

[illegible]

## 2020 Subsidieaanvraag Provincie Zuid-Holland

[illegible]

# Jaarplan 2020 Kunstgebouw

Cultuur  
voor iedereen in  
Zuid-Holland

# Jaarplan 2020

2020 Subsidieaanvraag Provincie Zuid-Holland Cultuur voor iedereen in Zuid-Holland

# Inleiding



Dit is het jaarplan 2020 van Kunstgebouw, tevens de subsidieaanvraag voor de Provincie Zuid-Holland.

Kunstgebouw is expert op gebied van cultuuronderwijs en heeft als missie ervoor zorg te dragen dat alle kinderen in Zuid-Holland cultuuronderwijs genieten. Daarnaast wil Kunstgebouw vanaf 2020 haar netwerk en expertise inzetten voor cultuurparticipatie in Zuid-Holland. De ontwikkelingen in het landelijk cultuurbeleid en de ambities van het provinciebestuur geven daartoe aanleiding.

Dit jaarplan beschrijft de geplande activiteiten van Kunstgebouw, en schetst de context en vele samenwerkingsverbanden waarin Kunstgebouw opereert.

Het plan start met een beknopte gezamenlijke **visie van de zes provinciale Zuid-Hollandse instellingen** voor Cultuur, Erfgoed en Leesbevordering. Deze instellingen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid en hebben daarom ook een gezamenlijke ambitie geformuleerd.

Daarna volgt een omschrijving van de **ambities en werking van de Basisvoorziening Cultuurparticipatie**.

Het derde hoofdstuk beschrijft de **ontwikkelingen en trends in het landelijke beleid**, die medebepalend zijn voor de koers van Kunstgebouw. Vervolgens gaat het plan in op de verschillende samenwerkingsverbanden waarin Kunstgebouw opereert.

Goede **samenwerking** is de basis van het succes van de activiteiten van Kunstgebouw. We geven aan met wie en op welke gebieden en niveaus we samenwerken.

Het volgende hoofdstuk beschrijft de **plannen voor activiteiten van Kunstgebouw in 2020**. Het betreft deels de voortzetting van bestaande

activiteiten en nieuwe activiteiten die voortvloeien uit beleidsontwikkelingen. De strategie en activiteiten op het gebied van marketing en communicatie maken daar ook onderdeel van uit.

Een bijzondere gebeurtenis in 2020 is het feit dat **Kunstgebouw 25 jaar** bestaat, over hoe we dat gaan vieren, lichten we in dit plan vast een klein tipje van de sluier op.

Vervolgens besteedt het plan aandacht aan de **organisatieontwikkeling**. Daarbij worden de resultaten van het organisatieonderzoek dat Fazili Consulting in 2019 uitvoerde meegenomen. Wat we doen, waarom we dat doen en hoe we dat doen, hangen nauw met elkaar samen.

Tot slot een **financiële paragraaf** waarin de financiële vertaling van het beschreven beleid en de geplande activiteiten wordt weergegeven.

We vragen de provincie om de provinciale bijdrage naar boven bij te stellen ter dekking van extra kosten als gevolg van loon en prijsstijgingen. En om ons in staat te stellen de organisatie te verstevigen zodat er een solide basis is om te werken. Daarnaast vragen we voor nieuwe activiteiten een extra bijdrage, waarmee wij tevens in staat worden gesteld aanspraak te maken op meer rijksmiddelen, die worden ingezet voor programma's in het landelijk gebied van de provincie, waar ze het hardst nodig zijn.

Aan de basis van dit jaarplan ligt de overtuiging dat cultuuronderwijs en cultuurparticipatie onmisbare zaken zijn voor de ontwikkeling en betrokkenheid van alle mensen in de samenleving.

Veel leesplezier!

Aukje Bolle

Directeur-bestuurder

# Inhoud

**1 Visie Zuid-Hollandse provinciale instellingen** pagina 5

**2 Basisvoorziening Cultuurparticipatie** pagina 6

**3 Ontwikkelingen en trends in het landelijke beleid** pagina 7

**4 Samenwerking** pagina 8

**5 Activiteiten van Kunstgebouw in 2020**

5.1 Cultuureducatie met kwaliteit pagina 10

5.2 Programma Cultuurparticipatie pagina 5

5.3 Kijk|Kunst en Doe|Kunst pagina 12

5.4 Kunstgebouw|Academie pagina 14

5.5 Maatwerk en begeleiding pagina 16

5.6 25 jaar Kunstgebouw pagina 16

**6 Marketing en communicatie** pagina 18

**7 Organisatie analyse en advies** pagina 19

**8 Financieel** pagina 23

8.1 Uitgangspunten pagina 23

8.2 Begroting Kunstgebouw 2020 pagina 25

8.3 Meerjarenbegroting Kunstgebouw pagina 27

8.4 Toelichting bij de begroting pagina 28

# 1 Visie Zuid-Hollandse provinciale instellingen

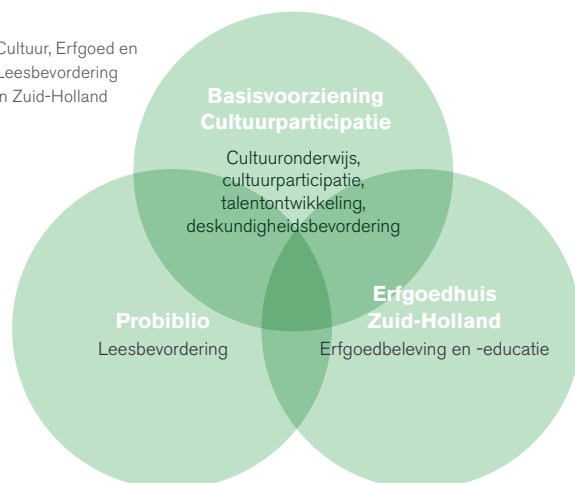
## Cultuur, Erfgoed en Leesbevordering in Zuid-Holland

In de provincie is een zestal ondersteuningsinstellingen actief die een provinciale rol vervullen op gebied van Erfgoed, Leesbevordering en Cultuurparticipatie: Erfgoedhuis Zuid-Holland, Probiblio en de Basisvoorziening Cultuurparticipatie. De Basisvoorziening Cultuurparticipatie bestaat uit Kunstgebouw, Jeugdtheaterhuis, Popunie en Stichting Educatieve Orkestprojecten.

Deze provinciale instellingen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het culturele klimaat in de provincie, en pakken deze verantwoordelijkheid ook gezamenlijk op.

Deze instellingen hebben elk hun eigen provinciale opdracht. Gezamenlijk dragen de instellingen zorg voor een stevige infrastructuur, ondersteuning van gemeenten, bibliotheken, cultuur- en erfgoedinstellingen en kwalitatief aanbod voor alle bewoners van Zuid-Holland.

Cultuur, Erfgoed en  
Leesbevordering  
in Zuid-Holland



De provinciale culturele ondersteuningsinstellingen stemmen af, versterken elkaars activiteiten en de effecten daarvan, en zorgen dat er geen sprake is van overlap of onderlinge concurrentie.

De instellingen zorgen ervoor dat alle inwoners van Zuid-Holland toegang kunnen hebben tot cultuur en informatie, zich kunnen verbinden met hun omgeving, hun talent kunnen ontplooiën en deel kunnen nemen aan de samenleving.

De instellingen leveren daarmee een belangrijke positieve bijdrage aan zelfredzaamheid, innovatie, persoonlijke ontwikkeling, ontwikkeling van creatief denkvermogen, zelfbewustzijn en omgevingsbewustzijn, maatschappelijke betrokkenheid en de aantrekkelijkheid van (het landelijk gebied van) Zuid-Holland.

Na een periode van krimp en zeer beperkte beschikbaarheid van middelen is er een meer hoopvolle tijd aangebroken, waarin de provinciale culturele ondersteuningsinstellingen de toekomstambities weer ruimte willen geven.

Het landelijk beleid op gebied van Cultuur en Erfgoed en Bibliotheken, waarvan de nieuwe beleidsperiode de jaren 2021-2024 beslaat, biedt kansen voor Zuid-Holland. Deze kansen willen wij verzilveren.

## Het coalitieakkoord *Elke Dag Beter. Zuid-Holland* biedt veel aanknopingspunten voor onze instellingen:

- Wij willen alle gemeenten betrekken en hebben daarbij bijzondere aandacht voor krimpgebieden en kleine gemeenten met weinig infrastructuur, de zogenaamde 'witte vlekken'.
- We vormen de schakel tussen landelijk beleid, middelen en expertise en alle spelers in de provincie.

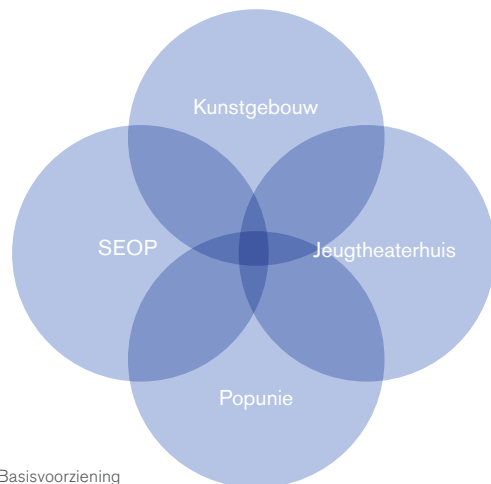
- We zetten in op maximale inclusie, en hebben daarbij speciale aandacht voor mensen (kinderen, jongeren, volwassenen) die vanwege culturele, economische of religieuze achtergrond minder vanzelfsprekend toegang hebben tot cultuur en erfgoed.
- We richten ons op het leveren van toegevoegde waarden, en zijn daarbij complementair aan elkaar en onze omgeving, we werken samen, maar concurreren niet.
- We streven naar en dragen bij aan innovatie, en geven en maken daartoe ruimte voor experiment.
- We bedienen gemeenten, instellingen, scholen, bezoekers en leerlingen zoveel mogelijk naar behoefte, respecteren verschillen en leveren waar nodig en mogelijk maatwerk.
- We willen alle inwoners van Zuid-Holland de kans bieden deel te nemen aan de maatschappij.

## We vragen de provincie ons daartoe in staat te stellen door:

- Met ons in gesprek te gaan en te blijven over hoe we onze ambities gezamenlijk kunnen vormgeven.
- De provinciale bijdrage naar boven bij te stellen ter dekking van extra kosten als gevolg van loon en prijsstijgingen.
- Extra en nieuwe activiteiten om bovengenoemde ambities waar te maken te financieren opdat wij rijks gelden kunnen matchen en de multiplier van de provinciale subsidie kunnen optimaliseren.

