

K,

**Kunstbedrijf
Arnhem**

**DE KUNST VAN HET VERBINDEN
CONCEPT ONDERNEMINGSPLAN**

KUNSTBEDRIJF ARNHEM

**Versie 27 oktober 2014
Otto Berg**

I Inleiding

Kunst- en Cultuureducatie staat positief op de kaart. Onlangs nog besloot Minister Bussemaker 25 miljoen uit te trekken voor het muziekonderwijs op de scholen. De Raad voor Cultuur houdt een zwaar pleidooi voor kunsteducatie en ook de gemeente Arnhem geeft in het coalitieakkoord aan niet te willen bezuinigen op cultuureducatie. De instellingen die deze taken uitvoeren zijn echter in beweging. Ook in Arnhem. Dat is ook nodig want zowel klanten als subsidiënten vragen om andere wegen. We denken meer in functies en minder in instellingen. Cultureel ondernemerschap is het nieuwe toverwoord. Het inrichten van een 'keten' van faciliteiten wordt steeds belangrijker omdat zich overal in de stad nieuwe initiatieven voordoen die interessant zijn en niet gemist mogen worden. Het gaat steeds meer om samenwerking in plaats van profilering.

Dit plan schetst een nieuwe toekomst voor Kunstbedrijf Arnhem. Kunstbedrijf Arnhem is in onze ogen dé partner van de gemeente waar het gaat om het creëren en in stand houden van de 'culturele humuslaag' in de stad. Die met visie en passie culturele initiatieven aan elkaar verbindt en kinderen en inwoners van de stad verleidt om daaraan deel te nemen. Dit vergt een compleet nieuwe inrichting van Kunstbedrijf. Daarnaast hebben we te maken met een aanzienlijk tekort op de begroting. Om Kunstbedrijf duurzaam gezond te maken en een nieuwe richting te geven zijn ingrijpende bezuinigingen en ombuigingen nodig. De keuzes voor deze toekomst maken we op basis van de inhoud. Wie zijn we, wat willen we zijn, voor wie willen we er zijn. Kortom wat is ons moreel kompas. Op basis van dit kompas nemen we beslissingen t.a.v. de programma's en de backoffice.

Dit plan is in 3 maanden tot stand gekomen na gesprekken met gemeente, culturele partners, onderwijs en andere stakeholders. Daarnaast zijn sessies georganiseerd met medewerkers en programmaleiders. Met dit stuk neemt Kunstbedrijf zichzelf kritisch onder de loep om vervolgens met een aantal vérgaande aanpassingen in bedrijfsvoering en programma's te komen. Daarbij zijn onze drijfveren leidend maar ook de vraag van onze partners in de stad. De uitdaging ligt erin dat we met minder geld toch het zelfde of zelfs meer willen doen. In dit concept ondernemingsplan leggen we uit hoe we dat gaan doen en hoopt Kunstbedrijf medewerkers, partners en stakeholders het vertrouwen te geven in een gezonde toekomst voor Kunstbedrijf. Op basis van dit concept en (separate) financiële onderbouwing gaan wij met onze belangrijkste stakeholder, de gemeente Arnhem, in gesprek over de oplossingen. Ook zal dit concept dan worden vertaald in een sociaal plan.

Otto Berg

INHOUDSOPGAVE

II Samenvatting	3
III Ontwikkelingen om ons heen	6
IV Wat willen we zijn voor de stad?	6
V SWOT	8
VI Strategische succesfactoren	8

II Samenvatting

Wie zijn wij

Kunstbedrijf is een maatschappelijk ondernemer die zelfstandig voor haar belangrijkste opdrachtgever en partner, de gemeente Arnhem, een aantal activiteiten uitvoert en daar verantwoording over aflegt. In de raadsbrief van 9 september 2014 maakte het college haar prioriteiten kenbaar. Kort samengevat komt dat op het volgende neer:

- 1) Leg de nadruk op een brede cultuurparticipatie via de wijken en het onderwijs.
- 2) Scheid de rollen van aanbieder en bemiddelaar.
- 3) Onderzoek of ook bij het aanbod van lessen en cursussen de rol van facilitator mogelijk is.
- 4) Profileer je als kennis- en expertisecentrum waar de zaken vanuit de hele stad bij elkaar komen.
- 5) Concentreer de activiteiten, ook die van aan Kunstbedrijf verbonden ZZP-ers, binnen Rozet en een aantal wijklocaties.
- 6) E.e.a. mag niet leiden tot een vershraling van het aanbod.
- 7) Zorg voor toegankelijkheid en betaalbaarheid van het aanbod.

Kunstbedrijf heeft deze prioriteiten verbonden met haar eigen drijfveren en competenties en komt daarmee tot de volgende uitgangspunten voor haar beleid; *Verbinding*, *vernieuwing* en *verduurzaming*.

Verbinding betekent dat wij ons opstellen als spil in het culturele web. Wij brengen partijen samen, binnen Rozet en binnen de wijken en in verbinding met elkaar. Kunstenaars en amateurs, professionals, (culturele) instellingen, onderwijsaanbieders en verenigingen. Als verbinder stellen wij ons behoedzaam op waar het gaat om aanbieden wat elders in de stad ook al gebeurt. Wij zijn partner en geen concurrent.

Vernieuwing zoeken wij daar waar dat nodig is. Met onze expertise en (landelijke en internationale) netwerken zijn wij in staat vernieuwende projecten en producten te initiëren en daar waar mogelijk partners en financiers aan te verbinden.

Verduurzaming betekent dat wij steeds op zoek zijn naar manieren om onze missie 'toegang tot kunst & cultuur voor iedereen' duurzaam vorm te geven in de stad. Daarom dragen wij waar mogelijk activiteiten weer over aan partners die deze kunnen en willen overnemen.

Bij dit alles is *ondernemerschap* leidend. Dit betekent dat bij alles wat we doen de klant centraal staat. Wij zoeken voortdurend naar mogelijkheden om met bestaande middelen meer te doen en onze expertise te vermarkten. Daartoe verbinden wij ondernemende professionals aan ons. Daar waar mogelijk vermeerderen we publiek geld met fondsen, subsidies en inkomsten uit de markt. Wij doen dat met een klein en efficiënt bureau.

Wat doen wij?

Concreet betekent het bovenstaande dat Kunstbedrijf zich omvormt tot een kennis- en expertisecentrum dat zorg draagt voor een levendige culturele humuslaag in de stad Arnhem. Dat zorg draagt voor een toegankelijk en betaalbaar aanbod van kunsteducatie. De nadruk ligt daarbij op de wijken en het onderwijs. Daar begint immers de culturele loopbaan. De uitvoering laten wij grotendeels over aan zelfstandig professionals die wij stevig aan ons binden. Op deze manier scheiden wij bemiddeling en uitvoering en betrekken we zoveel mogelijk professionals in de stad bij ons beleid. Kunstbedrijf Arnhem profileert zich de komende jaren met de volgende vier programma's ondersteund door een kleine basisinfrastructuur.

Kunst & Educatie

Dit programma bestaat een samenhangende scholing in cultuur voor jeugd en jongeren en Arnhem. Ieder kind in Arnhem heeft de mogelijkheid zijn of haar culturele ontwikkeling vorm te geven, zowel via school als ook daarbuiten. Cultuur & Educatie bestaat uit de volgende componenten:

Programma 1: Kunst & School

- Een serviceloket voor de PO scholen dat bemiddelt tussen vraag en aanbod. Wij helpen de scholen hun vraag helder te krijgen en maken het complete aanbod uit de stad zichtbaar. Samen met de scholen maken wij een aanbod op maat.
- Een 'cultuurmenu' dat als doel heeft iedere basisschool leerling uit Arnhem kennis te laten maken met de grote culturele instellingen uit de stad.
- Een projectaanbod voor verdieping en vernieuwing.
- Een aanbod voor de brede school; activiteiten in de wijken i.s.m. de scholen.

