ToBe gericht op zowel bedrijfsvoering als inhoud (dual management).
- Bestuurlijke balans subsidiënt, RvT en organisatie (governance structuur).

## 6. HIGHLIGHTS VAN DE STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

In 2014 heeft ToBe zich met alle medewerkers gebogen over een nieuwe visie, missie en kernwaarden. Deze missie geldt ook voor de nabije toekomst van ToBe en luidt:

ToBe is hét cultuurcentrum in Zuid-Holland Zuid en de basisvoorziening voor actieve cultuurparticipatie en cultuuronderwijs in de gemeenten: Barendrecht, Binnenmaas, Dordrecht, HI-Ambacht, Oud Beijerland, Papendrecht, Ridderkerk, Strijen en Zwijndrecht. Door kunst & cultuur levert ToBe een positieve bijdrage aan de bevordering van cultuurparticipatie en daarmee aan de leefbaarheid in de deelnemende gemeenten. In samenwerking met de cultuurpartners, onderwijsinstellingen en andere organisaties investeert ToBe in de beleving van kunst & cultuur en in de ontwikkeling van mensen door ruimte te bieden voor ontdekken, ontmoeten, leren, programmeren en produceren.

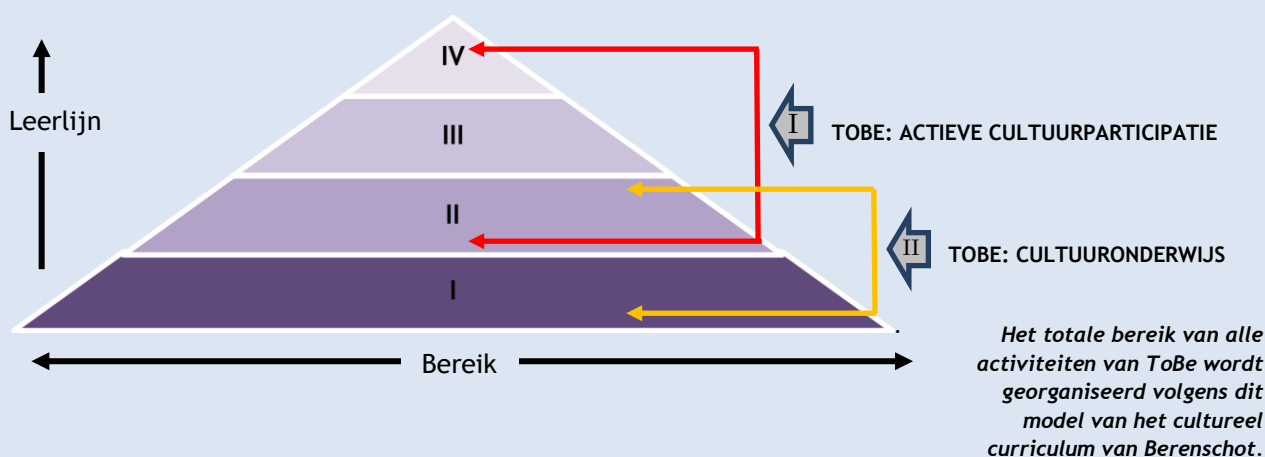
In dit hoofdstuk worden enkele - deels doorontwikkelde - strategische uitgangspunten nader toelicht.

## TOBE ALS BASISVOORZIENING

*ToBe cultuurcentrum positioneert zich als basisvoorziening voor cultuureducatie in de aangesloten ToBe-gemeenten met een breed activiteiten aanbod en dienstenpakket op het gebied van actieve cultuurparticipatie en cultuuronderwijs. Hierbij beperkt ToBe zich niet alleen tot het eigen aanbod. ToBe voelt zich verantwoordelijk om het gemeentelijk cultuurbeleid mede vorm en inhoud te geven. ToBe profileert zich als brede, dienstverlenende organisatie, met educatie als focus, waarbij samenwerking met andere organisaties en culturele initiatieven actief wordt gezocht. ToBe zal zich blijvend richten op alle doelgroepen waarbij de nadruk vooral op kinderen en jongeren komt te liggen.*

### Cultureel curriculum

*In opdracht van het Ministerie van OCW heeft adviesbureau Berenschot, met medewerking van VNG, IPO, Kunstfactor en Kunstconnectie, onderzoek gedaan naar bedrijfsmodellen bij instellingen op het gebied van kunsteducatie*



- I. De (eerste) kennismaking met cultuur, deels receptief, deels actief, meestal via het primair onderwijs. Weinig intensief, soms slechts enkele uren per jaar, in diverse culturele sectoren, vaak in samenwerking georganiseerd met culturele instellingen zoals podia, gezelschappen of musea.
- II. De oriëntatie op de kunstdisciplines, al meer actief, meestal via primair of voortgezet onderwijs, soms ook in brede-schoolverband of buitenschools aanbod. Diverse disciplines passeren de revue en leerlingen worden begeleid bij een keuze voor een discipline, wellicht zelfs instrument of stijl.
- III. De les, cursus of het project waaraan op eigen initiatief in de vrije tijd wordt deelgenomen, door beginners of licht gevorderden, individueel of in groepsverband, bij de instelling voor kunsteducatie. Hier komt samenwerking met het amateurveld veel voor, maar dat blijft niet beperkt tot deze laag.
- IV. De les voor talenten, vaak individueel of in groepen van (ver)gevoorderden. Deelnemers zijn echte liefhebbers, vaak jongeren maar ook volwassenen. In het licht van talentontwikkeling geldt deze fase van de leerlijn als de voorbereiding op het kunstvakonderwijs.