## 2 Basisvoorziening Cultuurparticipatie

De Basisvoorziening Cultuurparticipatie bestaat uit vier instellingen; Kunstgebouw, Jeugtheaterhuis, Popunie en SEOP.



De Basisvoorziening  
Cultuurparticipatie

Deze instellingen bedienen en ondersteunen gemeenten in Zuid-Holland gezamenlijk met een compleet en integraal aanbod voor alle kinderen en jongeren van Zuid-Holland.

### De waarde en functie van kunst en cultuur

Kunst, cultuur en erfgoed zijn belangrijk voor de maatschappij en voor de mensen die deze maatschappij vormgeven. De programma's op gebied van cultuureducatie en -participatie en talentontwikkeling dragen bij aan de ontwikkeling van de identiteit hetgeen leidt tot meer reflectie, respect en tolerantie, hetgeen weer positief bijdraagt aan de gezondheid en het geluk van inwoners van Zuid-Holland, nu en in de toekomst.

### Cultuuronderwijs als voorbereiding op de toekomst

Cultuuronderwijs en talentontwikkeling leveren een positieve bijdrage aan de mate waarin kinderen en jongeren leren creatief te denken, goed te communiceren, bewust te zijn van zichzelf en de omgeving, om te gaan met het onbekende en verschillen kunnen overbruggen.

Cultuuronderwijs stimuleert, kortom, de ontwikkeling van kinderen en jongeren tot nieuwsgierige burgers en flexibele denkers die in staat zijn om te gaan met de uitdagingen van de toekomst en om innovatieve oplossingen te bedenken voor de problemen van morgen.

### Gelijke kansen door de provinciale aanpak

De provinciale inzet op gebied van kunst en cultuur draagt positief bij aan de ontwikkeling van een open en inclusieve samenleving. De inzet van de provincie, en van de instellingen in de Basisvoorziening Cultuurparticipatie zorgt ervoor dat de inwoners van alle gemeenten, ook de kleinere kernen, bediend worden met cultuur.

Ten opzichte van de grote steden, waar de dichtheid van cultureel aanbod veel hoger is, komen bewoners van het landelijk gebied minder vanzelfsprekend met cultuur in aanraking.

Zeker in deze tijd, waarin is aangetoond dat de competenties nodig voor maatschappelijk welzijn, door cultuuronderwijs en talentontwikkeling sterk worden bevorderd, is het van belang dat er gelijke kansen worden gecreëerd voor alle kinderen en jongeren in Zuid-Holland.



Aanbod van Basisvoorziening  
Cultuurparticipatie is compleet  
en integraal

### 3 Ontwikkelingen en trends in het landelijke beleid

In het landelijke beleid voor cultuur is veel aandacht voor cultuureducatie en cultuurparticipatie. De positieve effecten van cultuuronderwijs- en participatieprogramma's zijn bewezen en worden erkend. De thema's diversiteit en inclusie spelen een steeds belangrijker rol in de cultuursector, net als kansen-gelijkheid voor kinderen en jongeren. Het werkgebied cultuureducatie en -participatie is bij uitstek geschikt om met deze thema's aan de slag te gaan en de gewenste maatschappelijke ontwikkelingen op gang te brengen.

#### Gelijke kansen, gelijke middelen

Cultuuronderwijs in zichzelf levert een positieve bijdrage aan de kansengelijkheid voor kinderen. Wie van huis uit geen mogelijkheden heeft om cultuur en erfgoed te beleven of talent te ontwikkelen, krijgt die kansen wel op school dankzij het cultuuronderwijs. Dat is ook een reden dat de focus in het landelijk beleid voor cultuureducatie verbreedt van primair onderwijs naar primair én voortgezet onderwijs.

Het uitgangspunt van gelijkheid wordt binnen de subsidieregeling Cultuureducatie met kwaliteit (CMK) ook vormgegeven door het gelijktrekken van de maximaal aan te vragen bijdrage (mits gematcht!) door de penvoerders, zoals Kunstgebouw. Waar voorheen de bijdrage voor de grote steden hoger was (€0,79 per inwoner tegenover €0,55 voor kleine gemeenten) wordt nu ook de bijdrage voor kleinere gemeenten verhoogd naar €0,79 per inwoner. Hier ligt een kans om meer middelen uit deze regeling beschikbaar te stellen voor activiteiten in het landelijk gebied van Zuid-Holland, waar vaak minder culturele infrastructuur is.

#### Vorming cultuurregio's

In het landelijk cultuurbeleid speelt de regiovorming een rol. Veel provincies en grote steden hebben op verzoek van het ministerie een regioprofiel opgesteld. Zuid-Holland heeft ervoor gekozen dat niet te doen. Rotterdam, Den Haag en Leiden hebben hier als gemeenten wel actief op ingespeeld. Omdat het landelijk gebied van Zuid-Holland niet onder één van de cultuurregio's valt, is er extra noodzaak om juist in dit werkgebied van Kunstgebouw stevig te blijven investeren.

#### Verlenging Cultuureducatie met kwaliteit (CMK)

Het programma CMK wordt ingezet door tweedelijs-organisaties als Kunstgebouw, en voorziet in de financiering en ontwikkeling van de regionale infrastructuur voor cultuuronderwijs. Kunstgebouw is penvoerder voor 18 (voorheen 25, door de herindeling nu 18) Zuid-Hollandse gemeenten in het programma CMK, dat wordt gefinancierd door het landelijk Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP), idealiter gematcht door de provincie. Het programma CMK, dat in de tweede periode van vier jaar is, wordt verlengd met nog eens minimaal vier jaar, en zal dus in de jaren 2021-2024 worden voortgezet.

#### Nieuw programma Cultuurparticipatie (CP)

Daarnaast komt er een nieuw landelijk programma Cultuurparticipatie, met een bijbehorende subsidie-regeling van het Fonds voor Cultuurparticipatie. Dit programma zal vanaf 2021 op volle sterkte draaien met een beschikbaar budget van 5 miljoen per jaar. Voor de aanloop in 2020 is landelijk reeds 3,5 miljoen beschikbaar. Kunstgebouw wil voor Zuid-Hollandse activiteiten aanspraak maken op dit budget en vraagt de provincie de matchen.

#### Overlap van beleid

De beleidsperiodes van de provincie en het rijk lopen niet synchroon. De provincie heeft sinds het najaar 2019 een nieuw bestuur en zal vanaf 2020 het nieuw geformuleerde beleid gaan voeren. De landelijke cultuurplancycclus loopt van 2017-2020 en van 2021-2024.

|                                    | 2017                          | 2018 | 2019 | 2020                          | 2021                | 2022                           | 2023 | 2024 |
|------------------------------------|-------------------------------|------|------|-------------------------------|---------------------|--------------------------------|------|------|
| PROVINCIE                          |                               |      |      | Elke dag beter. Zuid Holland. |                     |                                |      |      |
| RIJK CULTUUREDUCATIE MET KWALITEIT | CMK -2 voor primair onderwijs |      |      |                               | CMK-3 voor PO en VO |                                |      |      |
| RIJK PROGRAMMA CULTUURPARTICIPATIE |                               |      |      | Aanloop CP                    |                     | Programma Cultuur Participatie |      |      |

De beleidsperiodes van de provincie en het rijk



## 4 Samenwerking

Goede samenwerking is de basis van het succes van de activiteiten van Kunstgebouw. Kunstgebouw werkt samen op landelijk, regionaal en lokaal niveau met scholen (PO, VO, MBO, HBO), individuele vakdocenten, interne cultuurcoördinatoren, grote en hele kleine culturele instellingen, gemeenten, de provinciale collega-instellingen, en vele anderen.

Met de activiteiten in de provincie Zuid-Holland, en als belangrijke speler in landelijke netwerken, heeft Kunstgebouw in de afgelopen jaren een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de provinciale infrastructuur voor cultuuronderwijs. Door netwerken te ontwikkelen en met elkaar te verbinden, door communicatie via eigen en andere kanalen, door scholing van professionals op scholen en bij kunstinstellingen en door het ontwikkelen en organiseren van concrete activiteiten en producten.

### Lokale samenwerking

De lokale samenwerkingen zijn zichtbaar in de activiteiten in het kader van de programma's Kijk|Kunst en Doe|Kunst en CMK. Kunstgebouw gaat steeds in gesprek met alle relevante spelers in een gemeente of regio om vervolgens, in samenspraak en samenwerking activiteitenprogramma's te ontwikkelen. Kunstgebouw heeft daarbij aandacht voor de lokale thema's en identiteit. Kunstgebouw versterkt wat er op lokaal niveau aanwezig is en vult aan wat ontbreekt. Hieruit komen cultuuronderwijsprogramma's voort die inhoudelijk aansluiten bij de lokale identiteit, en door lokale partijen worden uitgevoerd, en daarbij gebruik kunnen maken van de professionaliteit en slagkracht van Kunstgebouw. Kunstgebouw is de schakel die het lokale verbindt met kennis en middelen uit het landelijke speelveld.

### Provinciale samenwerking

Kunstgebouw vormt samen met SEOP, Jeugdtheaterhuis en Popunie de Basisvoorziening Cultuurparticipatie. De Basisvoorziening en Erfgoedhuis Zuid-Holland en Probiblio werken samen, stemmen af en dragen gezamenlijk zorg voor een complete en diverse provinciale infrastructuur voor de culturele ontwikkeling van kinderen jongeren en volwassenen.

Met Erfgoedhuis Zuid-Holland is de samenwerking in het afgelopen jaar verstevigd, met als resultaat een aantal concrete samenwerkingsprojecten. Samen met Erfgoedhuis Zuid-Holland ontwikkelt Kunstgebouw in 2020 de Digitale Scheurkalender Burgerschap. Ook werken we samen aan integrale meerjarige cultuur- en erfgoed-educatieprogramma's afgestemd op de specifieke wensen uit de verschillende regio's. De goede samenwerking op basis van complementariteit heeft als bijkomend voordeel dat scholen niet worden overladen met aanbod van verschillende kanten en niet hoeven te kiezen tussen cultuur en erfgoed. We verzorgen gezamenlijk een compleet programma.



Samen met het Jeugdtheaterhuis werken we aan de verbinding van binnenschoolse educatie met buitenschoolse activiteiten, onder meer in het theaterproject BEER.

Vanaf 2020 zal de samenwerking SEOP naast de educatie ook op gebied van participatie gebeuren. In het kader van het programma Cultuurparticipatie willen SEOP en Kunstgebouw samenwerken aan een programma waarbij muziekparticipatie onder ouderen in zorginstellingen wordt gestimuleerd.