- Een aanbod voor de VMBO scholen die geen toegang hebben tot de cultuurkaart.

Voor de financiering van dit programma maken wij resultaatafspraken met de gemeente Arnhem, de scholen en de culturele instellingen. Daarnaast financieren we de projecten uit landelijke en lokale fondsen.

Programma 2: Kunst & Vrije Tijd

- Een breed buitenschools aanbod in alle kunstdisciplines en op verschillende plekken in de stad.
- Innovatief, vindbaar en toegankelijk.
- Gegarandeerde kwaliteit.
- Een programma voor talentontwikkeling i.s.m. het onderwijs en de kunstvakopleidingen.

Van dit buitenschoolse aanbod nemen wij de regie op ons. De uitvoering laten we over aan zelfstandig ondernemers in de stad die we via ons netwerk aan ons verbinden of een plek geven binnen onze faciliteiten. Op deze manier maken we het pluriforme aanbod zichtbaar in de stad en bewaken we de kwaliteit, toegankelijkheid en vernieuwing. De uitvoering wordt volledig betaald uit lesgeleden en bijdragen van partners en fondsen.

Cultuur & Participatie

Dit programma richt zich op mensen voor wie meedoen in de samenleving (nog) geen vanzelfsprekendheid is. Door middel van kunst helpen wij mensen zich te ontplooiën, initiatieven te nemen en zich te ontwikkelen. Juist in de kunst zijn er geen beperkingen, alleen mogelijkheden.

Programma 3: Kunst & Wijken

- Een serviceloket voor de wijken (cultuurscouts). Signalerend en verbindend. Samenwerkend met wijkregisseurs en bewoners. De cultuurscouts ondersteunen en versterken actief kunst en cultuur in de wijken. Ze bieden Arnhemmers en organisaties gereedschappen om hun initiatieven zelfstandig of met anderen te realiseren en te verankeren. Ze houden oog voor de innerlijke waarde van kunst en cultuur en vergroten die met de activiteiten en projecten die tot stand komen. Cultuurscouts werken in en vanuit de wijken en leggen verbindingen met stedelijke ontwikkelingen en stedelijke partners.
- Activiteiten in de wijken i.s.m. de bewoners, verenigingen, scholen en andere partijen.

Voor de financiering van dit programma maken wij resultaatafspraken met de gemeente Arnhem. De activiteiten worden medegefinancierd uit externe fondsen en subsidies.

Programma 4: Kunst & Meedoen

KOM, Kunst Ontmoeten Meedoen, maakt sinds 2009 deel uit van Kunstbedrijf. KOM Arnhem is opgericht vanuit het hoofddoel van Kunstbedrijf, namelijk iedereen de kans geven om deel te nemen aan kunst. Bij alle KOM activiteiten is het 'KOM erbij' model het uitgangspunt. Hierbij heeft de deelnemer van de kunstactiviteit altijd de mogelijkheid tot verdere ontplooiing en doorstroming naar het lokale culturele aanbod of een lokale partner. Zo bieden wij deelnemers de mogelijkheid om door middel van de kunstactiviteit te integreren en te participeren in de maatschappij.

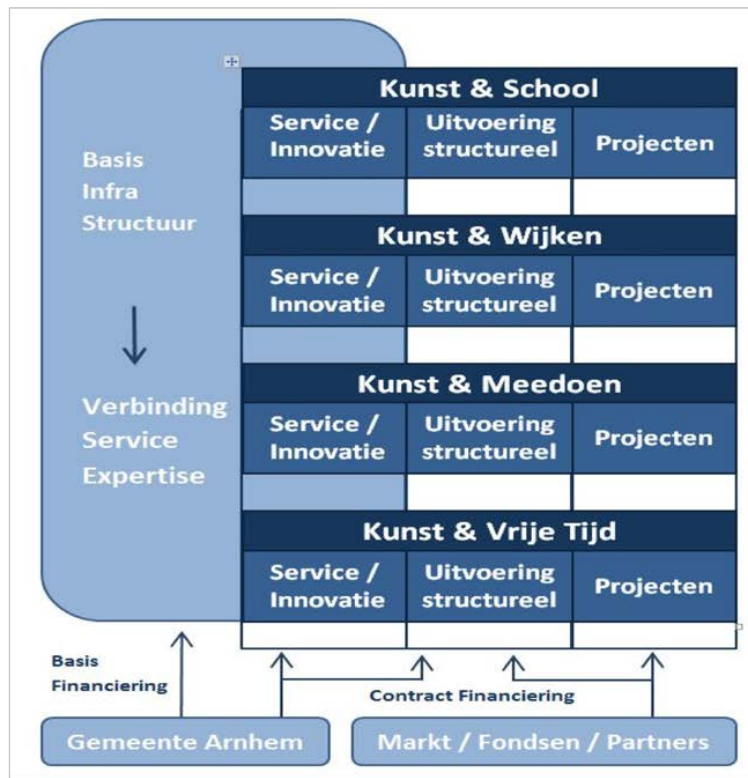
- KOM Arnhem
 - o diverse, toegankelijke en betaalbare kunsteducatie voor mensen met een zorgachtergrond op de locaties van het Kunstbedrijf en op locaties van de partners;
 - o intensieve samenwerkingsverbanden met gerelateerde instellingen/scholen en dagactiviteitscentra in Gelderland;
 - o een kunsteducatiecentrum voor inventarisatie en coördinatie van vraag en aanbod naar kunst en cultuur voor betrokken instanties/instellingen en particulieren.
- KOM KunstWerk
 - o KunstWerk is een initiatief tot samenwerking tussen SizaWerk, het UWV en Kunstbedrijf, bedoeld voor iedereen met een wajonguitkering (wet werk en arbeidsondersteuning).
 - o KunstWerk biedt intensieve en professionele kunstschioling, stages en werkervaring met als einddoel een vaste, betaalde werkplek.
 - o KunstWerk faciliteert voor de deelnemers een veilige plek om, in groepsverband, vanuit een creatieve invalshoek jezelf te (blijven) ontwikkelen en deze opgedane kennis concreet te vertalen naar de werkvloer.

Voor de financiering van het kunsteducatiecentrum maken wij resultaatafspraken met de gemeente Arnhem. De activiteiten worden gefinancierd uit bijdragen van partners of fondsen.

De basisinfrastructuur (verbinding, service en expertise)

Kunstbedrijf zorgt voor het ontstaan van initiatieven binnen Arnhem door op het juiste moment projecten te initiëren en aan te sluiten bij bewegingen in de samenleving. Door projecten op te zetten en daar culturele ondernemers uit de stad aan te verbinden. Het onderhoudt en voedt een netwerk van culturele professionals, amateurverenigingen, welzijnsorganisaties, vrijwilligers, scholen, geldverschaffers en andere belanghebbenden. Het ziet toe op een toegankelijke culturele loopbaan van alle Arnhemmers. Het is op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen de wereld van kunst&cultuur en ziet permanent mogelijkheden voor nieuwe initiatieven.