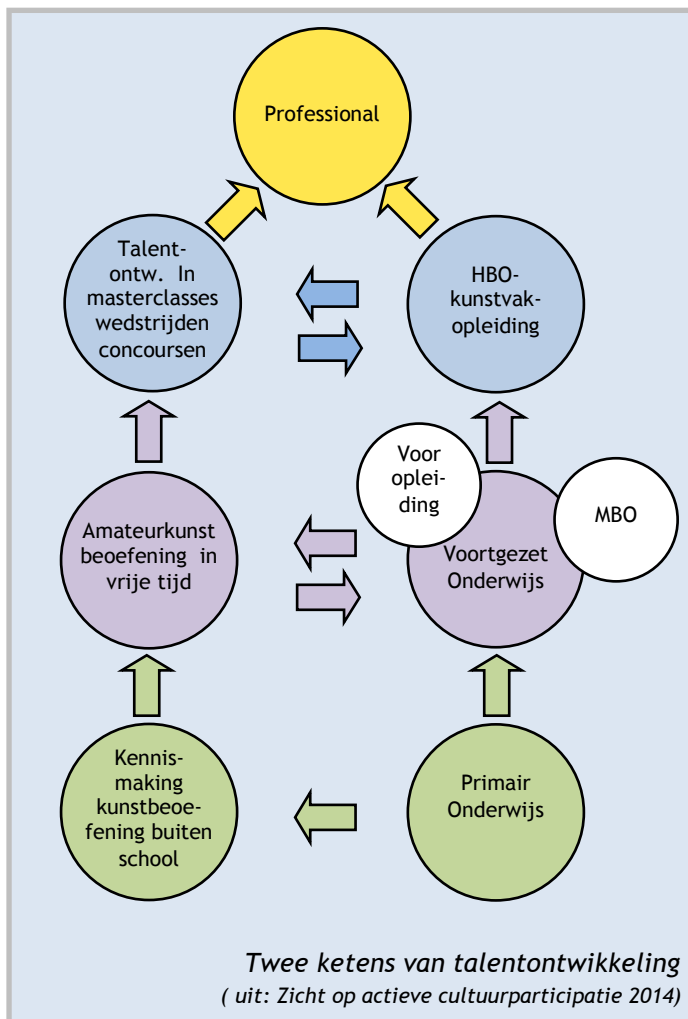
*(Uit: bedrijfsmodellen voor kunsteducatie , Onderzoek i.o.v. OCW 2010)  
Aangevuld met 'ToBe pijlers'.*

## TALENTONTWIKKELING

*ToBe focust meer op de ontwikkeling van talent, de kennismaking met verschillende disciplines, een makkelijkere overstap tussen disciplines en een goede samenwerking met vakopleidingen, zowel op het gebied van educatie als op het gebied van presentaties.*

Talentontwikkeling is gericht op het ontdekken van talentvolle kunstbeoefenaars en deze te begeleiden naar een hoger niveau. In brede zin betreft dit iedereen die zich verder wil ontwikkelen in een bepaalde kunstvorm. Vaak gaat het bij talentontwikkeling ook om de toptalenten die excelleren in een bepaalde kunstvorm en naar een kunstvakopleiding of professionele carrière worden begeleid.

ToBe richt zich in de basis op talentontwikkeling van kinderen en jongeren in de brede zin. Door cultuureducatie worden ook competenties bij kinderen en jongeren ontwikkeld die bijdragen aan de ontwikkeling tot een volwaardig en cultureel mens. Competenties zoals creativiteit, verbeeldingsvermogen, innovatief denken, het kunnen samenwerken en sociale vaardigheden zijn voor iedereen in de 21ste eeuw belangrijk en via 'Education through arts' te verwerven (bijvoorbeeld taalonderwijs in combinatie met zang en muziek).



ToBe levert een bijdrage aan talentontwikkeling middels het ontwikkelen van programma's, leerplannen en leerroutes, bestemd voor zowel cultuuronderwijs als voor cultuureducatie in de vrije tijd. ToBe richt zich ook op de (veelal langere) leerlijnen die kinderen en jongeren met een passie voor kunst doorlopen ('Education in Arts'). De langlopende leerlijnen van muziek, de popschool, de jeugdtheaterschool en sinds kort ook van de afdeling dans zijn hier voorbeelden van. Voor toptalenten heeft ToBe speciale programma's zoals talentenklas Muziek, talentklas Theater, Dance Masters.

ToBe wil extra investeren in die kinderen en jongeren in achterstandsposities om hen de kans te bieden om naast de talentontwikkeling via cultuuronderwijs hun leerlijn te vervolgen in de vrije tijd. (Al dan niet in combinatie met de Brede scholen en wijkgerichte activiteiten).

De samenwerkingrelaties met partners in de culturele keten van talentontwikkeling zoals diverse onderwijsinstellingen (Vb.

*Grafisch Lyceum, Codarts Rotterdam, Willem de Kooningacademie*) en culturele organisaties (Vb. *dansscholen, musea, lokale professionals*) willen we versterken en uitbreiden.

## **TOBE ALS KENNISCENTRUM EN ONAFHANKELIJK INTERMEDIAIR CULTUUREDUCATIE**

---

*De huidige dienstverlening van ToBe Onderwijs wordt goed gewaardeerd. Mede door de accentverschuiving binnen gemeenten naar dit domein, is een extra investering in verdere professionalisering hier verantwoord.*

ToBe Onderwijs wil zich nadrukkelijk profileren als kenniscentrum en onafhankelijk platform voor de ontwikkeling, overdracht van kennis en (laten) uitvoeren van cultuureducatie. ToBe Onderwijs verbindt scholen en culturele aanbieders en is dienstverlenend naar scholen, gemeenten en instellingen. Dit geldt voor binnenschoolse cultuureducatie maar ook voor de (hieraan gelieerde) buitenschoolse trajecten en projecten in de Brede school, de Combinatiefuncties en de vroeg- en voorschoolse educatie.

De missie van ToBe Onderwijs is om cultuureducatie structureel te verankeren in de onderwijsprogramma's van (brede) scholen en andere relevante organisaties.

Hiertoe werkt ToBe Onderwijs samen met instanties en organisaties in de ToBe-gemeenten die bij cultuureducatie zijn betrokken. Zoals de (brede) scholen voor VO en PO, lokale kunst- en cultuurinstellingen, cultuurcoaches, Mbo en vakopleidingen.

### **CULTUUREDUCATIE VOOR VOLWASSENEN**

---

*Cultuureducatie voor volwassenen is ook van grote waarde en betekenis voor de samenleving. Het programma voor volwassenen zal kostendekkend zijn met betrekking tot de directe kosten en draagt mogelijk beperkt bij aan de dekking van de concernkosten.*

Gemeenten hebben al eerder aangegeven het volwassenonderwijs niet langer meer te subsidiëren. ToBe vindt de actieve cultuurparticipatie van volwassenen ook van grote waarde en betekenis voor de samenleving. ToBe zal zich blijven inzetten om ook voor deze doelgroep de actieve deelname aan kunst en cultuuractiviteiten zo goed mogelijk bereikbaar te houden. ToBe wil dit realiseren door kostendekkende en toch betaalbare activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren.

Extra aandacht zal uitgaan naar het ontwikkelen van aanbod voor senioren.

### **ONDERSTEUNING AMATEURKUNST**

---

*ToBe levert - meer nog dan nu - door ondersteuning van amateurverenigingen -en kunstenaars een bijdrage aan actieve cultuurparticipatie.*

Vanuit de missie van ToBe om cultuurparticipatie te bevorderen en te investeren in de ontwikkeling van mensen, zal ToBe nog intensiever ruimte bieden voor ontdekken, ontmoeten, leren en presenteren en daarmee amateurverenigingen en –kunstenaars ondersteunen.