Digitale  
Scheurkalender  
Burgerschap

Kunstgebouw en Erfgoedhuis Zuid-Holland ontwikkelen een tool voor het digibord die kunst en erfgoed aan de belangrijkste thema's uit het vak burgerschap koppelt en gericht is op leerlingen van het vmbo. We doen dit vanuit de gedachte dat lessen aan de hand van erfgoed en kunst het denken en praten over jezelf en de ander, het verleden en de toekomst, je omgeving en je eigen verantwoordelijkheid stimuleren. Hiermee willen we een duurzame positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van burgerschap onder een grote groep leerlingen in het voortgezet onderwijs, die straks het grootste deel van de beroepsbevolking zullen vormen.



Met Probiblio zullen we in 2020 samenwerken tijdens de Kinderboekenweek.

Daarnaast is er op provinciaal niveau samenwerking met KCR in Rotterdam, Cultuurschakel in Den Haag, CKC Zoetermeer, Parkvilla in Alphen aan de Rijn, DOK in Delft, Servicebureau Cultuur + Onderwijs in regio Dordrecht, Cultuureducatiegroep in regio Leiden en Cultuurweb Westland.

Onder meer door uitwisseling, gezamenlijke conferenties, deelname aan kenniskringen en het geven van advies. De vereiste samenwerking met pabo's en kunstvakopleidingen bouwen we bijvoorbeeld samen met KCR en Cultuurschakel op.

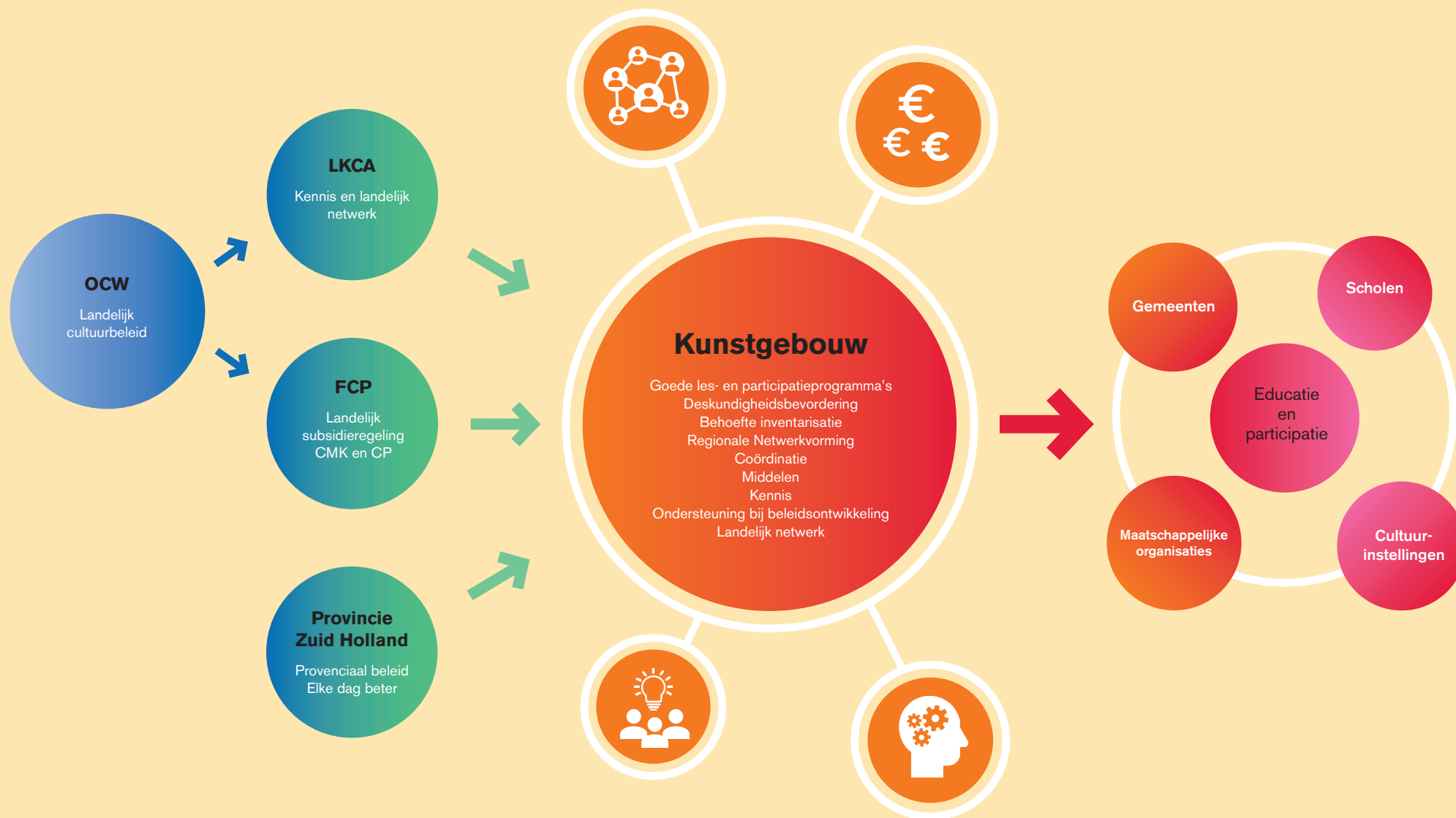
### **Landelijke samenwerking**

Kunstgebouw brengt landelijke middelen, kennis en netwerk naar Zuid-Holland. Vanuit de rol in de Raad van Twaalf, het orgaan waarin de twaalf provinciale instellingen voor cultuureducatie en -participatie zitten, hebben, is Kunstgebouw gesprekspartner in de vormgeving van de subsidieregelingen door het Fonds voor Cultuurparticipatie.

Kunstgebouw neemt deel aan overleggen van Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) waar op landelijk niveau kennis wordt uitgewisseld en gezamenlijk het beleid rond cultuureducatie en -participatie wordt ondersteund.



## Input en output Kunstgebouw



## 5 Activiteiten van Kunstgebouw in 2020

De activiteiten van Kunstgebouw zijn op hoofdlijnen onder te verdelen in goede les- en participatieprogramma's, deskundigheidsbevorderingsactiviteiten en netwerkvorming. Met Kijk|Kunst en Doe|Kunst als lesprogramma's, de activiteiten in het kader van CMK als netwerkvorming en de activiteiten van de Kunstgebouw|Academie als deskundigheidsbevordering. Al deze activiteiten hangen met elkaar samen en kunnen al naar gelang de behoefte van een school, gemeente of regio worden gecombineerd en op maat gesneden. Vanaf 2020 komen daar activiteiten op gebied van cultuurparticipatie bij.



De activiteiten van Kunstgebouw

### 5.1 Cultuureducatie met kwaliteit: PO én VO

Het Fonds voor Cultuurparticipatie investeert met het programma Cultuureducatie met kwaliteit (CMK) in goed cultuuronderwijs vanuit de overtuiging dat ieder kind de kans moet krijgen zijn of haar creativiteit optimaal te ontwikkelen.

#### Verbinden en versterken

Kunstgebouw voert vanaf 2017 binnen de landelijke regeling CMK het provinciale project 'Verbinden en versterken' uit. Dit project bestaat uit een provinciaal deel en 12 regionale/lokale projecten. Binnen de regeling werken scholen en culturele instellingen samen aan 3 pijlers:

- 1 Implementatie, verdieping en ontwikkeling van het curriculum voor het leergebied kunstzinnige oriëntatie.
- 2 Versterken van inhoudelijke deskundigheid van leraren, vakdocenten en educatief medewerkers.
- 3 Versterken van de relatie van de school en de sociaal culturele omgeving.

De subsidieaanvraag voor CMK wordt gedaan voor vier jaar, door Kunstgebouw als penvoerder. Kunstgebouw werkt samen met andere culturele instellingen, scholen, pabo's en kunstvakonderwijs. Het programma CMK bestaat sinds 2013. In 2021 begint de 3e (vierjarige) periode CMK.

Kunstgebouw heeft de rol van penvoerder voor alle Zuid-Hollandse gemeenten met minder dan 90.000 inwoners. Deze gemeenten zijn verdeeld in 12 regio's met elk een eigen regio-coördinator. De regio's bestaan uit één of meerdere gemeenten.



Met het programma CMK is Kunstgebouw werkzaam in: Goeree-Overflakkee, Hendrik-Ido-Ambacht, Hoeksche Waard (fusiegemeente van Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk, Oud-Beijerland, Strijen), Katwijk, Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp, Maasluis, Midden-Delfland, Rijswijk, Leidschendam, Voorburg, Vlaardingen, Schiedam, Brielle, Hellevoetsluis, Westvoorne, Zwijndrecht, Gorinchem, Molenlanden (de fusiegemeente van Molenwaard en Giessenlanden).

Kunstgebouw verzorgt de aanvraag bij het FCP, de monitoring van de resultaten en de evaluatie en afrekening richting FCP. Voor elke regio is een stuurgroep aangesteld waar de regio-coördinator en vertegenwoordigers van het onderwijs, de betreffende gemeentebesturen, en lokale cultuuraanbieders zitting in hebben.

Zowel landelijk als in Zuid-Holland wordt geconstateerd dat het programma CMK werkt. Er is veel van de grond gekomen de afgelopen jaren, er wordt op steeds meer scholen cultuurbeleid ontwikkeld. Gemeentebesturen tonen meer betrokkenheid bij de ontwikkeling van cultuureducatieve programma's en er worden steeds meer



activiteiten georganiseerd. Er is steeds meer sprake van een integrale benadering en goede samenwerking tussen partijen.

Wel wordt geconstateerd dat de borging in het onderwijs nog te wensen overlaat, ook dit is een landelijke trend. Aanvankelijk was de inzet om na een periode van 4 of 8 jaar de verantwoordelijkheid voor cultuuronderwijs geheel bij de scholen te beleggen. De ervaring leert dat er een langere adem nodig is. Daarom is ervoor gekozen het programma CMK nog ten minste vier jaar te continueren. Het onderwijs heeft onder meer te kampen met het lerarentekort. Door de hoge werkdruk die samenhangt met dat lerarentekort is er soms weinig tijd om extra activiteiten op het gebied van cultuur te organiseren.

Kunstgebouw legt daarom de nadruk op een integrale aanpak waarbij CMK een positieve bijdrage levert aan de visievorming op het gebied van cultuuronderwijs, en waarbij scholen er met cultuuronderwijs niet alleen een taak bij krijgen, maar ook worden ontzorgd en geholpen de werkdruk te verlagen.