Met de basisinfrastructuur realiseren wij onze missie en maken wij de organisatie en ondersteuning van de overige programma's mogelijk. Tot de basisinfrastructuur behoren gebouwen, directie en administratie, beheer etc. Maar ook professionals die zorgen voor verbinding, innovatie, presentatie en professionalisering. Met de basisinfrastructuur faciliteren we zelfstandig ondernemers in de stad die we aan ons verbinden en maken deze zichtbaar voor hun klanten. Uiteraard is de omvang van de basisinfrastructuur afhankelijk van de afname van de programma's door de verschillende partners. Daarom richten we ook de basisinfrastructuur waar mogelijk flexibel in of delen deze met partners in de stad. Over de resultaten van de basisinfrastructuur maken we prestatieafspraken met de gemeente Arnhem. Tot die resultaten behoort ook het aantrekken en organiseren van projecten. In schema gezet ziet de financiering van Kunstbedrijf er zo uit.



De transitie

Bovenstaande betekent dat Kunstbedrijf een wezenlijk andere organisatie gaat worden. Van uitvoerder worden wij voornamelijk regisseur. Dit betekent dat wij als werkgever afscheid nemen van het merendeel van onze docenten. Wij denken echter dat wij een groot deel van hen als zelfstandig ondernemer aan ons kunnen binden door hen een goede begeleiding en coaching te geven. Wij denken het bovenstaande per 1 september 2015 te kunnen organiseren met ca. € 400.000 structureel minder subsidie. In totaal besparen we ca. € 200.000 op de overhead/backoffice. Stoppen met of verschuivingen binnen de programma's levert een besparing op van ca. € 750.000. Daar staat echter nieuw beleid tegenover binnen de programma's (bijvoorbeeld een investering in de afdelingen Kunst & School en Kunst & Wijken, ruimte voor innovatie en productie) van ca. € 500.000. Ook investeren wij in het duurzaam verstevigen van de balanspositie.

Risicoparagraaf

Wij zijn ons ervan bewust dat er een aantal risico's zijn bij deze transitie, mede omdat een aantal ontwikkelingen nog onzeker is of waar wij minder invloed op hebben.

Faillissement

Wanneer deze transitie niet slaagt zal Kunstbedrijf Arnhem waarschijnlijk failliet gaan. De risico's voor de gemeente Arnhem zijn dan hoog vanwege het feit dat het grootste deel van het personeel in dienst is van de gemeente Arnhem.

Huur Coehoorkazerne

We gaan ervan uit dat we zonder extra kosten de huur opzeggen van de Coehoorkazerne. Hierover zijn we in gesprek met een mogelijke nieuwe huurder en de verhuurder. Wanneer dit niet lukt zal de besparing ca. € 120.000 minder bedragen.

Rozet

We gaan ervan uit dat we i.s.m. de partners binnen Rozet voldoende ruimte kunnen creëren voor onze missie en doelstellingen, zonder dat daar extra kosten tegenover staan. Er ligt op dit moment echter ook een opdracht bij Rozet om de commerciële verhuur flink op te voeren. Dit kan ten koste gaan van de toegankelijkheid en laagdrempeligheid van het aanbod.

Detacheringovereenkomst

Voor een goede afvloeiing van het docerend personeel is het noodzakelijk om de detacheringovereenkomst, die is afgesloten bij de verzelfstandiging van Kunstbedrijf, kunnen beëindigen. Wanneer we hier niet in slagen zal dit leiden tot een aanzienlijke stijging van de frictiekosten.

Lening gemeente Arnhem

Om een deel van de frictiekosten zelf te kunnen financieren en het tekort op de begroting terug te brengen dienen we een lening te kunnen afsluiten bij de gemeente Arnhem. Wanneer dit niet lukt zal het lastig worden de transitie elders gefinancierd te krijgen.

Van loondienst naar ZZP

Er ligt een risico dat medewerkers de overstap naar het zelfstandig ondernemerschap niet durven te maken. Door een goede coaching en begeleiding alsmede een nieuw perspectief in de vorm van een partnership en huisvesting denkt Kunstbedrijf dit risico echter tot een minimum te beperken.

III Ontwikkelingen om ons heen

Verschuivend perspectief

Praktisch alle Nederlandse gemeenten moeten bezuinigen. De legitimering van cultuursubsidies staat daarbij scherp ter discussie. Aan de andere kant ontstaan er in snel tempo nieuwe (ongesubsidieerde) initiatieven die innovatief en wendbaar zijn. De gemeentelijke overheid zoekt een andere positie ten aanzien van de verantwoordelijkheid van de burger en de mogelijkheden van de markt. In het verlengde daarvan worden in het land nieuwe werkmodellen uitgetoetst, waarbij centra voor de kunsten en muziekscholen worden verkleind, gesplitst en opgeheven. Tegelijkertijd zet de landelijke overheid beleid in dat is gericht op juist het versterken van cultuureducatie. Daarbij ligt het accent op culturele vorming in het primair onderwijs.

Veranderende rol voor kunsteducatiecentra

In een recent door de (landelijke) Raad voor Cultuur opgesteld advies aan de regering over actieve cultuurparticipatie ('Meedoen is de kunst', Den Haag, maart 2014) signaleert deze raad dat er hierbij een verschuiving gaande is van geïnstitutionaliseerde vormen naar meer informele, spontane en private vormen van organisatie. Er is veel eigen initiatief bij jonge artiesten, amateurkunstenaars en erfgoedvrijwilligers. De overheid geeft meer ruimte aan het maatschappelijke en private domein. Het is een ontwikkeling die eveneens zichtbaar is bij andere sectoren, zoals onderwijs en zorg. De Raad voor Cultuur juicht deze ontwikkelingen toe, maar vraagt tegelijkertijd aandacht voor de risico's rondom de toegankelijkheid, spreiding, kwaliteit en diversiteit van voorzieningen.

De Raad voor Cultuur ziet kansen voor verbetering en voor de gemeenten een actieve rol, die o.a. bestaat uit:

- Zorgdragen voor goede basisvoorzieningen;
- faciliteer voorzieningen die voor iedereen toegankelijk zijn;
- zorg voor aansluiting bij binnen- en buitenschoolse activiteiten.

Het signaal van de raad voor Cultuur sluit aan bij de ontwikkeling in meerdere sectoren, waaronder de cultuursector, van een aanbodgerichte instelling naar een vraaggerichte houding. Samen met het hierboven genoemde verschuiven naar het private domein is dit een verandering binnen de cultuureducatie in vergelijking met tien tot twintig jaar geleden. Toen zorgde de lokale overheid voor een breed aanbod aan cultuureducatieve activiteiten. In Arnhem in de vorm van een Stedelijke Muziekschool en een Mariënborg – centrum voor kunstzinnige vorming. In de loop van de jaren zijn (allereerst) beide organisatie samengegaan in Het Domein, dat later (enkele jaren geleden) verzelfstandigd is van een onderdeel van de gemeentelijke organisatie naar een eigen stichting. In 2012 kwam zo, mede door een fusie met stichting Beleven, stichting Kunstbedrijf tot stand.

IV Wat willen wij zijn voor de stad?

“Cultuur is verbonden met het verlangen van mensen om betekenis te geven aan het leven. Cultuur ontstaat en bestaat door de interactie van mensen onderling en in de wisselwerking met objecten of omgeving. Door cultuur zien we wat waardevol is en leren we de wereld te aanschouwen. Het gaat niet alleen om de herkenning van het bekende, maar vooral om het verkennen van het onbekende. Herhaling, aanpassing, actualisering, duiding en kritiek maken cultuur levend. In tegenstelling tot in de economie, de politiek, of het onderwijs, kan in de kunst creativiteit een doel op zichzelf zijn. Kunst maakt het mogelijk om geboeid te raken en ervaringen op te doen die in het eigen leven niet voorhanden zijn. De kracht om te boeien en betekenis te geven, om te verbazen en te troosten, zijn primaire en intrinsieke waarden van cultuur.