In samenwerking met deze amateurverenigingen en -kunstenaars, maar ook met die amateurs die verbonden zijn aan ToBe middels deelname aan een cursus, samenspelgroep, koor en anders, zal ToBe deze ondersteuning meer zichtbaar maken en vergroten.

ToBe biedt de amateur:

- Faciliteiten: ruimte (oefenruimte/atelier/studio/podium)
- Expertise
- Vakinhoudelijke ondersteuning
- Organisatorische ondersteuning
- Ontmoeting met professionals
- Ontmoeting met andere amateurs
- Educatie
- Deelname aan amateurfestival

---

## CREATIEVE OMGEVING VOOR JONGEREN

---

*Actieve cultuurparticipatie door jongeren wordt meer dan ooit getriggerd door de mogelijkheid om kennis te maken met verschillende disciplines, korte cursussen, mogelijkheid van langere leerlijnen, workshops en masterclasses met externe docenten. ToBe kan zich - vooral in de grotere gemeenten - uitstekend op dat vlak profileren en in deze behoefte voorzien.*

Welke vorm van cultuurparticipatie jongeren (10-22 jaar) aantrekkelijk vinden en in hoeverre ze daarmee aan de slag gaan verschilt per individu. Om nog beter aan te sluiten bij de leefwereld van jongeren zal ToBe in haar aanbod meer moeten differentiëren en de cursist meer vrijheid moeten geven. Van klassikale opzet naar een meer open en actieve cultuurbeleving. Jongeren weten heel goed wie of wat hen inspireert.

ToBe wil jongeren als klankbordgroep inzetten om met hen nieuwe 'lesvormen' en creatieve omgevingen te realiseren waarin zij zich vrij voelen om te leren en te doen.

Creativiteit wordt door jongeren sterk geassocieerd met vrijheid (doen wat je leuk vindt) maar heeft ook een belangrijke sociale functie (hoe verhoud ik mij tot anderen?) Een geschikte omgeving biedt hier ruimte voor. ToBe wil samen met de jongeren die omgeving vormgeven.

---

## TOBE EN PROGRAMMERING

---

*De programmerende onderdelen van ToBe zoals Muziekstroom en (delen van) de Popcentrale komen beter tot hun recht bij Kunstmin en Bibelot. De programmerende functie van ToBe in de regio wordt - binnen financiële randvoorwaarden - verder uitgebouwd.*

Door elk te focussen op de eigen kernactiviteiten en specialismen zijn ToBe en haar partners in het Energiehuis in principe overeengekomen dat de programmering in Dordrecht het best ondergebracht kan worden bij de podiuminstellingen Kunstmin en Bibelot. Het gaat hier om podiumprogrammering, niet voortkomend uit of gelieerd aan educatie.

Dit betekent dat Muziekstroom, programmering concertante muziek in Dordrecht, als onderdeel van ToBe ondergebracht wordt bij Kunstmin. De programmering van de Popcentrale wordt ondergebracht bij Bibelot (zie ook ToBe Muziek).

ToBe realiseert zich dat ze een belangrijke rol speelt bij de culturele programmering in de regio. Veel van deze programmering komt voort uit de kernactiviteiten van ToBe, het bieden van een podium voor

ToBe docenten, cursisten en amateurs maar ook uit samenwerking met de lokale culturele instellingen en verenigingen. ToBe blijft deze taak op zich nemen en wil zich daar nog duidelijker in profileren en verder ontwikkelen.

Het opnemen van podiumeducatie in de langlopende cursussen (voor zover dat nog niet het geval is) zal bijdragen aan de verdere ontwikkeling en kwaliteit van de programmering in de gemeenten.

Exposities waarbij beeldende cursisten hun werk publiekelijk kunnen tonen is en blijft een wezenlijk onderdeel van de cursussen. Het vinden van een structurele plek voor dergelijke exposities verdient hoge prioriteit.

---

## TOBE ALS CULTUREEL ONDERNEMER

---

*Cultureel ondernemerschap is een makkelijk gebruikte term, die echter nog beperkt invulling heeft. Voor ToBe is het essentieel om beduidend meer bedrijfsmatig en commercieel te gaan denken. Het eigen verdienvermogen (inclusief de verwerving van fondsen) moet structureel omhoog en de afhankelijkheid van subsidies omlaag.*

ToBe als cultureel ondernemer moet zich weten te onderscheiden van andere aanbieders. Het is essentieel duidelijk te maken aan publiek, klant en cursist wat dit onderscheid is, wat ToBe speciaal maakt en wat de kwaliteit van ToBe is.

Het cultureel ondernemerschap van ToBe zal zich moeten ontwikkelen op alle niveaus. Openstaan voor de externe omgeving, kansen zien, pakken en benutten. Maar vooral ook zelf initiatief nemen, innoveren en overzienbare risico's durven nemen. ToBe zal investeren om dit gevoel van ondernemerschap bij relevante medewerkers (verder) te ontwikkelen. Dit vergroot de slagkracht van de organisatie en haar medewerkers.

Door het verminderen en/of verschuiven van de gemeentelijke subsidies zal ToBe, om een breed producten- en diensten pakket te kunnen blijven leveren, nog meer op zoek moeten gaan naar nieuwe geldstromen. Subsidie-inkomsten dienen aangevuld te worden met meer publieksinkomsten, projectsubsidies (van fondsen en doelsubsidies van gemeenten) en private bijdragen (sponsoring). ToBe zal professionele en structurele fonds- en sponsorwerving inbedden in de organisatie mede door te investeren in een professional op dit gebied. Hiermee investeren we in kennisontwikkeling en professioneel netwerkbeheer.

ToBe biedt uit hoofde van cultureel ondernemen ook projecten en evenementen voor gemeenten, bedrijven, diverse organisaties, vriendenclubs, families etc. Een projectenbureau zal in de basis winstgevend moeten zijn.

---

## DOELGROEPGERICHTE MARKTBENADERING

---

*De marktbenadering van de organisatie wijzigt van een primair productgerichte benadering naar een primair doelgroepgerichte benadering.*

Klanten en cursisten bereiken en binden wordt een kernactiviteit van ToBe. Een mooie brochure en internetsite, een aanmeldformulier en een cursistenadministratie zijn niet voldoende. ToBe moet zich aanzienlijk bedrijfsmatiger en commerciëler gaan opstellen en ook de marktbenadering daar op



aanpassen. Aanmelden en cursus gaan volgen bij ToBe is nu soms omslachtig. Dit moet gaan voelen als 'een warm bad'. Werkelijk klant- en vraaggericht werken is - zeker met deels ingesloten patronen bij ToBe - geen gemakkelijke opgave maar wel een voorwaarde om een succesvolle toekomst tegemoet te gaan.