In 2021 start de nieuwe vierjarige periode CMK, waarin voor het primair onderwijs (PO) verder wordt gebouwd op de resultaten van de afgelopen jaren. Daarnaast zal CMK zich ook gaan richten op het voortgezet onderwijs (VO), vanuit de gedachte dat het leren niet ophoudt na groep 8. Juist tijdens de middelbareschooltijd zijn de positieve effecten van cultuuronderwijs van belang voor de ontwikkeling.

2020 is een transitiejaar waarin Kunstgebouw in voorbereiding op 2021 ook activiteiten voor en met het VO ontwikkelt. Kunstgebouw richt zich daarbij in het bijzonder op het vmbo.

Het vmbo is een doelgroep waar relatief weinig voor ontwikkeld wordt vanuit het vakgebied kunst en erfgoededucatie. Bovendien laat de reputatie van het vmbo nog te wensen over, hetgeen van invloed is op het zelfbeeld van scholen, hun leraren en leerlingen.



En dat terwijl van alle middelbare scholieren in Nederland het grootste deel (60%) naar het vmbo gaat. De vmbo-opleiding is voor veel middelbare scholieren een belangrijke stap op de weg naar de beroepspraktijk. De leerlingen die nu een vmbo-opleiding volgen, zullen straks voor een groot deel onze maatschappij vormgeven en zullen de antwoorden op de uitdagingen van deze tijd in praktijk brengen.

**Kunstgebouw vraagt de provincie om een verhoging van de bijdrage om een projectleider VO aan te kunnen stellen.** Deze projectleider zal het CMK programma voor het VO voorbereiden door bij de Zuid-Hollandse scholen de vraag op te halen en samen met scholen en instellingen een programma en werkwijze te ontwikkelen die vanaf 2021 kan worden uitgerold.

De activiteiten voor het VO kunnen vanaf 2021 met landelijke middelen gefinancierd worden.

In 2020 verwacht Kunstgebouw met de activiteiten in het kader van CMK het volgende te realiseren:

- In 18 Zuid-Hollandse gemeenten worden trainingen en cursussen gegeven voor het PO.
- Met deelnemers uit 46 gemeenten worden netwerkactiviteiten georganiseerd.
- Er wordt een provinciale bijeenkomst met alle CMK penvoerders georganiseerd.
- Er worden 5 kennis- en praktijkbijeenkomsten georganiseerd.
- Er worden in alle gemeenten middelbare scholen benaderd in aanloop naar de nieuwe periode CMK.

## 5.2 Programma Cultuurparticipatie: kansen voor een inclusief Zuid-Holland

In 2021 gaat er een nieuw programma van start, met een bijbehorende subsidieregeling van het Fonds voor Cultuurparticipatie, het programma Cultuurparticipatie (CP). Dit programma zal een met CMK vergelijkbare structuur hebben, maar zich inhoudelijk richten op Cultuurparticipatie. Daaronder verstaan we enerzijds buitenschoolse Cultuureducatie, en anderzijds culturele activiteiten gericht op de maatschappelijke impact. Uitgangspunt van CP is *Cultuur van en voor iedereen*. Doelstelling van CP is het bevorderen van cultuurdeelname.

Binnen de Zuid-Hollandse Basisvoorziening Cultuurparticipatie vindt afstemming plaats om concurrentie te voorkomen. Daarbij is Jeugdtheaterhuis de partij die cultuurparticipatie in de vorm van buitenschoolse

theatereducatieprojecten organiseert. Kunstgebouw richt zich op cultuurparticipatie in het maatschappelijk domein. Kunstgebouw zal bij projecten in het kader van dit programma waar mogelijk en zinvol samenwerking aangaan met SEOP, Jeugdtheaterhuis, Popunie, Erfgoedhuis Zuid-Holland en Probiblio.

In de voorbereidende fase, in het transitiejaar 2020, wil Kunstgebouw onderzoeken welke kansen er liggen, welke drempels er zijn voor cultuurdeelname en hoe deze te slechten, en op welke wijze cultuurparticipatie positief kan bijdragen aan een inclusief Zuid-Holland, aan deelname aan de maatschappij door alle burgers. Ook voor CP zal Kunstgebouw nauw samenwerken met gemeenten, cultuurinstellingen en andere maatschappelijke instellingen.

In het kader van dit programma wil Kunstgebouw nieuwe samenwerkingsverbanden smeden en een bredere doelgroep bereiken.

Met het programma Cultuurparticipatie wil de minister partijen in beweging brengen en deelname aan cultuur stimuleren, juist ook door doelgroepen die nu nog weinig gebruik (kunnen) maken van het aanbod.

Voor het programma Cultuurparticipatie wordt in 2020 3,5 miljoen vrijgemaakt voor voorbereidende activiteiten, vanaf 2021 is er jaarlijks 5 miljoen beschikbaar. De regeling wordt op het moment van schrijven van dit plan nog ontwikkeld door het FCP. Kunstgebouw is vanuit de Raad van Twaalf betrokken bij deze ontwikkeling.

Voor het jaar 2020 zal de nadruk liggen op visievorming en een aantal pilotprojecten om kennis en ervaring op te doen. Uitgangspunt is, net als bij CMK, dat er veel ruimte blijft voor lokaal initiatief. **Kunstgebouw vraagt de provincie de bijdrage te verhogen om een project-leider Cultuurparticipatie aan te kunnen stellen** voor de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten in het kader van het nieuwe programma Cultuurparticipatie om de bij het Fonds voor Cultuurparticipatie aan te vragen bijdrage te matchen.

In 2020 verwacht Kunstgebouw met activiteiten in het kader van het programma Cultuurparticipatie het volgende te realiseren:

- Een inventarisatie van wensen, behoeften en mogelijkheden voor projecten op gebied van cultuurparticipatie in samenwerking met maatschappelijke instellingen.
- Vijf pilotprojecten op gebied van cultuurparticipatie in samenwerking met maatschappelijke instellingen en collega's uit de basisvoorziening.
- Een plan en subsidieaanvraag bij het Fonds voor Cultuurparticipatie voor een bijdrage van €200.000 per jaar voor de periode 2021-2024.





### 5.3 Kijk|Kunst en Doe|Kunst: maatwerk en vraaggerichte aanpak

Naast de (tijdelijke) programma's voor cultuureducatie en -participatie, die vooral gericht zijn op deskundigheidsbevordering, netwerkvorming en het activeren van lokale partijen, ontwikkelt Kunstgebouw ook een aanbod van concrete educatieve programma's voor scholen: Kijk|Kunst en Doe|Kunst. Kunstgebouw bereikt met deze programma's jaarlijks circa 70.000 basisschoolleerlingen in Zuid-Holland.

De educatieve programma's van Kijk|Kunst en Doe|Kunst worden gewaardeerd vanwege de hoge kwaliteit en de klantgerichte aanpak.



Kunstgebouw is in 2019 gestart met een meer vraaggerichte aanpak en met het bieden van meer maatwerk voor scholen. Daarbij zorgt Kunstgebouw voor een betere aansluiting bij bestaande en nieuwe regionale structuren. Waar scholen voorheen konden kiezen of zij wel of niet deelnamen aan het programma, kunnen scholen nu aangeven wat hun behoefte is. Er is nog altijd een groot aantal scholen dat het gehele pakket afneemt. Maar er zijn ook scholen die vooral gebruik willen maken van de organisatorische kracht van Kunstgebouw, en zelf kunnen bepalen welke onderwerpen er in de cultuureducatieve programma's worden behandeld.

Vanaf 2020 zal Kunstgebouw deze ontwikkeling doorzetten en nog meer experimenteren met aanbod op maat. Waar gewenst en mogelijk werkt Kunstgebouw nauw samen met Erfgoedhuis Zuid-Holland om binnen de educatieve trajecten ook lokaal materieel en immaterieel erfgoed te behandelen.

Zo worden er duurzame educatieve trajecten in een doorlopende leerlijn ontwikkeld die naadloos aansluiten bij de wensen van de scholen en de omgeving van de leerlingen.

Kunstgebouw ontwerpt programma's, ontwerpt de lessen bij de programma's en coördineert de activiteiten. Dat laatste betreft bijvoorbeeld voorstellingen die door een impresariaat worden aangeboden en in een lokaal cultuurcentrum worden opgevoerd waarvoor de leerlingen op tijd met de juiste voorbereiding aanwezig moeten zijn. Voor de lessen die bij de projecten horen zet Kunstgebouw (freelance) kunstvakdocenten in die de leerlingen een inspirerende les bieden en de groepsleerkrachten van de school ondersteunen en ontzorgen.

Voor Kijk|Kunst en Doe|Kunst heeft Kunstgebouw een online omgeving voor docenten en voor leerlingen waar lesmateriaal op maat wordt aangeboden, evenals praktische aangelegenheden als roosters en planningen. Hoe meer maatwerk er ontwikkeld wordt, hoe meer dit vraagt van onze ICT. Kunstgebouw ontwikkelt een plan om de komende jaren de ICT aan te passen aan de nieuwe situatie.

**Kunstgebouw wil in 2020 de dienstverlening en het team voor de organisatie van de programma's Kijk|Kunst en Doe|Kunst voor alle scholen in Zuid-Holland die dat wensen, op peil kunnen houden.** De scholen en betrokken gemeenten dragen bij aan de kosten van de programma's (voorstellingen, beeldende projecten). Kunstgebouw garandeert artistieke en organisatorische kwaliteit.

In 2020 verwacht Kunstgebouw met de activiteiten in het kader van Kijk|Kunst en Doe|Kunst het volgende te realiseren:

- Bereiken van 57.000 leerlingen op 295 scholen in 27 gemeenten met Kijk|Kunst.
- Bereiken van 13.000 kinderen op 84 scholen in 18 gemeenten met Doe|Kunst.





#### **5.4 Kunstgebouw|Academie: compact aanbod, landelijke samenwerking**

Kunstgebouw biedt scholing, ondersteuning en advies om de professionaliteit van basisscholen, gemeenten en cultuuraanbieders te vergroten. Deze doelgroepen kunnen uit het aanbod van de Kunstgebouw|Academie een cursus of workshop aanvragen die het beste aansluit op de scholingswensen. Workshops en cursussen uit de Kunstgebouw|Academie staan vermeld in het landelijk lerarenportfolio. In 2019 is een beleidswijziging doorgevoerd waarbij het aanbod van de Kunstgebouw|Academie is geanalyseerd en vervolgens aangepast: een kleinere hoeveelheid cursussen in het aanbod, maar beter afgestemd op de wensen van de klant.