Cultuur biedt de mogelijkheid om individuele en collectieve gebruiken, opvattingen en ervaringen met elkaar te delen. Overeenkomsten en verschillen worden zichtbaar. Zo ontstaan nieuwe referenties. Begrip voor de ander én versterking van de eigen cultuur stimuleren de collectieve identiteit. Een concreet voorbeeld: de aanwezigheid van cultuur zorgt dat mensen een positieve perceptie hebben van hun stad of leefomgeving. Het gaat dan niet alleen om architectuur, kunst in de buitenruimte en musea, maar ook om de ruimtelijke ordening met aandacht voor de leefbaarheid en veiligheid. Daarmee kan cultuur een bijdrage leveren aan de levenskwaliteit van mensen. Een ander voorbeeld: cultuur lijkt een positieve invloed te hebben op de gezondheid, of de perceptie van gezondheid.”

Uit: ‘Cultuur verbindt: een ruime blik op cultuurbeleid’ kamerbrief Minister Bussemaker van OCW juni 2014

Kunstbedrijf brengt passie voor kunst en cultuur en ontwikkeling voor iedereen, want juist in de kunsten bestaan geen beperkingen, alleen maar mogelijkheden. Wij willen zorgen voor een ‘culturele humuslaag’. Wij zorgen voor de verbindingen en initiatieven die nodig zijn om uit die humuslaag allerlei mooie initiatieven te laten opbloeien.

Samenvattend stellen we dat er, uitgaande van onze drijfveren, binnen Kunstbedrijf twee hoofdlijnen zijn:

- a) Participatie: Onze programma’s helpen degenen binnen de samenleving die dat nodig hebben om zich d.m.v. kunst sterker te worden en erbij te horen.
- b) Educatie: Onze programma’s dragen bij aan de meervoudige ontwikkeling van kinderen en jongeren. Wij helpen hen talent en passie te ontdekken en te ontwikkelen.

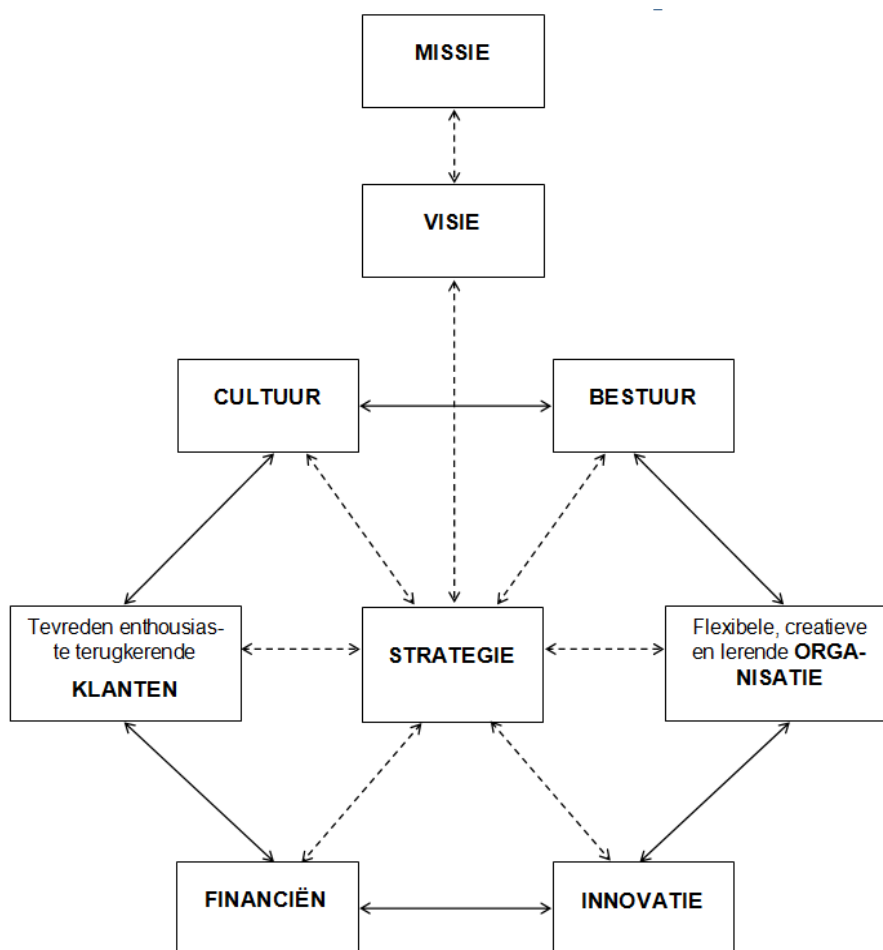
V SWOT

Op basis van een sterkte-zwakte analyse trekken we de volgende conclusies:

Kunstbedrijf is een organisatie met bevoegen en innovatieve medewerkers. We tonen lef om out of the box te denken en te handelen. In de afgelopen jaren is door Kunstbedrijf een groot aantal projecten geïnitieerd waardoor wij nu een potentieel aan kennis en expertise hebben bij het inzetten van kunst in de maatschappij. Daarmee lopen we voorop in Nederland waar het gaat om verbinden van kunst en maatschappij, in de wijken en met partners uit zorg en welzijn. Door ons grote netwerk zijn we in staat partijen met elkaar te verbinden en ontwikkelingen tot stand te brengen. We beschikken over een groot team aan professionele docenten en een goed geoutilleerd gebouw. De uitdaging ligt erin dat we al deze activiteiten beter met elkaar in verband brengen en vermarkten. Er ontbreekt ondernemerschap bij medewerkers. De communicatie tussen front- en backoffice is niet altijd even goed. Er is te weinig interne samenwerking en we slagen er onvoldoende in om datgene wat we doen onder de aandacht te brengen. Doordat we aanbieder én bemiddelaar zijn hebben we het vertrouwen verloren van sommige partijen in de stad. Binnen Rozet zijn er op dit moment onvoldoende mogelijkheden om onze missie vorm te geven en wordt nog onvoldoende samengewerkt met andere partners.

VI Strategische succesfactoren

Het nieuwe ondernemingsplan van Kunstbedrijf is gebaseerd op de 'Cultural Scorecard', afgeleid van de balanced scorecard. Deze scorecard is een denkmodel voor culturele ondernemingen. Dit model helpt in het denken over het exploiteren van een centrum voor de kunsten en te groeien in 'balans'. Het focust op zes krachtenvelden: cultuur, bestuur, klanten, organisatie, financiën en innovatie. Door aandacht te besteden aan alle velden, voorkom je dat de organisatie uit balans raakt.



De *visie en missie* hebben wij verwoord in **IV Wat willen wij zijn voor de stad**.

De *culturele kracht* heeft betrekking op de plek die Kunstbedrijf inneemt als culturele voorziening. Hoe versterken we die en met welke producten? Het heeft ook te maken met de mate waarin er binnen de sector wordt samengewerkt en initiatieven worden ontplooid. Vanuit de culturele kracht dient een publiek (*klanten, leerlingen, scholen*) te worden gezocht en behouden. De organisatie (*medewerkers en netwerkdocenten*) is hierbij een belangrijke spil door een enthousiaste en deskundige houding en uitstraling.