Goed inzicht in de markt en de wensen en behoeften van de (potentiële) klant en cursist is daarbij van groot belang. ToBe zal met (potentiële) klanten en cursisten in de doelgroepen in gesprek gaan. Daar waar zij (nog) niet in staat zijn de vraag te formuleren zal ToBe prikkelen met innovatief en uitdagend aanbod en daarbij ook overzienbare risico's moeten durven nemen.

ToBe zal - aanvankelijk op bescheiden schaal - gaan werken met accountmanagementachtige functies die contacten met organisaties (bijvoorbeeld scholen en bedrijven) zullen leggen (acquisitie), uitbouwen en onderhouden.

Een adequaat gebruik van de cursistendatabase voor marketingdoeleinden (customer relationship management) zal leiden tot een meer gefocuste - en daardoor in potentie meer succesvolle - marketing. Naast de traditionele marketingmogelijkheden als brochures en internet zal vooral social media een meer prominente rol in de benadering van selectieve doelgroepen vervullen.

## 7. BELEIDSDOELSTELLINGEN PIJLER ACTIEVE CULTUURPARTICIPATIE



### ACTIEVE CULTUURPARTICIPATIE

*Om de efficiency te vergroten en doorgang van aangeboden cursussen beter te realiseren gaat ToBe snijden in het huidige aanbod van cursussen. De niet rendabele cursussen verdwijnen van het programma en/of worden geclusterd met ander aanbod. Daarnaast zullen de lesvormen meer op de wensen en behoeften van de klant worden aangepast. De essentie is dat het om meer gaat dan een les in een lesfabriek. Op termijn moet het een educatieve beleving worden. Dit in een creatieve omgeving waarin ook sociale interactie een belangrijke rol heeft.*

*Voorbeeld van clustering kan zijn om voor volwassenen de basiscursus tekenen, cursus portret tekenen, cursus model schilderen, bij elkaar te voegen tot één cursus Teken en Schilderen waarin diverse onderwerpen aan de orde komen.*

*Van de docent vraagt dit flexibiliteit in coaching en aanreiken van technieken en vaardigheden. De cursist kan de vrijheid nemen alle onderwerpen te onderzoeken of zich te richten op een thema.*

## DE DOMEINEN VAN TOBE

### MUZIEK

- Klassiek
- Lichte Muziek
- Popmuziek (Popschool)

### DANS

- Urban
- Academische dans
- Werelddans

### THEATER

- Jeugdtheaterschool
- Theater volwassenen
- Theater Senioren

### KUNST & DESIGN

- Teken & Schilderen
- Ruimtelijk werken
- Mode & Design
- Fotografie en Media

ToBe blijft kunst- en cultuuractiviteiten (cursorisch en projectmatig) aanbieden in de domeinen:

- **MUZIEK**
- **DANS**
- **THEATER**
- **KUNST & DESIGN**

Daarnaast zal worden onderzocht of een nieuw domein Literatuur op rendabele wijze kan worden gestart. Dit betreft bijvoorbeeld poëzie, verhalen schrijven, songwriting.

Het aanbod in deze domeinen is breed en kent:

- Langlopende leerlijnen
- Kortlopende cursussen
- Aanbod voor onderwijs
- Samenspel
- Podium- en presentatie-educatie
- Workshops
- Bijzondere evenementen & festivals
- Crossovers
- Ontmoeting amateur <math>\leftrightarrow</math> professional via lezingen & masterclasses
- Talentenroutes
- Koppeling van actieve kunstbeoefening aan receptieve en reflectieve cultuurparticipatie
- Multidisciplinaire projecten

Bij de ontwikkeling van een aanbod voor kinderen en jongeren staat de ontwikkeling van de cursist centraal. Podium-, presentatie- en expositie-educatie maken onderdeel uit van het cursusprogramma. Ook bezoek aan professionele presentaties & exposities wordt opgenomen in de langlopende leerlijnen.

Belangrijk hier te noemen is dat in de langlopende leerlijn Muziek, samenspel een aanzienlijk onderdeel is. Periodiek spelen cursisten samen met andere cursisten in verschillende orkesten, en vinden er muziek-crossovers plaats.

Er komt meer flexibiliteit met betrekking tot in- en uitstroom van cursisten bij langlopende cursussen en de overstap naar andere cursussen wordt vereenvoudigd.

---

## MUZIEK

---

*Het domein muziek wordt geleidelijk aan verder gemoderniseerd waarbij de essentie van de modernisering vooral ligt in het feit dat de les naast een goede inhoud steeds meer een educatieve beleving moet zijn. Dit in een creatieve omgeving waarin ook sociale interactie een belangrijke rol heeft.*

ToBe Muziek is de grootste afdeling van ToBe. De oudste rechtsvoorganger van ToBe is de Toonkunstmuziekschool van Dordrecht die 160 jaar geleden is opgericht. Toch staat ToBe Muziek midden in deze tijd en biedt educatie die het plezier in het maken van muziek stimuleert en tegelijkertijd oog heeft voor (talent)ontwikkeling.

Muziek is direct verbonden met de belevingswereld en gevoelens van mensen en dus met mens-zijn zelf en is in die zin de meest abstracte vorm van alle kunsten. Als communicatiemiddel verbindt het mensen met elkaar. Muziek is universeel: in iedere cultuur, ieder land, ieder huis, bij arm en rijk is muziek aanwezig. Iedere belangrijke gebeurtenis in het leven of in de samenleving kan niet zonder muziek. Een leven of wereld zonder muziek is ondenkbaar.

Bovendien hebben wetenschappelijk onderzoeken bewezen dat muziek een zeer positieve invloed heeft op de intelligentie en sociale vaardigheden van kinderen. Door zelf muziek te maken wordt het IQ verhoogd en vooral het abstractievermogen en analytisch denken sterk verbeterd. Samen muziek maken versterkt daarbij het groepsgevoel en de discipline, evenals de sociale en emotionele vaardigheden. Muziek maken leidt bovendien tot een positiever zelfbeeld.

## **HOOFDOELSTELLING TOBE MUZIEK**

Het beoefenen van muziek zo breed en toegankelijk mogelijk maken. Bijdragen aan talentontwikkeling en persoonlijke groei van kinderen, jongeren en volwassenen door de ontwikkeling van het muzikale vermogen, als ook het aanmoedigen en vergroten van deelname aan het (sociaal-) culturele leven. ToBe Muziek draagt bij aan de culturele infrastructuur en de cultureel muzikale programmering van de gemeenten.

## **Beleidsdoelstellingen ToBe Muziek 2015-2018**

ToBe beoogt in alle gemeenten het aanbod muziek eenvormiger, moderner en met meer samenhang te profileren. Per locatie zullen er kleine verschillen op het gebied van projecten, programmering en samenspel blijven bestaan. Bij ToBe kan iedereen van jong tot oud muziek maken, muziek luisteren en muziek samen beleven.