##### **Monitoring en evaluatie**

We zullen de nieuwe, gefaseerde indeling binnen het scholingsaanbod van de Kunstgebouw|Academie monitoren en evalueren. Van daaruit kunnen we een gefundeerd besluit maken welke workshops en cursussen in het aanbod moeten blijven, welke we in aangepaste vorm moeten aanbieden en welke komen te vervallen.

##### **Erfgoed en nieuwe media**

Mede door vraag vanuit het veld zullen we het aanbod binnen de Kunstgebouw|Academie in 2020 uitbreiden met het onderwerp erfgoed. Dit zullen we opzetten in samenwerking met het Erfgoedhuis Zuid-Holland. Daarnaast willen we uitbreiden naar beeld- en nieuwe media educatie. Dit gebeurt onder meer in samenwerking met het Filmhuis Den Haag.

##### **Samenwerking schoolbesturen**

Vorig schooljaar is een eerste aanzet gemaakt in de samenwerking met de academies (scholingstak) binnen schoolbesturen, zoals de Regioacademie van de Driegang in Alblasterwaard/Vijfheerenlanden, Kindwijs en SoPoGo op Goeree-Overflakkee en de SKOP Academie in Oostland. Deze samenwerking is succesvol en zal vanaf 2020 worden doorgezet.



##### **Co-teaching in de klas**

Omdat het steeds moeilijker wordt om leerkrachten ná schooltijd te scholen, mede door de druk op het onderwijs, organiseren we steeds meer co-teaching in de klas. Leerkrachten geven aan behoefte te hebben aan onderwijs, maar ook gebrek aan tijd en ruimte om buiten schooluren aan trainingen deel te nemen. Co-teaching biedt een oplossing.

##### **Samenwerking Inholland Academy en collega-instellingen**

De samenwerking met de Inholland Academy zal ook in 2020 blijven. We verwijzen op onze website door naar drie post-hbo opleidingen: vakspecialist drama, vakspecialist muziek en specialist jeugdliteratuur PO. Ook zijn we, samen met Cultuurschakel Den Haag, partner in de post-hbo opleiding Cultuurgeleider.

In 2020 verwacht Kunstgebouw met de Kunstgebouw|Academie het volgende te realiseren:

- 30 cursussen en trainingen ter bevordering van de deskundigheid.
- Voor 150 scholen / instellingen / gemeenten.
- Met 700 deelnemers.

Beter  
afgestemd  
op de wensen  
van de klant

Bereik:  
209 scholen,  
instellingen en  
gemeenten

## Maatwerk in Midden-Delfland

Naast de inhoud is Kunstgebouw ook goed in de organisatie van cultuuronderwijs. Dat is een kracht waar Angela Kok, CMK-coördinator van Midden-Delfland, handig gebruik van maakt. Angela heeft in Midden-Delfland aanbieders van cultuuronderwijs samengebracht om een lokaal cultuurprogramma te maken. Met hulp van scholen is dit programma inhoudelijk aangescherpt zodat het goed aansluit op de behoeften van het onderwijs. Kunstgebouw is gevraagd om de coördinatie te doen. We maken de bezoekenroosters van alle gastlessen en locatiebezoeken, en communiceren deze aan de scholen. We bieden scholen een digitaal platform waarop het bezoekenrooster, informatie over de activiteiten en het lesmateriaal van alle aanbieders te vinden is. In dit geval zet Kunstgebouw haar organisatorische kracht in zonder noodzakelijkerwijs de inhoud te verzorgen. Deze samenwerking wordt in november 2019 vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

## 5.5 Maatwerk en begeleiding

### Maatwerk

Naast de lesprogramma's en het scholingsaanbod, die ook steeds meer op maat worden gesneden voor scholen en instellingen, levert Kunstgebouw een groeiend aantal integrale maatwerkprojecten. Kunstgebouw kijkt binnen een gemeente of regio wat de behoefte is, wat er al bestaat, wat succesvol is en wat er moeilijk van de grond komt. Vervolgens ontwikkelt Kunstgebouw samen met lokale partners een integraal programma rond cultuur (en erfgoed).

### Begeleiding

Kunstgebouw begeleidt scholen bij het doen van subsidieaanvragen voor cultuurprojecten. Scholen die gebruik maken van de regeling Impuls Muziekonderwijs worden naar behoefte ondersteund. Ook bij het project Meer Muziek in de Klas biedt Kunstgebouw zowel voor de landelijke organisatie als voor deelnemende scholen ondersteuning en begeleiding. In aanloop naar de nieuwe CMK-regeling begeleidde

Kunstgebouw in 2019 twee vmbo scholen bij het doen van een aanvraag bij de vmbo-regeling van het Fonds voor Cultuurparticipatie. Het fonds wil vanaf 2021 geen aparte regeling meer hanteren voor vmbo, maar alle vmbo activiteiten onderbrengen in CMK.

Bereik:  
Kunstgebouw  
is penvoerder voor  
18 gemeenten

Groeiend  
aantal  
maatwerk  
projecten

## 5.6 25 jaar Kunstgebouw!

In 2020 bestaat Kunstgebouw 25 jaar. Dit willen we vieren samen met alle partners en stakeholders. Onder meer maken we voor leerkrachten, ouders en andere geïnteresseerden een podcastserie over cultuuronderwijs. Met de serie willen we onze omgeving inspireren en ons netwerk uitbreiden. Daarnaast zullen we een viering organiseren en beraden we ons op verdere mogelijkheden om ons jubileum met kinderen, jongeren en alle andere betrokkenen bij cultuuronderwijs in Zuid-Holland te vieren.



## **6 Marketing en Communicatie**

### **Complexiteit en diversiteit van doelgroepen**

Kunstgebouw communiceert over de activiteiten en ontwikkelingen met veel verschillende doelgroepen en stakeholders: groepsleerkrachten, vakdocenten, schooldirecties, schoolbesturen, directies van culturele instellingen, educatoren van culturele instellingen, gemeentebesturen, ambtenaren, de provincie, en de rijks fondsen.

In 2020 worden daar scholen in het voortgezet onderwijs en maatschappelijke organisaties (cultuurparticipatie) aan toegevoegd.

### **Nieuwe merkstrategie**

Kunstgebouw is gestart met een herpositioneringstraject, bij zoveel verandering en een nieuwe aanpak hoort een nieuwe strategie om naar buiten te treden. Met het bureau Taken by Storm is een start gemaakt met het ontwikkelen van een merkstrategie, waar een doelgroepanalyse, een nieuwe visuele identiteit en een nieuwe website onderdeel van uitmaken.

### **Doelgroepsegmentatie**

Daarnaast is Kunstgebouw in gesprek met het LKCA en een aantal landelijke partners over het ontwikkelen van een doelgroepensegmentatiesysteem voor de cultuur-educatie en -participatiesector (naar voorbeeld van het Rotterdamse culturele doelgroepensysteem) om de impact te kunnen vergroten. Hoe meer we weten over onze doelgroepen en hoe meer kennis over deze doelgroepen we samen met onze partners kunnen verzamelen, hoe beter we hen kunnen bereiken en bedienen.

### **Ouders betrekken bij cultuuronderwijs**

In 2019 is Kunstgebouw gestart met gerichtere communicatie naar ouders en leerlingen. Vanaf dit schooljaar krijgen alle leerlingen na een gastles of voorstelling een flyer mee voor thuis. Doel is ouders te informeren

wat cultuuronderwijs inhoudt en te motiveren om hierover thuis verder te praten. Zo betrekken we ouders bij de projecten en kan de school laten zien wat ze te bieden heeft aan cultuuronderwijs. Scholen kunnen ook gebruik maken van onze ouderavond toolkit en basisteksten voor schoolgids en beleidsplan. In 2020 zal deze benadering worden voortgezet.

### **Voortgezet onderwijs**

Benadering van docenten en leerlingen in het voortgezet onderwijs vraagt om een andere aanpak dan het basisonderwijs. In 2020 zullen we hiervoor een strategie ontwikkelen.

### **Betrokkenheid en trots creëren**

Kunstgebouw gebruikt de corporate uitingen zoals de nieuwsbrief en jaarverslagen als middelen om de stakeholders en andere geïnteresseerden goed te informeren. En tevens om belangrijke spelers in het veld een podium te bieden. Zo maakt Kunstgebouw in de jaarverslagen en op de website ruimte voor artikelen waarmee dieper wordt ingegaan op een betrokken speler in het veld van cultuuronderwijs, een gedreven docent, geïnspireerde gemeentebestuurder of ambtenaar of een cultuurcoördinator met een geheel eigen visie. Zo creëert Kunstgebouw trots en betrokkenheid door alle lagen van het complexe netwerk van educatie en participatie.





## 7 Organisatie analyse en advies

In 2018 heeft de provincie Zuid-Holland een onafhankelijke expert opdracht gegeven om een organisatieanalyse te maken van Kunstgebouw en een advies te formuleren.



### De opdracht luidde:

Kunstgebouw bevindt zich thans in een fase van transitie door meerdere externe en interne factoren. Hieronder vallen onder meer de komst van een nieuwe directeur; de provinciale statenverkiezingen in maart 2019; de voorbereidingen voor de nieuwe kunstenplanperiode; kansen die het huidige economische en politieke klimaat voor de kunsten bieden; kansen voor cultuureducatie vanuit het landelijk cultuurbeleid; de vorming van cultuurregio's in het land. Deze factoren bieden kansen voor verdere organisatieontwikkeling.

Om nader inzicht te krijgen in de manier waarop de organisatie zich optimaal kan ontwikkelen, biedt de provincie de mogelijkheid om Kunstgebouw een externe spiegel voor te houden met concrete adviezen ter verdere ontwikkeling van de organisatie.

De spiegel heeft als doel inzicht te krijgen in de vraag:

Hoe kan Kunstgebouw de interne organisatie zo inrichten dat zij:

- het bereik (kinderen en jongeren, scholen en instellingen in de provincie) kan vergroten;
- zo goed mogelijk kan beantwoorden aan de wensen van haar klanten en partners;
- de organisatie duurzaam kan ontwikkelen en aanpassen aan de steeds veranderende omgeving;
- een personeelsbeleid kan formuleren en bezigen dat aansluit bij de missie en de principes van fair practice;
- de kwetsbaarheden van de organisatie kan minimaliseren.