Dit alles moet omgeven zijn met een voldoende *financiële basis* in de zin van voldoende vermogen en opbrengsten enerzijds en een adequaat kostenbewustzijn anderzijds. Vanuit een stevige financiële basis is Kunstbedrijf in staat vrijuit te opereren en te groeien naargelang de eigen gekozen weg. De *innovatieve kracht* is van belang om te zorgen dat Kunstbedrijf zich ook naar de toekomst voldoende ontwikkelt, verbindt en vernieuwt. En last but not least: de *bestuurskracht* zegt iets over de eigen kracht en de wijze waarop deze wordt verbonden met opdrachtgevers en/of financiers.

Succesfactoren

Op basis van de SWOT analyse en de Cultural Score Card kunnen we de volgende factoren onderscheiden die Kunstbedrijf tot een succes (gaan) maken.

Culturele kracht

Kunstbedrijf is een maatschappelijke onderneming die, in nauwe afstemming met de gemeente Arnhem en andere stakeholders, zorg draagt voor een vruchtbare culturele humuslaag in Arnhem. Daarin is het voor alle inwoners mogelijk toegang te krijgen tot en te participeren in kunst & cultuur.

*Wat maakt dat Kunstbedrijf er toe doet als culturele voorziening; op welke factoren beoordeelt de **samenleving** ons.*

- 1) Het organiseren en in stand houden van een culturele humuslaag.

Kunstbedrijf zorgt dat binnen Arnhem initiatieven ontstaan door op het juiste moment aan te sluiten bij bewegingen in de samenleving of juist bewegingen te initiëren. Door projecten op te zetten en daar culturele ondernemers uit de stad aan te verbinden. Het onderhoudt en voedt een netwerk van culturele professionals, amateurverenigingen, welzijnsorganisaties, vrijwilligers, scholen, geldverschaffers en andere belanghebbenden. Het is op de hoogte van de laatste ontwikkelingen binnen de wereld van kunst en cultuur en ziet permanent mogelijkheden voor nieuwe initiatieven. Door ondernemende professionals aan zich te verbinden en te faciliteren zorgt Kunstbedrijf voor creativiteit, inspiratie en ontwikkeling in de stad. Door niet in concurrentie te gaan maar juist aanvullend te zijn wint Kunstbedrijf het vertrouwen terug en zet zich neer als onmisbare partner.

Hoe gaan we dat doen?

- We richten een kleine doelmatige basisorganisatie in met voldoende expertise en financieren deze uit een meerjarige subsidie.
- Met onze subsidiënten maken we afspraken over de maatschappelijke effecten (subsidieafspraken).
- We onderhouden actief een netwerk met scholen, amateurverenigingen, zorginstellingen, zelfstandig professionals, zorginstellingen, welzijnsinstellingen, culturele instellingen, landelijke en provinciale organisaties voor kunst- en erfgoededucatie.
- We verbinden zelfstandig professionals in de stad aan ons door ze ruimte te bieden binnen onze faciliteiten of anderszins aan ons te verbinden. Daarmee maken we ze zichtbaar en bieden we ze een kans zich staande te houden.
- We betrekken ons netwerk bij onze doelstellingen en missie.
- We verbinden kennis en ondernemerschap aan ons om initiatieven te verbinden aan (financiële) mogelijkheden.
- We stoten die activiteiten af die concurrerend zijn met andere initiatieven in de stad.

- 2) Het inrichten van doorlopende kunsteducatie

Het is voor ieder kind en jongere in het werkgebied mogelijk om kennis te nemen van kunst en cultuur en zijn of haar mogelijkheden daarin verder te verkennen. Kunstbedrijf zorgt ervoor (in nauwe afstemming met het onderwijsveld) dat alle schoolkinderen toegang hebben tot kunst&cultuur via het cultuurmenu of andere onderwijsbrede initiatieven. Daarnaast ondersteunt Kunstbedrijf leerkrachten PO op scholen om kunst en cultuur tot een essentieel onderdeel van het curriculum te maken. Om de stap naar de buitenschoolse kunsteducatie niet te groot te maken organiseert Kunstbedrijf,

samen met het primair onderwijs, laagdrempelige cursussen 'aan de randen van de schooltijd' en in de wijken. In het VO richt Kunstbedrijf zich primair op VMBO en MBO omdat jongeren hier door de bestaande instellingen niet worden bediend. Kunstbedrijf regisseert de scholing en talentontwikkeling in alle disciplines door professionals aan zich te binden en te faciliteren of door op een goede manier door te verwijzen naar bestaand aanbod in de stad. Kunstbedrijf ziet zijn rol daarbij als aanjager en bewaker van het aanbod en de kwaliteit. Als uitvoeder alleen wanneer dat niet door het netwerk kan worden opgepakt. Waar mogelijk zorgt Kunstbedrijf voor middelen om de scholing ook voor lagere inkomens toegankelijk te maken. Samen met het VO, culturele instellingen en ArtEZ zorgt Kunstbedrijf voor de opvang en doorstroming van talenten naar vervolgopleidingen.

Hoe gaan we dat doen?

- Samen met de culturele instellingen en de scholen voor PO richten we een Cultuurmenu in. Hierin wordt binnen een convenant met de scholen een vastgesteld bedrag per jaar per leerling beschikbaar voor de kennismaking met de grotere culturele instellingen van Arnhem. Daarmee bereiken we gezamenlijk 100% van de basisschoolleerlingen minimaal 1 x per jaar.
- We richten samen met partners en gemeente Arnhem een stuurgroep in die toeziet toe op de onafhankelijke organisatie en de kwaliteit.
- We richten een bemiddelings- en expertisecentrum in voor alle scholen voor PO alsmede de BSO en kinderopvang. We zorgen ervoor dat binnen dit centrum voldoende kennis is van het onderwijsveld. We adviseren scholen en BSO over het inrichten van een duurzaam kunsteducatief beleid en bemiddelen onafhankelijk tussen vraag en aanbod.
- We coachen leerkrachten in het basisonderwijs om waar mogelijk zelf kunst in de klas te brengen (middels het project CMK).
- Voor leerlingen die niet bereikt worden met de Cultuurkaart (VMBO en MBO) ontwikkelen en bemiddelen we een aanbod vanuit het concept van 'non formal learning'.
- We organiseren samen met de (brede) scholen laagdrempelige oriëntatielessen muziek, beeldende kunst, dans en theater na schooltijd in de verschillende wijken en in Rozet.
- We faciliteren en stimuleren zelfstandig professionals voor het geven van scholing in alle disciplines in het meest voorkomende aanbod, zowel in de wijken als in Rozet.
- We bewaken toegankelijkheid en zichtbaarheid van het aanbod, en kwaliteit van de scholing d.m.v. heldere kwaliteitsafspraken met de netwerkpartners en door hen toegang te geven tot de website; wanneer het aanbod niet voorhanden is binnen het netwerk vullen we dit tijdelijk in.
- We nemen de regierol in tussen de scholen voor VO, MBO en ArtEZ om talenten binnen de stad toegang te bieden tot de vervolgopleidingen.
- We bieden onze klanten actief toegang tot regelingen voor minima.
- We bieden amateurkunstenaars mogelijkheden om zich te presenteren middels festivals, optredens en exposities.
- We bieden ondersteuning en werken samen met amateurgezelschappen en verenigingen en bieden hen toegang tot onze netwerken.