De doelen die de afdeling muziek wil bereiken zijn:

- Ontwikkelen van (nieuwe, meer flexibele) muziekprogramma's in de leertrajecten: 'Kennismaking en Oriëntatie', 'Ontwikkelen en Participeren' en 'Bekwamen en Verdiepen' voor jeugd en jongeren vanuit de 3 muziekpijlers:
  - Klassieke muziek
  - Lichte Muziek
  - Popmuziek (Popschool).
- Samenwerking met de lokale muziekverenigingen en fanfares initiëren of intensiveren.
- Jeugd en jongeren de kans bieden om, naast de muziekprogramma's op (brede)scholen, zich verder te ontwikkelen binnen de muziek in hun eigen vrije tijd (verbinding creëren tussen onderwijs en vrije tijd).
- Creatieve omgevingen creëren waarin jongeren een meer open en actieve cultuurbeleving hebben en hierdoor geïnspireerd raken om hen verder te ontwikkelen in de muziek die hen boeit (open muziekatelier met docent als coach).
- Kwaliteit van podiumpresentaties van muziekcuristen, amateurmusici, bands en orkesten verbeteren door podiumeducatie als onderdeel van de lessen aan te bieden.
- Uitbouw van seizoenprogrammering naar jaarprogrammering: o.a. vakantieprojecten, Summerschool en 'zomerorkesten' organiseren.

## POPCENTRALE

---

*De programmerende onderdelen van de Popcentrale, de barexploitatie en de vrijwilligerscoördinatie gaan over naar Bibelot waarbij een intensieve samenwerking met ToBe gewaarborgd blijft. De Popschool (nu onderdeel van de Popcentrale) blijft volledig onder aansturing van ToBe.*

### HOOFDDOELSTELLING POPCENTRALE

De hoofddoelstelling van de Popcentrale is de actieve beoefening van pop- (en andere) muziek te faciliteren, te bevorderen en te verruimen. Hierbij passen de dimensies: repeteren, educatie, presentatie en ontmoeting.

De Popcentrale richt zich primair op lokale bands, muzikanten en muzikliefhebbers. De doelgroep bestaat uit jeugd, jongeren en (jong)volwassenen, afkomstig uit Dordrecht en de regio. Naast de culturele functie dient de sociale en vormende functie van het werk van de Popcentrale voor veel jongeren niet te worden onderschat.

De Popcentrale is een plek die beweegt tussen de kernactiviteit van Bibelot (programmeren en creëren Popklimaat in Dordrecht) en de kernactiviteit van ToBe (educatie en faciliteren & ondersteunen van amateurs).

In het licht van de focus van ToBe op haar kernactiviteit educatie, is het logischer om de programmerende onderdelen van de Popcentrale en de exploitatie van Talentstage onder te brengen bij Bibelot. Door efficiency in bedrijfsprocessen, voordelen van inkoop en bredere inzet van werknemers in een bredere popomgeving kunnen de kosten worden verminderd en kan het popklimaat beter worden gestimuleerd. De Popschool blijft onder aansturing van ToBe.

Voor de klant, cursist en Dordrecht blijft de Popcentrale de Popcentrale. De doelstellingen van de Popcentrale blijven overeind. De programmeur van de Popcentrale - die nu ook onderdeel uitmaakt van team popprogrammering in het Energiehuis - zal zijn werk voor de Popcentrale vanuit de visie en doelstellingen van de Popcentrale voortzetten bij Bibelot en zal zich blijvend inzetten om de popcultuur in Dordrecht verder te ontwikkelen.

Het onderbrengen van de bedrijfsvoering en programmering van de Popcentrale bij Bibelot zal bijdragen aan het verder ontwikkelen van een popklimaat in het Energiehuis en daarmee aan het bevorderen van de jongerencultuur in het Energiehuis.

Op moment van schrijven worden de uitgangspunten en voorwaarden voor samenwerking en verschuiving van onderdelen geformuleerd. Wie de verhuur van oefenstudio's en lesruimtes op zich zal nemen wordt hierin ook vastgelegd.

De aansturing van vrijwilligers wordt op dit moment al door Bibelot gecoördineerd. Er zijn bij de Popcentrale en Bibelot ruim 180 vrijwilligers werkzaam (o.a. horeca, geluid, licht en productie).

De Popschool - als onderdeel van de Popcentrale - richt zich op het bevorderen van actieve deelname van kinderen en jongeren aan (pop)muziekeducatie: oriëntatie, scholing, ontwikkeling van talent en samenspel & presentatie. De Popschool biedt muziekeducatie voor kinderen vanaf 8 jaar ( Popschool voor Kids) en voor jongeren van 12-21.

Het succes van de Popschool komt mede doordat de docenten in een team werken en zij allen op dezelfde avond aanwezig zijn. Door kruisbestuiving ontstaan er nieuwe ideeën, lesvormen en activiteiten. Er zijn interessante mogelijkheden voor meer samenwerking en uitwisseling met de andere velden van ToBe Muziek (zie beleidsdoelstellingen ToBe Muziek 2015-2018).

## TOBE DANS

---

*De focus voor het domein Dans ligt op het doorontwikkelen van het aanbod naar langere leerlijnen en het organiseren van workshops en masterclasses (ook in de vakantieperiodes en ook in de regio).*

### HOOFDDOELSTELLING DANS

Het bevorderen van deelnemen aan en genieten van dans voor kinderen, jongeren en volwassenen. Plezier ervaren in bewegen en het beleven van dans.

Vanaf 2 jaar kunnen kinderen bij ToBe starten met een cursus dans. Kinderen worden vanaf hun jongste jeugd meegenomen in hun dansontwikkeling, het plezier van bewegen, van spelen; als vanzelf groeien de kinderen in wat Dans heet.

ToBe Dans biedt cursussen en activiteiten aan voor uiteenlopende doelgroepen binnen de stijlgroepen: Urban, Academische dans en Werelddans

Diverse dansstijlen, danstechnieken, alsook Summerschool Dans en Dordtse Dansdagen worden enthousiast bezocht. Dans is een groeiende afdeling. ToBe Dans bereikt veel kinderen en jongeren.

### Beleidsdoelstellingen ToBe Dans 2015-2018

- Het ontwikkelen van leerplannen en doorlopende leerlijnen binnen de 3 stijlgroepen.
- Uitbouw van seizoenprogrammering naar jaarprogrammering.
- Verder ontwikkelen van Summerschool Dans.
- Blijvende ontwikkeling van korte en eenmalige dansprojecten voor diverse doelgroepen zoals 'All You Can Dance'.
- Dansproducties opzetten voor en door cursisten.
- Met Dance Crew en Dance Masters de focus op talenten verscherpen.
- Samenwerking met andere domeinen van ToBe en culturele partners om crossovers te realiseren.
- ToBe Dans ook in andere gemeenten dan Dordrecht.