Het rapport, met als titel 'Rapportage Organisatieanalyse en advies Kunstgebouw' werd opgeleverd in maart 2019. Het advies is als volgt geformuleerd:

### A Verdere ontwikkeling cultuur en bedrijfsvoering

- 1 Verder versterken van het denken in klanten en markten bij de huidige medewerkers via opleiding en training, alsmede via inbouwen in de HR-cyclus c.q. personeelsbeleid
- 2 In de voortgangs- en functioneringsgesprekken enerzijds (personeelsbeleid) en in reguliere gesprekken tussen leidinggevende en medewerker anderzijds, kunnen deze gewenste vaardigheden nader besproken en gestimuleerd worden.
- 3 Extra aandacht voor competenties bij nieuwe medewerkers inzake het denken in klanten en markten via werving en selectie c.q. personeelsbeleid.
- 4 Verder versterken van het denken in klanten en markten door structurele aandacht voor verschillende doelgroepen, klanten en partners in team- en werkoverleggen.
- 5 Verder ontwikkelen van beleid en strategie op het gebied van marketing en PR, doelgroepenbenadering en relatiebeheer. Kunstgebouw kent een veelheid aan doelgroepen. Belangrijk is om deze doelgroepen nog gericht te differentiëren, te benaderen en te beheren met concrete activiteiten en doelstellingen. De beperkte formatie van Kunstgebouw dwingt hier noodzakelijkerwijs tot het maken van keuzes hierin.
- 6 Bezien van mogelijkheden van interne herschikking van taken ten gunste van integraler en verder klantgericht werken. Nadrukkelijk wordt hier gesproken over herschikking van taken in plaats van



reorganisatie. Dit laatste kan gepaard gaan met hogere kosten en interne focus, terwijl thans de nadruk verder zou moeten liggen op de klanten, doelgroepen en partners.

- 7 Onderzoeken van mogelijkheden tot verdere wederzijdse ondersteuning en samenwerking met Erfgoedhuis op het gebied van de solofuncties en ondersteunende functies, ter reductie van kwetsbaarheid. Hierbij is naar verwachting niet zozeer sprake van potentiële efficiencywinst of formatiereductie, maar veel meer van waarborging van de continuïteit en wederzijdse ondersteuning.
- 8 Inkopen geïntegreerd plannings- en CRM systeem ter versterking van integraal werken, klanten-gebaseerd werken en gerichte doelgroepenbenadering.
- 9 In tweede instantie - na implementatie van de stappen 1 tot en met 8 - laten onderzoeken, of de formatie op strategisch en op ondersteunend niveau toereikend is.

Vanuit de huidige inhoudelijke taken en hoge kwaliteit van Kunstgebouw bezien, is de formatie op meerdere punten ontoereikend. Dit is niet sec gebaseerd op de respons uit de interviews, maar ook en met name de ervaring van onderzoeker, en mede gebaseerd op een vergelijking met gelijksoortige organisaties uit de gesubsidieerde sector. Bij dit formatietekort kan in ieder geval gedacht worden aan de ondersteunende functies en aan de formatie op directionelniveau (thans minder dan fulltime). Aanbevolen wordt, om thans niet tot formatieverhoging te besluiten, maar om eerst een plan te ontwikkelen op basis van de punten 1 tot en met 8.

Op basis van de uitkomsten van deze adviespunten kan in de loop van 2019 preciezer bepaald worden, wat de dan noodzakelijke formatie behoefte is - ook in relatie tot de taken van Kunstgebouw.

## **B Verdere ontwikkeling samenwerking**

Doorvoeren van het Beleidsplan Kunstgebouw 2017 - 2021 en de activiteiten zoals gesteld in de Subsidieaanvraag 2019, met als specifieke aandachtspunten:

- Trachten uit te breiden van professionaliseringsprogramma's voor scholen en gemeenten, ter versterking van zowel expertise als relatie.
- Uitbouwen van lokale samenwerking met lokale cultuuraanbieders en hiertoe ruimte inbouwen in inhoudelijke leerlijnen. In lijn hiermee verder ontwikkelen van ondersteunend materiaal ten behoeve van scholen ter versterking aanbod lokale aanbieders.
- Uitbouwen van de samenwerking van Kunstgebouw met SEOP, Jeugdtheaterhuis, Popunie en Erfgoedhuis - zowel qua bedrijfsvoering als inhoudelijk.
- Verder ontwikkelen van benadering van ouders (op scholen) als doelgroep.
- Verder versterken van relatiebeheer naar scholen, cultuurcoaches en CMK-coördinatoren en samenwerkingspartners. Versterken naamsbekendheid Kunstgebouw bij scholen en ouders.
- In lijn met rijksbeleid onderzoeken van behoefte aan diensten en producten van Kunstgebouw in de domeinen voortgezet onderwijs, zorg, welzijn en naschoolse opvang en bezien waar ondersteuning Kunstgebouw het hardst nodig en gewenst is. Onderzoeksresultaten afstemmen met provincie Zuid-Holland.

De directeur-bestuurder van Kunstgebouw heeft kennis genomen van het rapport en dit besproken met de Raad van Toezicht en de medewerkers van de organisatie. De conclusies worden voor een deel herkend. Met name de kwetsbaarheid van de organisatie als gevolg van toenemende financiële krapte is een punt van zorg. Een aantal punten uit het rapport zijn meegenomen bij het formuleren van de toekomstplannen van Kunstgebouw.

## **Van productgericht naar klantgericht**

De omslag naar een klant- en vraaggerichte aanpak is ingezet. In het aanbod van producten en diensten betekent dit dat er meer maatwerk wordt geleverd, aangepast aan de specifieke wensen en behoeftes van scholen, gemeenten of regio's. Bij de inrichting van de teams en het relatiebeheer zal niet langer het product (Kijk|Kunst, CMK et cetera) het uitgangspunt zijn, maar de klant (gemeente, school of regio). De inventarisatie van de vraag, behoefte en de ervaren obstakels bij het ontwikkelen van visie en beleid voor cultuuronderwijs door scholen, gemeenten en instellingen speelt daarbij een belangrijke rol. Dit is een arbeidsintensieve maar effectieve omslag.

## **Ontwikkeling organisatiecompetenties voor klantgerichte aanpak**

Kunstgebouw heeft ten behoeve van de verandering in werkwijze verschillende individuele en organisatiebrede opleidings- en ontwikkeltrajecten ingezet. Verschillende medewerkers hebben een individueel trainingsprogramma gevolgd dat aansluit bij de nieuwe functie of nieuwe werkwijze om de competenties te ontwikkelen die nodig zijn om de ambities waar te maken. In samenwerking met organisatieadviesbureau ARDIS, is een teambeeld opgesteld en een daarop gebaseerde trainingsdag voor de hele organisatie gehouden. De projectleiders van Kunstgebouw zijn in het kader van de meer klantgerichte aanpak geschoold in relatiebeheer. Kunstgebouw wil deze ontwikkeling voortzetten en blijvend ruimte maken voor scholingsactiviteiten.

## Doelgroepenbeleid en marketingstrategie

Kunstgebouw is gestart met het ontwikkelen van een nieuwe merkstrategie, waar een doelgroepenanalyse onderdeel van uitmaakt. Een stakeholdersanalyse waarin aan de hand van persona's is bekeken uit welke verschillende segmenten de klanten- en stakeholderskring van Kunstgebouw bestaat, geeft inzicht in de verschillende doelgroepen en de wijze waarop en middelen waarmee deze doelgroepen het best kunnen worden aangesproken.

Daarnaast wil Kunstgebouw in de komende jaren samen met een aantal landelijke partners een doelgroepensegmentatiesysteem voor de cultuureducatie en -participatiesector ontwikkelen.

## Integrale benadering

Kunstgebouw ontwikkelt zowel intern als extern een werkwijze die zich kenmerkt door de integrale benadering. De afdelingen van Kunstgebouw waren ingericht naar product. De eerste stappen voor een gebiedsgerichte indeling, naar accounthouderschap per regio, zijn gemaakt. Op deze manier kunnen de specifieke behoeftes, belangen maar ook belemmeringen in een gemeente of regio worden meegenomen in het samenstellen van een integraal, duurzaam programma. Daarbij kan wat er aanwezig is binnen een gemeente of regio aan menskracht en culturele infrastructuur optimaal worden ingezet, aangevuld met expertise en menskracht van Kunstgebouw waar nodig en gewenst.

De verandering is in gang gezet en vraagt wat van het aanpassingsvermogen van de medewerkers.

## Kwetsbare solofuncties

Een belangrijk punt dat ook naar voren kwam in het rapport 'Rapportage Organisatieanalyse en advies Kunstgebouw' is de kwetsbaarheid van de organisatie door financiële krapte.

De lonen en prijzen zijn in de afgelopen jaren gestegen terwijl de subsidiebijdrage niet is geïndexeerd. Hierdoor is een verkapte bezuiniging doorgevoerd die van

invloed is op de ruimte voor formatie. Afdelingen zijn tot een minimum uitgekleed met parttime-aanstellingen en solofuncties als gevolg. De belangrijkste solofuncties die de organisatie kwetsbaar maken zijn die van marketing en van financiën. De directie is sinds 2018 een parttime-aanstelling en er is geen ruimte voor een medewerker HR of directieondersteuning. Het plan voor 2020 houdt rekening met een uitbreiding op de afdeling marketing, waarbij er een onderscheid gemaakt wordt tussen strategische marketing en uitvoering op middeleniveau. Daarnaast houdt het plan rekening met een uitbreiding van formatie voor de directie naar fulltime, en directie ondersteuning met HR taken. Juist in tijden van transitie en met de uitdagingen van een organisatie met een smalle formatie is het verstandig te investeren in een HR-professional. De afdeling financiën is weliswaar een solofunctie, maar met een fulltime aanstelling. In het jaar 2020 zullen we onderzoeken hoe we back-up kunnen organiseren om het risico dat samenhangt met eventuele uitval te beperken.

## ICT/CRM

Kunstgebouw levert digitale diensten. Omdat we meer maatwerk gaan leveren moet ook de ICT worden aangepast aan de verschillende wensen en behoeften. Waar nodig vinden de aanpassingen nu al plaats. De ICT wordt geanalyseerd. Kunstgebouw onderzoekt de technologische mogelijkheden om meer maatwerk te leveren en de digitale diensten te optimaliseren. En de kosten die samenhangen met deze gewenste ontwikkelingen. Na gedegen onderzoek kan een plan met bijbehorende begroting worden opgesteld dat onderdeel zal uitmaken van toekomstige plannen.

## Strategisch niveau

In het plan voor 2020 is rekening gehouden met uitbreiding van formatie. Deels gaat het om formatie-uitbreiding voor nieuwe activiteiten. Deels om ondersteuning te organiseren om ruimte te creëren op strategisch niveau. Extra formatie op de afdeling marketing stelt de huidige marketeer in staat zich meer op strategie te focussen. Extra ondersteuning en formatie voor de

### Rapportage Organisatieanalyse en advies Kunstgebouw

"Wat logisch voor een kleine organisatie en tegelijkertijd kwetsbaar is, is dat op de bedrijfsvoeringsfuncties sprake is van solofuncties, zoals de financiële en P&O-administratie.