3) Advies- en samenwerkingspartner gemeenten en andere stakeholders

Kunstbedrijf is binnen het werkgebied de 'culturele waakhond'. Als sparringpartner denkt het mee met de Gemeente Arnhem over een adequaat beleid op het gebied van kunsteducatie en –participatie. Met Bibliotheek Arnhem, Volksuniversiteit en Museum Arnhem zoekt het naar een optimale samenwerking binnen Rozet. Met scholen en culturele instellingen maakt Kunstbedrijf structurele afspraken over een kunstmenu en de bemiddeling. Met een aantal maatschappelijke organisaties gaat Kunstbedrijf een partnership aan waar het gaat om het emanciperen van mensen met een afstand tot de maatschappij. Binnen de wijken verbindt Kunstbedrijf zich met wijkinitiatieven en scholen.

Hoe gaan we dat doen?

- We zorgen dat we binnen de basisinfrastructuur voldoende kennis en expertise in huis hebben of aan ons verbonden hebben, onder meer door samenwerking in nationale en internationale projecten. We delen deze expertise met onze partners. We richten daar gezamenlijk een professionele informatiebalie voor in binnen Rozet.
- We maken duidelijk (via externe communicatiekanalen) aan onze stakeholders wat we doen en waarvoor we in te schakelen zijn.
- We zorgen dat we permanent zicht hebben op de vraag van onze partners/opdrachtgevers.
- We stellen ons op als adviseur en niet als uitvoerder (petten gescheiden houden!).
- Samen met de gemeente, de Bibliotheek Arnhem, Museum Arnhem en de Stichting Beheer Rozet ontwikkelen we een duurzaam concept voor de invulling en uitstraling van Rozet.
- We denken permanent mee met onze partners RIBW, SIZA, Onderwijsspecialisten en Zorgbelang Gelderland over het inzetten van kunst als middel tot participatie en ontwikkeling.

SAMENWERKING



----- EN NOG ZO VEEL MEER!

Publiekskracht

*Wanneer beoordelen onze **klanten** ons als succesvol.*

Vanuit de culturele kracht wordt publiek gezocht en behouden. Belangrijke klantgroepen zijn scholen, zelfstandig professionals en instellingen die samen met Kunstbedrijf zorgen voor een kunsteducatief klimaat. Daarnaast bedient Kunstbedrijf, samen met de binnen het netwerk verbonden professionals en organisaties, publieksgroepen voor wie de toegang tot kunst en cultuur niet vanzelfsprekend is. De nadruk daarbij ligt op kinderen, jongeren en mensen voor wie het meedoen in onze samenleving om extra maatschappelijke inzet vraagt. Kunst zetten wij hier in als middel om zich te ontwikkelen.

1) Een culturele ontmoetingsplek

Kunstbedrijf biedt binnen Arnhem een aantal herkenbare culturele ontmoetingsplekken waar klanten en professionals elkaar kunnen inspireren en verbindingen tot stand kunnen komen. Waar mogelijk richt Kunstbedrijf deze ontmoetingsplek in samen met haar culturele partners. De centrale plek wordt daarbij ingenomen door Rozet. Samen met Bibliotheek Arnhem, Volksuniversiteit, Museum en Erfgoedcentrum richt Kunstbedrijf een 'Huis voor ontmoeting, cultuur en educatie' in. Daarnaast is er een aantal herkenbare plekken in de stad waar Kunstbedrijf samen met haar partners ontmoetingsplekken inricht. Kenmerk van deze ontmoetingsplekken is dat kunsteducatieve professionals er optimaal kunnen werken met hun klanten en verbindingen tot stand kunnen brengen.

Hoe gaan we dat doen?

- We zoeken samen met de andere bewoners van Rozet naar een manier om de missie van Kunstbedrijf een zichtbare plek te geven binnen Rozet.
- We investeren samen met onze partners in een open, warm en uitnodigend klimaat voor Rozet.
- We richten samen met onze partners in Rozet een herkenbare en professionele informatiebalie in.
- We zorgen voor voldoende mogelijkheden voor uitwisseling en ontmoeting binnen Rozet.
- We gaan met de gemeente Arnhem in gesprek over de huurvoorwaarden binnen Rozet.
- We richten samen met onze partners een aantal herkenbare plekken in de verschillende wijken in.

2) Toegankelijk professioneel aanbod

De Raad voor Cultuur noemt in haar rapport 'Meedoen is de Kunst' de primaire taken van een instelling voor kunsteducatie het zorgen voor kwaliteit, zichtbaarheid en toegankelijkheid. Kunstbedrijf zorgt, samen met de samenwerkende zelfstandig professionals, voor een breed en vernieuwend kunsteducatief aanbod van hoge kwaliteit. In alle kunstdisciplines. Zowel laagdrempelig als specialistisch. Met een professionele uitstraling. Toegesneden op de wensen van de klant. Kunstbedrijf zorgt voor zichtbaarheid van het aanbod door aanbieders en netwerkpartners een plek te geven binnen diverse externe communicatiekanalen. Dit kunnen zowel de huidige docenten zijn als ook nieuwe partners. Om de kwaliteit te bewaken maakt Kunstbedrijf afspraken met haar netwerkpartners via convenanten en samenwerkingscontracten. Kunstbedrijf biedt amateurkunstenaars een podium om zich te presenteren.

Hoe gaan we dat doen?

- We brengen in kaart wat het totale kunsteducatieve aanbod van de stad is (of zou moeten zijn) en onderzoeken waar Kunstbedrijf aanvullend moet zijn. Voor dit vernieuwende aanbod maken we een reserve binnen de begroting en trekken we ondernemende professionals aan.
- We richten (al dan niet samen met anderen) per wijk en in Rozet een betaalbaar oriënterend aanbod in binnen alle disciplines. Hiervoor maken we een reservering binnen de begroting.
- Per seizoen 2015/16 zullen alle uitvoerende lessen (m.u.v. oriëntatie en samenspel) docentkostendekkend zijn.
- Per seizoen 2015/16 zullen alle lessen muziek en beeldend (m.u.v. oriëntatie en samenspel) in handen komen van de netwerkdocenten.
- Met de docenten van de overige cursussen maken we binnen onze financiële kaders afspraken die leiden tot een zo groot mogelijke zelfstandigheid.
- We verbinden de uitvoerders van deze activiteiten aan ons met toegankelijke faciliteiten om zo de expertise binnen het netwerk te behouden.
- We stellen kwaliteitscriteria op voor de netwerkpartners en toetsen daar ook op.
- We bieden scholing en netwerken aan voor de netwerkpartners.
- We bieden organisatorische en facilitaire ondersteuning aan de netwerkpartners.
- We maken met gemeente en partners Rozet afspraken om de huurprijzen voor netwerkdocenten laag te houden.

- We richten een herkenbare en goed geïnformeerde receptiebalie in binnen Rozet en aan de telefoon.
- We passen onze website en administratieve systemen aan zodat we de netwerkdocenten beter kunnen faciliteren.

Bestuurskracht

Kunstbedrijf bevindt zich in een transitietijdperk waar het gaat om de positie van gesubsidieerde kunstorganisaties. Dit vraagt om een heldere visie op de toekomst en de competenties om deze uit te dragen.

*Welke factoren maken dat wij onze **medewerkers en stakeholders** duurzaam aan ons verbinden?*

1) Inspirerend leiderschap

In deze tijden van snelle ontwikkelingen en afnemende subsidies is het van groot belang een heldere visie te blijven ontwikkelen op waar een gesubsidieerde, maatschappelijke organisatie voor staat. Zodat medewerkers en partners weten wat dit voor hen betekent. Door een heldere visie op educatie en participatie weet het management een brug te slaan tussen de verschillende onderdelen van Kunstbedrijf en tussen de verschillende partijen in de stad.