## TOBE THEATER

---

*De focus voor het domein Theater ligt op het doorontwikkelen van het aanbod en het organiseren van workshops en masterclasses (ook in de vakantieperiodes en ook in de regio).*

### HOOFDDOELSTELLING THEATER

Bijdragen aan de ontwikkeling van talent en persoonlijke groei van kinderen, jongeren en volwassenen door hen in een uitnodigende omgeving te plaatsen waarin zij verrast willen worden.

Op professionele wijze maken ze in die omgeving kennis met en verdiepen ze zich in de podiumkunsten. Toneelspelen, dansen, zingen, de cursisten worden uitgedaagd hun grenzen te verleggen.

Vanaf 4 jaar kunnen kinderen bij ToBe starten met kleutertheater. Kinderen worden vanaf hun jongste jeugd meegenomen in hun ontwikkeling, het plezier van spelen en acteren, van zingen en dansen. ToBe Theater biedt doorlopende leerlijnen theater en diverse cursussen en activiteiten aan voor diverse doelgroepen. De jeugdtheaterschool biedt naast meerjarige opleidingen ook kortere cursussen en projecten voor de doelgroep kinderen en jongeren.

‘Theatergroep JTSD’ is een groep jongeren die eerder de jeugdtheaterschool doorliep en nu in samenwerking met ToBe Theater eigen theaterproducties maakt. Voor volwassenen biedt ToBe diverse trainingen acteren en improvisatietheater. ‘Zilver’ biedt plek voor ouderen vanaf 55+.

### **Beleidsdoelstellingen ToBe Theater 2015-2018**

- Het actualiseren van het leerplan van de Jeugdtheaterschool.
- Uitbouw van seizoenprogrammering naar jaarprogrammering.
- Ontwikkeling van korte en eenmalige theaterprojecten voor diverse doelgroepen.
- Focus op talenten verscherpen door middel van talentklassen.
- Samenwerking met andere domeinen van ToBe om crossovers te realiseren.
- Programma en leerplan voor Werkplaats MEB (mensen met een beperking) actualiseren.
- ToBe Theater ook in andere gemeenten.
- Ontwikkelen van dagprogramma’s theater voor het onderwijs.
- Amateurs en professionals samen in een productie brengen. Hiertoe samenwerking met Schouwborg Kunstmin en andere partners.

## **TOBE KUNST & DESIGN**

---

*Het aanbod van Kunst & Design is sterk aan herziening toe. Ongeveer tweederde van de geplande cursussen gaat uiteindelijk niet door. Dit voorjaar zal het aanbod - vanuit een nieuw te formuleren visie - voor het komende cursusseizoen worden aangepast. Ook zijn forse weerstanden binnen het domein te overwinnen.*

Kunst & Design richt zich op het visueel verbeelden van wat men waarneemt, abstract of figuratief, het creëren van een nieuwe werkelijkheid, waarin de eigenheid van de persoon schuil gaat, waarin de creatieve en persoonlijke ontwikkeling van de persoon zichtbaar wordt gemaakt. De afdeling Kunst & Design zet mensen van jong tot oud in vrije tijd en op scholen via uiteenlopende cursussen en activiteiten aan tot het visueel verbeelden van wat men in de wereld in en om hen heen ziet, hoort, voelt en beleeft.

Kunst & Design biedt een diversiteit aan vakdisciplines en technieken die worden aangeboden door vakbekwame kunstenaars en docenten.

### **HOOFDDOELSTELLING KUNST & DESIGN**

Het bevorderen van cultuurparticipatie voor kinderen, jongeren en volwassenen, het stimuleren en aanmoedigen van creatieve beeldende werkprocessen en het initiëren van samenwerkingsverbanden van ToBe Kunst & Design met professionele en amateur kunst- en cultuurinstellingen.

Tekenen & Schilderen, Ruimtelijk Werken, Mode en Design, Fotografie & Media zijn de 4 groepen waaronder Kunst & Design activiteiten en cursussen aanbiedt.

ToBe biedt cursussen voor alle doelgroepen. De doelgroep jongeren weet Kunst & Design (nog) moeilijk aan zich te binden. Anders is dit voor kinderen, volwassenen en senioren. Sommige nemen al vele jaren deel aan cursussen van ToBe.

### **Beleidsdoelstellingen ToBe Kunst & Design 2015-2018**

- Snijden in het (te grote en te versnipperde) huidige aanbod; creëren van een compact basispakket cursussen waar elke discipline in de basis goed is vertegenwoordigd, en de cursist vindt wat hij zoekt.
- ToBe Kunst & Design organiseert naast cursussen en workshops ook lezingen, kunstlounes, kunstexcursies, exposities en cursistensalons.
- Expositiemogelijkheden vele malen vergroten. Het exposeren van eigen werk van cursisten is onderdeel van de cursus.
- Het faciliteren van amateurkunstenaars door ‘vrije werkplaatsen’ aan te bieden. Tegen vergoeding kan de amateur, en/of cursist gebruik maken van de ateliers, mits niet in gebruik.
- Focus op talenten verscherpen door middel van het aanbieden van trajecten ter voorbereiding op een vervolgopleiding zoals een grafische school of kunstacademie.
- Actualiseren en ontwikkelen van leerplannen.
- Uitbouw van seizoensprogrammering naar jaarprogrammering: o.a. vakantieprojecten, Summerschool en ‘buitenateliers’ organiseren.



## 8. BELEIDSDOELSTELLINGEN PIJLER CULTUURONDERWIJS



### CULTUURONDERWIJS

*De intermediaire functie voor het onderwijs wordt verder uitgebouwd en geprofessionaliseerd. Daarbij komt het accent meer te liggen op samenwerking en ondernemerschap.*

---

### TOBE ONDERWIJS

---

ToBe Onderwijs is dienstverlenend aan scholen, gemeenten en andere (lokale) kunst- en cultuurinstellingen als intermediair cultuureducatie, coördinator, ontwikkelaar en organisator. Voor het ontwikkelen van de diverse programma's cultuureducatie heeft ToBe Onderwijs naast het programma van ToBe ook het aanbod van de andere lokale kunst- en cultuurinstellingen in het vizier. Daar waar mogelijk worden samenwerkingsverbanden tot stand gebracht die leiden tot nieuwe projecten en/of betere kwaliteit van cultuureducatie.

#### HOOFDDOELSTELLING TOBE ONDERWIJS

ToBe Onderwijs streeft er naar kunst en cultuur structureel op de programma's te krijgen en te verankeren in het beleid van (brede) scholen, wijken en andere relevante omgevingen waar kinderen en jongeren opgroeien en zich ontwikkelen.