Een aparte functie op het gebied van P&O-beleid is niet aanwezig maar is belegd bij de functie van directeur-bestuurder. Bij uitval is nauwelijks sprake van de mogelijkheid tot interne opvang c.q. vervanging. Dit levert continuïteitsrisico's op. Inhuur van derden is nauwelijks mogelijk, want relatief kostbaar.

Wat tevens opvalt, is dat de staffuncties qua taken minder ruimte hebben voor strategische taakonderdelen, maar sterker op tactisch en operationeel niveau zaken (moeten) uitvoeren.

Datzelfde geldt voor de functie van directeur-bestuurder, die niet fulltime is (0,83 fte). Dit maakt, dat meer strategische en integrale aanpak beperkter dan wenselijk is, zeker met de veranderende rolinvulling van Kunstgebouw naar verder vraag- en klantgericht werken."

directie biedt de mogelijkheid om zich te richten op strategie en samenwerking. De directie van Kunstgebouw acht het niet verantwoord om binnen de huidige formatie meer en nieuwe activiteiten te ontplooiën. De Raad van Toezicht deelt die opvatting.

### Fair Practice

Kunstgebouw hanteert de principes van de Fair Practice Code. De Fair Practice Code is een normatief kader voor duurzaam, eerlijk en transparant ondernemen en werken in kunst, cultuur en creatieve industrie. Kunstgebouw draagt zorg voor eerlijke beloning. Kunstgebouw hanteert de CAO Welzijn voor medewerkers in loondienst. Voor ZZP'ers hanteert Kunstgebouw de richtlijnen van Fair Practice. Met het belonings- en opleidingsbeleid draagt Kunstgebouw bij aan een betere arbeidsmarktpositie voor werkenden in de culturele sector.

### Governance

Kunstgebouw hanteert de Governance Code Cultuur en leeft de principes ervan na. De Governance Code Cultuur is een instrument voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De Code omvat het gehele besturingsproces: beleid, uitvoering, toezicht en verantwoording.

### Diversiteit en inclusie

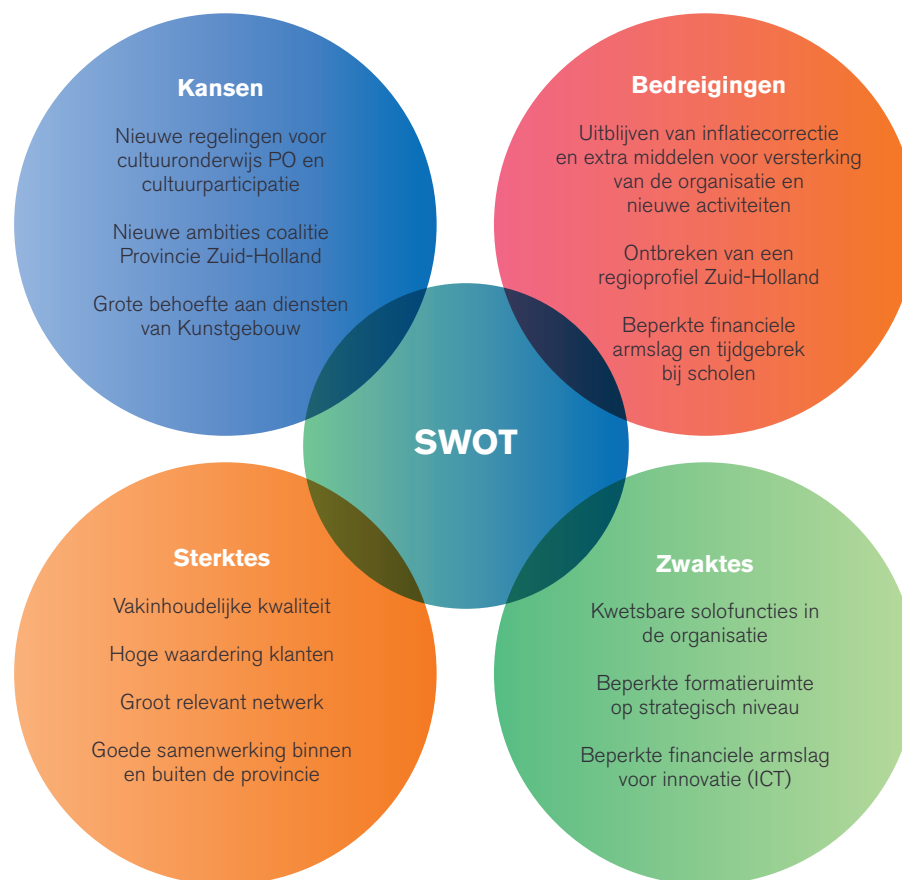
Kunstgebouw wil zich inzetten voor een inclusief Zuid-Holland. In het werkgebied van Kunstgebouw, het landelijk gebied van Zuid-Holland, is niet overal sprake van een cultureel diverse bevolking. Onder inclusie verstaan we dan ook meer het bereikbaar maken van cultuur voor iedereen, en daarbij rekening houden met geloofsovertuiging, opleidingsniveau en maatschappelijk positie. Het nieuwe programma Cultuurparticipatie biedt volop kansen voor het creëren van gelijke kansen, en het bereiken van doelgroepen met een maatschappelijke achterstandspositie.

### Risico's

De belangrijkste risico's hangen samen met de financiële ruimte van Kunstgebouw. De provincie Zuid-Holland matcht de bijdrage CMK van het Fonds voor Cultuurparticipatie niet. Uit het bestaande subsidiebedrag van Kunstgebouw is €180.000 geormerkt voor matching, waarmee er weliswaar op papier sprake is van gedeeltelijke matching, maar in praktijk geen extra financiële ruimte ontstaan is.

Zuid-Holland blijft op gebied van cultuur en deelname aan landelijke matchingsregelingen achter. De Raad voor Cultuur schrijft in haar advies over de cultuurplanperiode 2021-2024, waarin samenwerking tussen rijk, provincie en gemeenten een belangrijke rol speelt het volgende: *'Eén provincie is opvallend afwezig in de cultuurprofielen, namelijk Zuid-Holland.'*

Kunstgebouw ziet een kans in het versterken van de betrokkenheid bij landelijk beleid en matching van regelingen, en een risico wanneer dat uitblijft.





Belangrijkste prestatiecijfers op een rij

|                                                   | 2019   | 2020   |
|---------------------------------------------------|--------|--------|
| <b>Cultuureducatie met kwaliteit</b>              |        |        |
| gemeenten die deelnemen aan ons CMK-project       | 18     | 18     |
| alle gemeenten die deelnemen in ons netwerk       | 46     | 46     |
| provinciale bijeenkomsten                         | 1      | 1      |
| kennis- en praktijkbijeenkomsten                  | 3      | 6      |
| scholen PO/SO/VO/BSO                              | 250    | 275    |
| leerlingen                                        | 55.000 | 60.000 |
| <b>Kunstgebouw Academie</b>                       |        |        |
| bijeenkomsten/cursussen en maatwerk activiteiten  | 26     | 30     |
| scholen/instellingen/gemeenten                    | 209    | 150    |
| deelnemers                                        | 859    | 700    |
| gemiddeld rapportcijfer                           | 8      | 8      |
| <b>Kijk Kunst</b>                                 |        |        |
| gemeenten                                         | 27     | 27     |
| scholen                                           | 284    | 295    |
| leerlingen                                        | 55.173 | 56.863 |
| waardering goed tot uitstekend                    | 92%    | 90%    |
| <b>Doe Kunst</b>                                  |        |        |
| gemeenten                                         | 18     | 18     |
| scholen                                           | 87     | 84     |
| leerlingen                                        | 13.479 | 13.160 |
| waardering goed tot uitstekend                    | 76%    | 75%    |
| <b>Maatwerk en begeleiding cultuur en erfgoed</b> |        |        |
| scholen                                           | 34     | 50     |
| <b>Communicatie</b>                               |        |        |
| nieuwsbrieven                                     | 14     | 14     |
| publicaties                                       | 6      | 6      |
| <b>Organisatie ontwikkeling</b>                   |        |        |
| individuele trainingen en cursussen               | 8      | 10     |
| teamtrainingen                                    | 3      | 3      |
| <b>Programma Cultuurparticipatie</b>              |        |        |
| pilotprojecten i.s.m. instellingen                | 0      | 5      |

## 8 Financieel

### 8.1 Uitgangspunten

Bij het ontwikkelen van de plannen en de daarbij behorende begroting hanteren we een aantal uitgangspunten:

- De plannen en begroting spelen in op de wijzigingen in het landelijk beleid; daarbij is 2020 een overgangsjaar, waarin activiteiten voor 2021 en daarna worden voorbereid.
- Kunstgebouw vraagt de provincie een bijdrage om aanspraak te kunnen maken op de landelijke subsidies en deze te kunnen matchen.
- We brengen de organisatie op orde en op sterkte om op gezonde en professionele wijze te kunnen werken.
- Voor nieuwe activiteiten is extra formatie noodzakelijk.



#### 1 Voorbereiding CMK 3 en programma Cultuurparticipatie

Het programma CMK wordt vanaf 2021 voortgezet en uitgebreid. Om in 2020 alvast in te kunnen spelen op de nieuwe ontwikkelingen verzoekt Kunstgebouw de provincie om een bijdrage om een projectleider CMK-VO (voortgezet onderwijs) aan te kunnen stellen. Vanaf 2021 kan Kunstgebouw goed voorbereid aanspraak maken op middelen uit de landelijke regeling voor CMK. Deze middelen komen ten goede aan activiteiten in (veelal kleinere) gemeenten in Zuid-Holland. Het programma Cultuurparticipatie gaat in 2020 al van start, waarvoor ook een projectleider moet worden aangesteld (opgenomen onder 3).

#### 2 Matching programma Cultuurparticipatie + 200.000

Vanaf 2021 is wordt het programma Cultuurparticipatie uitgerold en komt er jaarlijks € 5.000.000 beschikbaar. Het rijk zal de provincies vragen bijdragen uit dit programma te matchen. In 2020 komt er € 3.500.000 beschikbaar in aanloop naar de nieuwe beleidsperiode van het rijk. Om aanspraak te kunnen maken op deze middelen vraagt Kunstgebouw de provincie een bijdrage. Deze middelen zullen ten goede komen aan cultuurparticipatie activiteiten op gebied van visieontwikkeling, deskundigheidsbevordering en concrete programma's.