Hoe gaan we dat doen?

- We richten een nieuwe, betrokken Raad van Toezicht in met voldoende bestuurlijke competenties.
- We passen de Code Cultural Governance toe op de Raad van Toezicht en bestuurder.
- Voor de nieuwe directiebestuurder wordt een profiel opgesteld dat gericht is op inhoudelijke visie, inspirerend leiderschap en samenwerking.
- We gaan terug naar twee managementlagen.
- Het managementteam wordt teruggebracht naar drie personen die zowel intern als extern de missie van Kunstbedrijf verwoorden en waar nodig worden getraind in de benodigde competenties.
- Er komt één manager die alle uitvoerende docenten aanstuurt en faciliteert. Daarnaast komt er één manager voor alle programma's in de wijken, onderwijs, welzijn, e.d. Deze functie wordt samengevoegd met die van directeur.
- De uitvoerende medewerkers en flexibele medewerkers worden georganiseerd in vakgroepen met een vakgroepvoorzitter (meewerkend voorman).
- Inhoudelijke vernieuwing en gezamenlijke activiteiten leggen we zo veel mogelijk bij de netwerkpartners, al dan niet gefaciliteerd door Kunstbedrijf.
- We leggen de besturingsstructuur vast in een organogram en heldere procedures.
- We ontwikkelen beleid en attitudes voor het aansturen van een netwerkorganisatie. Meer faciliteren en minder sturen.

2) Vertrouwen bij onze partners

Kunstbedrijf kan niet bestaan zonder legitimering bij de Gemeente Arnhem en samenwerkingspartners. Heldere (product)afspraken met de subsidiënt moeten zorgen voor een duurzame toekomst. Convenanten met het onderwijs SIZA en RIBW dragen zorg voor een verankering van de doelen en financiële stromen.

Hoe gaan we dat doen?

- Met al onze belangrijkste partners en stakeholders blijven we in gesprek vanuit de positie 'wat kunnen we voor elkaar betekenen'. Daarin maken we permanent duidelijk wat we wél doen en vooral ook wat we niet doen.
- Met de gemeenten Arnhem sluiten we een meerjarige budgetovereenkomst op basis van heldere productafspraken. Deze wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.
- Met de partners binnen Rozet maken we heldere afspraken over het gezamenlijk beheer en gezamenlijke activiteiten.
- Met de culturele instellingen en de scholen sluiten we een meerjarig convenant voor een kunstmenu.
- Met de stuurgroep Cultuureducatie maken we afspraken over de loketfunctie voor de scholen en de bewaking van de onafhankelijkheid.
- Met Onderwijsspecialisten en RIBW maken we afspraken over een professioneel, toegankelijk en betaalbaar kunstaanbod op locatie bij partners, zoals op de scholen van de Onderwijsspecialisten of op locaties van RIBW, waarbij de mogelijkheid is tot doorstroming naar aanbod op Kunstbedrijf voor optimale ontwikkeling. Daarnaast zal Kunstbedrijf het Kwartiermakersfestival (mensen met een zorgachtergrond laten schitteren in hun kunstzinnige talent) gaan overnemen van Zorgbelang Gelderland waardoor we dit aanbod onder het voetlicht kunnen brengen en aan kunnen laten sluiten bij bestaande evenementen.
- Met SIZA-werk en UWV Arnhem worden convenanten gesloten t.b.v. re-integratieprojecten zoals KunstWerk voor iedereen met een Wajong uitkering en voor jongeren met een bijstandsuitkering.

- Met alle netwerkdocenten wordt een overeenkomst van opdracht en een huurovereenkomst afgesloten.

Organisatiekracht

Kunstbedrijf groeit in snel tempo naar een netwerkorganisatie. Het aantal medewerkers in loondienst neemt af ten gunste van zelfstandig professionals die samen met Kunstbedrijf zorg dragen voor een kunsteducatief klimaat in de regio.

Welke factoren zijn van belang voor een sterke en zich voortdurend vernieuwende organisatie?

1) Een goede afstemming Kunstbedrijf/zelfstandig ondernemers

Kunstbedrijf voert geen activiteiten meer uit die in de markt zonder subsidie ook worden uitgevoerd. Deze laat zij over aan zelfstandig ondernemers. In eerste instantie zijn dit de huidige docenten van Kunstbedrijf. Later kunnen daar anderen bijkomen. Deze ondernemers noemt Kunstbedrijf netwerkpartners. En deel van de netwerkpartners is verenigd in één of meerdere collectieven, een vereniging van docenten met wie Kunstbedrijf een speciale overeenkomst heeft afgesloten. Kunstbedrijf gaat zich richten op het bieden van goede faciliteiten voor deze groep netwerkpartners. Dat bestaat uit het bieden van laagdrempelige huisvesting, PR, scholing, netwerkmogelijkheden, etc. Het wordt een uitdaging om niet in de werkgeversrol te komen en toch het gesprek te blijven voeren over de kwaliteit. Daarnaast zal Kunstbedrijf in de toekomst nieuwe netwerkpartners aan zich verbinden zodat ook deze zichtbaarder worden voor de stad en kunnen profiteren van de faciliteiten.

Hoe gaan we dat doen?

- Samen met de gemeente Arnhem waar veel medewerkers in loondienst zijn (detacheringsovereenkomst) bieden we docenten een goed sociaal plan en begeleiding in het opzetten van een eigen onderneming.
- We bieden, samen met de gemeente Arnhem, een CAO conforme afvloeiingsregeling voor degenen die niet mee willen in een netwerk.
- We bieden coaching aan zowel individuele medewerkers als aan de hele groep om te komen tot een voor allen passende organisatievorm (collectief, corporatie).
- We maken afspraken over de kosten voor huur en facilitaire ondersteuning.
- We maken afspraken over de zichtbaarheid binnen Kunstbedrijf (bijvoorbeeld op de website).
- We richten binnen Rozet plekken in voor ontmoeting en inspiratie.
- We reserveren scholingsgelden ook voor onze netwerkpartners.

2) Resultaatgerichte backoffice

De nieuwe missie van Kunstbedrijf vraagt om een andere inrichting van de backoffice. Deze is meer gericht zijn op ondersteuning en facilitering dan op aansturing van medewerkers in loondienst. Bovendien verhuist de gehele backoffice naar Rozet waardoor mogelijkheden ontstaan voor integratie van diensten en functies. Dit geldt met name voor automatisering en beheer. Daarmee garanderen we, ook bij een kleinere overhead, toch de continuïteit en de kwaliteit.

Hoe gaan we dat doen?

- Uiterlijk zomer 2015 verhuist de gehele backoffice naar Rozet.
- De afdelingen financiën, ICT en beheer worden ondergebracht bij één manager (tevens MT lid).
- De automatisering wordt geoutsourced samen met de bibliotheek.
- We verlaten de Coehoornkazerne als hoofdhuurder en stoten het beheer daarvan af.
- We onderzoeken of de medewerkers beheer in dienst kunnen komen bij de St. Beheer Rozet.
- We stoten het Cultuurcafé en het stagebureau af.
- We outsourcen de salarisadministratie.
- We verkleinen de cursisten- en financiële administratie.
- We onderzoeken of er door samenvoeging van de backoffice met andere partners binnen Rozet een verdere besparing mogelijk is.
- We stellen heldere procedures op voor de interne en externe dienstverlening.