#### Beleidsdoelstellingen ToBe Onderwijs 2015-2018

- De intermediaire functie cultuureducatie beter profileren en professionaliseren.
- Ontwikkeling van de cultuurcoach (combinatiefunctie) naar spin in het lokale web van cultuureducatie.
  - Verbindingen leggen, organiseren en coördineren van projecten.
  - Samenwerking tot stand brengen met en tussen lokale aanbieders cultuureducatie en (brede) scholen, lokale organisaties zowel in het onderwijs als in de vrije tijd.
- Versterken van de verbinding met de andere ToBe domeinen.
  - Verbindingen leggen tussen 'cultuuronderwijs' en 'actieve cultuurparticipatie in vrije tijd' om de culturele loopbaan van kinderen en jongeren met als doel verdere talentontwikkeling mogelijk te maken.
- Professionaliseren relatiemanagement en netwerken van culturele partners, onderwijs instellingen en andere relevante spelers op de onderwijsmarkt.

#### TOBE ALS ONAFHANKELIJK INTERMEDIAR CULTUUREDUCATIE

ToBe Onderwijs als loket cultuureducatie is de verbindende schakel tussen het onderwijs en de culturele instellingen in de ToBe-gemeenten en werkt voor een groot aantal doelgroepen.

Namens de gemeente Dordrecht, Rasregio Drechtsteden, Rasregio Barendrecht/Ridderkerk is ToBe Onderwijs penvoerder voor het project 'Cultuureducatie met Kwaliteit'. In samenwerking met andere instellingen voert ToBe deze programma's uit.

Deze intermediaire functie voert ToBe ook uit bij de lokale kunstmenu's, bestemd voor het basisonderwijs, en ten behoeve van het voortgezet CKV manifestatie.

In de rol van ToBe als cultuurcoach in de Brede scholen en in het kader van de combinatiefuncties (Impulsregeling) zien we deze intermediaire rol groeien. De cultuurcoach als spin in het web van scholen, lokale cultuuraanbieders (amateur én professional) kinderopvangorganisaties en erfgoedinstellingen.

Om de intermediaire functie, die ToBe Onderwijs uitvoert beter te bestendigen, te verbeteren en namens alle betrokken nog beter uit te dragen, is een goede inbedding in de overlegstructuren tussen culturele instellingen, gemeenten en scholen noodzakelijk.

ToBe Onderwijs zal zich opwerpen als initiator om een gezamenlijk structureel (beleids)overleg tussen gemeente, instellingen en onderwijs op te zetten.

Uit: enquête cultuureducatie PO Dordrecht, (OCD Dordrecht november 2014):

*ToBe Cultuurcentrum kan scholen adviseren en doorverwijzen naar aanbieders van cultuureducatie.*

*Vrijwel alle scholen (95%) zijn hiervan op de hoogte. Van de scholen die hiervan op de hoogte zijn, maken negen op de tien ook gebruik van ToBe als adviseur / doorverwijzer.*

#### **SAMENWERKING:**

ToBe Onderwijs werkt bij de ontwikkeling van onderwijsprogramma's, leerlijnen, en projecten nauw samen met lokale culturele en onderwijsinstellingen.

ToBe werkt vanuit de visie dat de uitgangspunten voor de ontwikkeling van leerlijnen, programma's en/of projecten cultuureducatie aansluiting moeten vinden bij de (onderwijs en pedagogische) visie, doelen en ambities van de (brede)school.

Alle lokale kunst- en cultuurinstellingen, gemeenten, (brede)scholen, kinderopvangorganisaties en andere relevante organisaties ontvangen van ToBe Onderwijs periodiek nieuwsbrieven cultuureducatie met daarin aandacht voor projecten, actuele (ook lokale) ontwikkelingen en informatie over trainingen en workshops deskundigheidsbevordering. ToBe onderwijs ontwikkelt ook diverse trainingen en workshops deskundigheidsbevordering bestemd voor leerkrachten PO, docenten VO, educatiemedewerkers van instellingen, pedagogisch medewerkers kinderopvangorganisaties alsook voor docenten van ToBe (ook freelancers).

## 9. BRONVERMELDING

- *Zicht op actieve cultuurparticipatie, thema's en trends in praktijk en beleid (LKCA 2014)*
- *Cultuurplan 2013-2016 SKVR Rotterdam ( O. van Munster 2011)*
- *LKCA: strategische verkenningen cultuureducatie en actieve cultuurparticipatie 2017-2020*
- *Cultureel Ondernemen, nieuw rendement voor gemeenten en instellingen ( VNG /Cultuur-Ondernemen 2014)*
- *Jaarplan 2015 ToBe Cultuurcentrum ( okt 2014)*
- *Muziek maakt slim> ( [www.muziekmaaktslim.nl](http://www.muziekmaaktslim.nl) )*
- *Enquête cultuureducatie PO Dordrecht (OCD Dordrecht november2014)*
- [www.LKCA.nl](http://www.LKCA.nl)
- *Dynamisch en kleurrijk, beleidsplan UCK 2009-2012*
- *'The making of Cultuurschakel' (Cultuurschakel Den Haag)*
- *Cultuur Beweegt', beleidsvisie van Minister Bussemaker, juni 2013*
- *Diverse nummers van 'Zicht op cultuureducatie' (uitgaven van Cultuurnetwerk Nederland + nu LKCA).*

## 10. BIJLAGE 1

## OVERZICHT UITKOMSTEN TOBE IN GESPREK MET DE GEMEENTEN

	ACTIEVE CULTUURPARTICIPATIE	CULTUURONDERWIJS	BEDRIJFSVOERING EN FINANCIEN	OVERIG
	KINDEREN JONGEREN VOLWASSENEN SENIOREN	PO, VO, BREDE SCHOOL, COMBINATIEFUNCTIE , intermediair CE		
BARENDRECHT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muziekcentrum Baerne &gt; samenwerking Harmonie</li> <li>• Talentontwikkeling bij kinderen/jongeren</li> <li>• Volwasseneducatie geen subsidie &gt; kostendekkend</li> <li>• Kunst &amp; Design behouden mogelijk in 't Trefpunt (onderzoek maart/april 2015)</li> <li>• Meer flexibiliteit in aanbod muzieklessen gewenst (ook tbv instroom -uitstroom)</li> <li>• Nieuwe lesvormen gewenst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultuureducatie met kwaliteit (ToBe intermediair CE BARRID)</li> <li>• Wens bestaat om meer voor het onderwijs te betekenen mogelijk hier ook een deel van subsidie naar toe?)</li> <li>• Kunstmenu BARRID (ongesubsidieerd) vindt gemeente belangrijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afbouw B3 status</li> <li>• Subsidie, behoudens onvoorspelbare gebeurtenissen, blijft komende jaren op peil.</li> <li>• Gemeente wil meer invloed/meedenken met gemeensch. belangen</li> <li>• Transparante bedrijfsvoering</li> <li>• Volledige BCF-financiering of fin. op basis van afspraken lidmaatschap/ vastrecht gecombineerd met kostprijs gebaseerd op directe kosten. Keuze voorleggen aan gemeenten &gt; Een model voor ToBe om te hanteren.</li> <li>• Vaste kern medewerkers en flexibele pool.</li> </ul>	
BINNENMAAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorlopig (tot aug 2015) eigen koers binnen HW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muziekprojecten tbv PO (voorlopig tot aug 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarieven van het aanbod versus concernkosten duidelijk in kaart brengen</li> </ul>	
DORDRECHT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talentontwikkeling bij kinderen/jongeren</li> <li>• Volwasseneducatie geen subsidie &gt; kostendekkend</li> <li>• Wijkactiviteiten/Wijkproject en mogelijkheden onderzoeken</li> <li>• Ondersteuning Amateurkunst (evt stukje budget voor inzetten)</li> <li>• Aanbod voor senioren i.s.m. ouderencentra en afstemming gemeentelijk beleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediaire rol CE bij ToBe prolongeren</li> <li>• Kunstmenu prolongeren (50% subsidie gemeente, 50% bijdrage Dordtse instellingen)</li> <li>• Cultuureducatie met kwaliteit (Dordrecht)</li> <li>• CE in VO prolongeren</li> <li>• Wijkactiviteiten</li> <li>• Combifunctie VO (VMBO) prolongeren ook buiten Leerpark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afbouw B3 status</li> <li>• Agenda van de stad €200K bezuiniging op CE, gerealiseerd in 2018</li> <li>• Bezuinigingen realiseren via reorganisatie.</li> <li>• ToBe ook als cultureel ondernemer ook mbt nieuwe ontwikkelingen</li> <li>• Faciliteren amateurs en zzp'ers (?) &gt; verhuur ruimten</li> <li>• Basisinfrastructuur voor iedereen toegankelijk zonder dat dit wordt meegenomen in kostprijs (= minus huisvesting/concern)</li> <li>• ToBe heeft baat bij duaal management &gt; inhoudelijk versus financieel en bestuurlijk beleid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsnota Cultuureducatie en amateurkunst 2014 blijft van kracht. Ook de daarin beschreven rol voor ToBe.</li> <li>• Professionaliseren van hoofden, coördinatiemedewerkers</li> <li>• Bedrijfsvoering in D. niet los zien van ontwikkelingen Energiehuis.</li> </ul>

ToBe Continued: kernactiviteiten

HI AMBACHT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V.a. 2017 ongesubsidieerd voor alle doelgroepen.</li> <li>• Vanaf 2012 geen nieuwe instroom meer</li> <li>• Er liggen kansen om cultureel te ondernemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% Subsidie bestemd voor combinatiefunctie. (via HI-5 Ambacht)</li> <li>• V.a. 2017 andere 50% bestemmen voor CE PO</li> <li>• Cultuureducatie met kwaliteit (ToBe intermediair CE Drechtsteden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidie, behoudens onvoorspelbare gebeurtenissen, blijft komende jaren op peil.</li> </ul>	Er liggen kansen voor cultureel ondernemen.
OUD-BEIJERLAND PAPENDRECHT	Gesprek eerst op 9 maart 2015  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talentontwikkeling bij kinderen/jongeren</li> <li>• Volwasseneducatie geen subsidie &gt;kostendekkend</li> <li>• Deel van subsidie ombuigen naar Onderwijs</li> <li>• Samenwerking met Excelsior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunstmenu (deels met subsidie) prolongeren</li> <li>• Meer subsidie bestemmen voor onderwijs. Met name voor bijzondere onderwijsprojecten.</li> <li>• Cultuureducatie met kwaliteit (ToBe intermediair CE Drechtsteden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidie, behoudens onvoorspelbare gebeurtenissen, blijft komende jaren op peil.</li> <li>• Afbouw B3 status</li> <li>• Bestuurlijk: balans vinden en behouden tussen Subsidiënt en RvT (conform de huidige overleggen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In presentatie voor raadscommissie inzichtelijk maken wat de producten en diensten van ToBe zijn en hoe subsidie wordt ingezet.</li> </ul>
RIDDERKERK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huidige aanbod behouden</li> <li>• Talentontwikkeling bij kinderen/jongeren</li> <li>• Het subsidiëren van volwasseneducatie stopzetten. De vrijgekomen middelen in zetten voor andere doelgroepen &gt; senioren/zorgcentra/ wijkactiviteiten</li> <li>• Juwelen behouden en oppoetsen&gt; RSO, samenwerking met andere muziekverenigingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CE in de Brede school Ridderkerk prolongeren</li> <li>• Kunstmenu (deels met subsidie) prolongeren</li> <li>• Cultuureducatie met kwaliteit (BARRID)</li> <li>• CE in VO prolongeren</li> <li>• Cultuureducatie met kwaliteit ( ToBe intermediair CE BARRID)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betere verantwoording</li> <li>• Afbouw B3 Status</li> <li>• Snelle afbouw /oplossing gewenst voor financiering activiteiten van andere gemeenten</li> <li>• Subsidie, behoudens onvoorspelbare gebeurtenissen, blijft komende jaren op peil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokaal gezicht als contactpersoon behouden</li> <li>• Profilering ToBe als allround organisatie cultuureducatie</li> </ul>
STRIJEN	Vindt een gesprek geen toegevoegde waarde hebben.			
ZWIJNDRECHT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talentontwikkeling bij kinderen/jongeren</li> <li>• Ontwikkeling evenementen</li> <li>• Samenwerking vergroten met lokale culturele verenigingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinatiefuncties prolongeren (via Toppie)</li> <li>• Cultuureducatie met kwaliteit (ToBe intermediair CE Drechtsteden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snelle afbouw B3 status, liefst per direct.</li> <li>• subsidie, behoudens onvoorspelbare gebeurtenissen, blijft komende jaren op peil.</li> <li>• Gemeente verwacht van ToBe cultureel ondernemerschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ToBe organiseert werkbezoek voor college /raad om te tonen dat ToBe een 'all-round' organisatie is ogv CE</li> <li>• Samenwerkingsverband van gemeenten zorgt ook voor breed producten - en dienstenpakket binnen elke gemeente afzonderlijk.</li> <li>• Herijking cultuurbeleid &gt; nieuw beleidsplan wordt geschreven.</li> </ul>