3) Interne samenwerking

De kracht van Kunstbedrijf ligt in de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de organisatie. Door verbindingen te leggen tussen activiteiten in de wijken, de scholen, de welzijnsinstellingen en de culturele professionals

ontstaan nieuwe initiatieven en doorgaande ontwikkellijnen. Alleen door een intensieve samenwerking binnen Rozet wordt de meerwaarde van Kunstbedrijf zichtbaar.

Hoe gaan we dat doen?

- We reserveren middelen voor training en coaching van de nieuwe organisatie.
- We brengen de gehele organisatie onder op één plek.
- We tolereren geen eilanden meer.
- We brengen alle nieuwe medewerkers onder bij dezelfde CAO en trekken scheefgroei in beloning recht zodat alle medewerkers op een gelijke manier beloond worden.
- We maken nieuwe en heldere functieomschrijvingen.
- We brengen alle docenten onder bij één manager.
- We brengen de programma's terug van 9 naar 4 (Kunst&School, Kunst&Vrije Tijd, Kunst&Wijken en Kunst&Meedoen).
- We brengen de aansturing van alle programma's onder bij de directeur.
- We richten heldere product/markt combinaties in en maken één persoon verantwoordelijk voor een bepaalde klantgroep.
- We creëren een nieuwe functie 'producent' die verantwoordelijk wordt voor alle externe en interne producties van Kunstbedrijf en zo dwarsverbanden legt tussen de verschillende afdelingen en tussen Kunstbedrijf en de wijken.
- We creëren een nieuwe functie voor het leggen van verbindingen tussen Kunstbedrijf en de wijken.
- We richten 'teams' in uit de verschillende afdelingen rond uit te voeren projecten

Financiële kracht

De begroting van Kunstbedrijf staat onder druk door te hoge kosten en teruglopende inkomsten. Klanten, zowel scholen als publiek, hebben door de crisis minder te besteden. Fondsen en sponsoren trekken zich terug.

Welke factoren zorgen dat we 'in control' en financieel gezond zijn?

1) Aanpassen product- en dienstenaanbod

Kunstbedrijf biedt alleen nog diensten en producten aan waarvan de financiering gegarandeerd is door subsidie, fondsen of publieksinkomsten en de kwaliteit hoog is. Er moeten stevige keuzes gemaakt worden ten aanzien van diensten die in de vrije markt tegen lagere kosten worden aangeboden of kwalitatief beter zijn. Wanneer er aan bepaalde producten subsidie wordt toegekend is het helder onder welke voorwaarden dit gebeurt.

Hoe gaan we dat doen?

- We maken duidelijk welke functies en uren tot de zogenaamde basisinfrastructuur horen. Alle uren die daar niet aan kunnen worden toegeschreven dienen aantoonbaar onder een gefinancierd programma te vallen.
- Medewerkers die in dienst zijn op basis van een project doen dat alleen op basis van een tijdelijke aanstelling voor de duur van het project.
- We stoten het gesubsidieerde lesaanbod af en brengen dit onder bij zelfstandig professionals.
- We starten alleen projecten die bijdragen aan de missie van Kunstbedrijf en die vanuit de basisinfrastructuur kunnen worden georganiseerd.
- We reserveren matchingsgeld op onze begroting om externe fondsgelden binnen te halen.
- We maken beleid op het 'vermarkten' van expertise, diensten en producten van Kunstbedrijf.
- We maken samen met de partners binnen Rozet een aanbod voor de markt dat aansluit op de faciliteiten binnen Rozet.

2) Versterken financiële positie

Kunstbedrijf is een cultureel ondernemer. Dit betekent dat Kunstbedrijf de ruimte moet hebben om te ondernemen dus ook risico's te kunnen nemen. Voor het geven van vertrouwen aan fondsen en andere financiers is een stevige balanspositie nodig.

Kunstbedrijf is een cultureel ondernemer. Dit betekent dat Kunstbedrijf de ruimte moet hebben om te ondernemen dus ook risico's te kunnen nemen. Voor het geven van vertrouwen aan fondsen en andere financiers is een stevige balanspositie nodig.

Hoe gaan we dat doen?

- Door uitvoering van dit plan zal de exploitatie van het KBA worden omgebogen van een structureel negatief naar een structureel positief exploitatiesaldo.
- Met de gemeente Arnhem worden afspraken gemaakt over de financiering van de exploitatietekorten 2013 tot en met 2015, de opbouw van het minimaal noodzakelijk Eigen Vermogen en de met de uitvoering van dit plan gepaard gaande eenmalige frictiekosten.
- We maken een reservering voor het vervangen van ziek personeel.
- We zorgen voor een structureel gezonde vermogenspositie.

3) Beheersingsstelsel

Om permanent te kunnen (bij)sturen is er meer zicht nodig op de financiële stromen en toerekening van kosten. Van alle producten en diensten die Kunstbedrijf aanbiedt moet het helder zijn wat de werkelijke kosten daarvan zijn, zowel uitvoerings- als overheadkosten. Dit vraagt om heldere kostenberekeningen en zicht op bijkomende kosten.

Hoe gaan we dat doen?

- We stellen een externe controller aan die toezicht houdt op de cijfers en verantwoordelijk wordt voor het opstellen van adequate management informatie en kwartaalcijfers.
- We passen de begroting aan zodat voor alle verantwoordelijken alsmede voor stakeholders helder is hoe de financiële stromen lopen.
- We maken meerjarige budgetafspraken met onze financiers.
- We stellen een medewerker aan die verantwoordelijk is voor de bewaking van de fondsaanvragen.
- We stellen een medewerker aan voor het bewaken van de fondsaanvragen.
- De drie managers worden resultaatsverantwoordelijk voor het bewaken van de begroting.
- We stellen prestatie-indicatoren op voor de succesfactoren in dit plan.

Innovatiekracht

Binnen Arnhem is veel innovatiepotentieel aanwezig. Veel daarvan is echter weinig zichtbaar en niet in staat de innovatiekracht in resultaat om te zetten. Andere (bijvoorbeeld technische) innovaties vergen een investering waartoe veel individuele kunstenaars niet in staat zijn. Kunstbedrijf wil deze kracht aan zich verbinden en zichtbaar maken voor de stad.

Welke factoren zorgen ervoor dat we blijvend de uitdagingen tegemoet kunnen treden?

1) Elkaar blijven inspireren

Als netwerkorganisatie ziet Kunstbedrijf het als haar taak het ondernemerschap en de creativiteit binnen het netwerk toegankelijk te maken. Dit betekent dat de netwerkpartners de mogelijkheid moeten krijgen elkaar te inspireren en uit te dagen.

Hoe gaan we dat doen?

- We reserveren budget voor innovatie en vernieuwing van het aanbod.
- We organiseren tweemaal per jaar netwerkdagen voor onze netwerkdocenten.
- We blijven aangesloten op nationale en internationale netwerken.
- We bouwen permanent aan een open en transparante organisatie.
- We blijven elkaar constructief motiveren.
- We geven elkaar positieve feedback.

2) Ondernemerschap aanboren

Kunstbedrijf zet zich in om (nieuwe) creatieve ondernemers aan zich te verbinden die een inspiratie en een toegevoegde waarde zijn voor het bestaande netwerk. Bij de selectie wordt rekening gehouden met ondernemerschap. Er wordt tevens geld vrijgemaakt voor scholing in ondernemend gedrag.

- We begeleiden de huidige docenten met het opzetten van een eigen onderneming.

- We selecteren nieuwe netwerkdocenten op competentie ondernemerschap.
- We scheppen ruimte voor het nemen van (gecalculeerde) risico's.
- De leiding van de organisatie geeft het goede voorbeeld.