#### 3 Wijzigingen personeelslasten +€ 163.971 (formatieuitbreiding van 14,2 naar 17,4 fte)

De organisatie heeft in de afgelopen jaren te maken gehad met loon- en prijsstijgingen, de subsidiebijdrage is niet geïndexeerd. Dit heeft tot gevolg dat de financiële ruimte voor het op orde houden van de basisorganisatie langzaam afnam en de werkdruk toenam. Vanaf 2020 willen we een nieuwe start maken in verschillende opzichten. Het op orde brengen van

de basisorganisatie hoort daarbij.

De kwetsbaarheid van de organisatie is gelegen in de beperkte ruimte voor de basisformatie, met solofuncties op een aantal cruciale posities (financiën, marketing & communicatie).

Om de basisorganisatie op orde te krijgen en te houden en de nieuwe activiteiten voor het voortgezet onderwijs en het programma Cultuurparticipatie te ontwikkelen is een uitbreiding van het aantal fte's wenselijk. Deels om de basis op orde te krijgen, deels om voor nieuwe activiteiten nieuwe mensen aan te stellen.

#### Organisatie op orde

|                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| Directie                  | van 0,8 naar 1,0 fte |
| Programmamanagement       | van 0,8 naar 0,9 fte |
| Directieondersteuning/HR  | van 0,0 naar 0,8 fte |
| Marketing en communicatie | van 0,8 naar 1,3 fte |

#### Nieuwe activiteiten, nieuwe formatie

|                             |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| Aantrekken projectleider VO | van 0 naar 0,8 fte |
| Aantrekken projectleider CP | van 0 naar 0,8 fte |

#### 4 Opleiding en mobiliteit + 20.000

Naast een goede balans tussen taken en het aantal fte's om deze taken mee uit te voeren, spelen ook de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers een belangrijke rol bij het gezond houden van de organisatie. Kunstgebouw wil de inzetbaarheid en het aanpassingsvermogen van medewerkers continu stimuleren. Kunstgebouw wil medewerkers kunnen opleiden om de draai naar een meer vraaggerichte aanpak en dialoog-gestuurde samenwerking te maken.

In 2019 heeft Kunstgebouw een bestemmingsreserve aangewend om opleidingen van medewerkers te bekostigen. Vanaf 2020 wil Kunstgebouw een opleidingsbudget reserveren van 2% van de loonsom.

**Vanaf 2021 zal Kunstgebouw de volgende extra kosten meenemen in de begroting en subsidie aanvraag:**

- Ziekteverzuimverzekering. Kunstgebouw heeft in 2019 een ziekteverzuimverzekering afgesloten ter dekking van het risico van langdurig zieke medewerkers. Deze verzekering wordt in 2019 en 2020 uit een bestemmingsreserve bekostigd, vanaf 2021 zal deze op de exploitatiebegroting drukken.
- In 2020 zal Kunstgebouw in kaart brengen wat er nodig is om ICT-programmatuur aan te passen aan de nieuwe werkwijzen (meer maatwerk en programma CP). Hier zal een kostenverhoging uit voortvloeien.

Cultuur  
bereikbaar  
maken voor  
iedereen

Inspelen op  
de eisen van  
deze tijd

Innovatief,  
nieuwsgierig,  
en flexibel



## 8.2 Begroting Kunstgebouw 2020

|                                                                                    | 2019             | 2020             |                         |                                   |                  |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------|
|                                                                                    |                  | TOTAAL           | ORGANISATIE<br>ALGEMEEN | BOEKJAAR<br>PROJECTEN<br>KKJDKJKA | PROGRAMMA<br>CMK | PROGRAMMA<br>CP |
| <b>Baten</b>                                                                       |                  |                  |                         |                                   |                  |                 |
| 1 Boekjaarsubsidie Provincie Zuid-Holland prijspeil 2015                           | 1.222.200        | 1.222.200        | 510.952                 | 711.248                           |                  |                 |
| 2 Inflatiecorrectie 2016-2020 en extra subsidie organisatieversterking             |                  | 408.050          | 408.050                 |                                   |                  |                 |
| 3 Programma Cultuurparticipatie: directe matching Provincie Zuid-Holland           |                  | 200.000          |                         |                                   |                  | 200.000         |
| <b>4 Totaal gevraagde subsidie Provincie Zuid-Holland</b>                          | <b>1.222.200</b> | <b>1.830.250</b> |                         |                                   |                  |                 |
| 5 Inkomsten deelnemers projecten boekjaarsubsidie                                  | 694.557          | 764.414          |                         | 764.414                           |                  |                 |
| 6 Subsidie CMK Fonds voor Cultuurparticipatie                                      | 482.605          | 482.605          |                         |                                   | 482.605          |                 |
| 7 Inkomsten bijdragen deelnemers CMK en nog te besteden baten                      | 194.265          | 217.882          |                         |                                   | 217.882          |                 |
| 8 Programma Cultuurparticipatie: verwachte subsidie Fonds voor Cultuurparticipatie |                  | 200.000          |                         |                                   |                  | 200.000         |
| 9 Bijdrage overige projecten                                                       | 64.000           |                  |                         |                                   |                  |                 |
| 10 Rente                                                                           |                  | 500              | 500                     |                                   |                  |                 |
| 11 Overige baten                                                                   | 75.813           | 44.000           | 44.000                  |                                   |                  |                 |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                                                                | <b>2.733.440</b> | <b>3.539.651</b> |                         |                                   |                  |                 |
| <b>Lasten</b>                                                                      |                  |                  |                         |                                   |                  |                 |
| <b>12 Personeelskosten</b>                                                         |                  |                  |                         |                                   |                  |                 |
| Salariskosten inclusief sociale lasten en pensioenpremies LBB                      |                  | 1.316.984        | 1.316.984               |                                   |                  |                 |
| Door te belasten loonkosten                                                        |                  | -776.932         |                         |                                   |                  |                 |
| Reiskosten woon-werk                                                               |                  | 34.000           | 34.000                  |                                   |                  |                 |
| Scholing personeel                                                                 |                  | 26.000           | 26.000                  |                                   |                  |                 |
| Overige personele kosten                                                           |                  | 45.000           | 45.000                  |                                   |                  |                 |
| <b>TOTAAL</b>                                                                      | <b>374.263</b>   | <b>645.052</b>   |                         |                                   |                  |                 |
| <b>13 Huisvestingskosten</b>                                                       |                  |                  |                         |                                   |                  |                 |
| Kantoorhuur                                                                        | 101.300          | 101.300          | 101.300                 |                                   |                  |                 |
| Servicekosten                                                                      | 32.100           | 32.100           | 32.100                  |                                   |                  |                 |
| Schoonmaakkosten/klein onderhoud                                                   | 26.000           | 26.000           | 26.000                  |                                   |                  |                 |
| <b>TOTAAL</b>                                                                      | <b>159.400</b>   | <b>159.400</b>   |                         |                                   |                  |                 |
| <b>14 Organisatiekosten</b>                                                        |                  |                  |                         |                                   |                  |                 |
| Drukwerk en kantooarmiddelen                                                       |                  | 5.000            | 5.000                   |                                   |                  |                 |
| Lease- service- en onderhoudscontracten                                            |                  | 21.450           | 21.450                  |                                   |                  |                 |
| Porti- en bankkosten                                                               |                  | 8.500            | 8.500                   |                                   |                  |                 |
| Accountants- en advieskosten                                                       |                  | 22.000           | 22.000                  |                                   |                  |                 |
| Afschrijving inventaris                                                            |                  | 1.000            | 1.000                   |                                   |                  |                 |
| Kosten automatisering                                                              |                  | 31.600           | 31.600                  |                                   |                  |                 |
| Afschrijving computers                                                             |                  | 8.500            | 8.500                   |                                   |                  |                 |
| Kosten communicatie & marketing                                                    |                  | 30.000           | 30.000                  |                                   |                  |                 |
| Telefoonkosten en internetkosten                                                   |                  | 7.000            | 7.000                   |                                   |                  |                 |
| Verzekeringen                                                                      |                  | 10.000           | 10.000                  |                                   |                  |                 |
| Overige organisatiekosten                                                          |                  | 14.000           | 14.000                  |                                   |                  |                 |
| <b>TOTAAL</b>                                                                      | <b>143.600</b>   | <b>159.050</b>   |                         |                                   |                  |                 |

Vervolg lasten op de volgende pagina



## 8.2 Begroting Kunstgebouw 2020

|                                    | 2019      | 2020             |                         |                                   |                  |                 |
|------------------------------------|-----------|------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------|
|                                    |           | TOTAAL           | ORGANISATIE<br>ALGEMEEN | BOEKJAAR<br>PROJECTEN<br>KKJDKJKA | PROGRAMMA<br>CMK | PROGRAMMA<br>CP |
| <b>Vervolg Lasten</b>              |           |                  |                         |                                   |                  |                 |
| <b>15 Kosten boekjaarprojecten</b> |           |                  |                         |                                   |                  |                 |
| Doorbelaste loonkosten projecten   | 684.798   | 709.141          |                         | 709.141                           |                  |                 |
| Activiteitenkosten projecten       | 630.509   | 766.521          |                         | 766.521                           |                  |                 |
| TOTAAL                             | 1.315.307 | <b>1.475.662</b> |                         |                                   |                  |                 |
| <b>16 Kosten programma's</b>       |           |                  |                         |                                   |                  |                 |
| Doorbelaste loonkosten programma's |           | 67.791           |                         |                                   | 67.791           |                 |
| Activiteitenkosten programma's     |           | 1.032.696        |                         |                                   | 632.696          | 400.000         |
| TOTAAL                             | 740.870   | <b>1.100.487</b> |                         |                                   |                  |                 |
| TOTAAL LASTEN                      | 2.733.440 | <b>3.539.651</b> |                         |                                   |                  |                 |
| <b>Recapitulatie:</b>              |           |                  |                         |                                   |                  |                 |
| TOTAAL BATEN                       | 2.733.440 | <b>3.539.651</b> |                         |                                   |                  |                 |
| TOTAAL LASTEN                      | 2.733.440 | <b>3.539.651</b> |                         |                                   |                  |                 |
| <b>Resultaat</b>                   | 0         | <b>0</b>         |                         |                                   |                  |                 |

### 8.3 Meerjarenbegroting Kunstgebouw

|                                                                                  | 2021             | 2022             | 2023             | 2024             |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Baten</b>                                                                     |                  |                  |                  |                  |
| Boekjaarsubsidie Provincie Zuid-Holland                                          | 1.714.777        | 1.764.211        | 1.814.440        | 1.865.480        |
| Programma Cultuurparticipatie: directe matching Provincie Zuid-Holland           | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          |
| <b>Totaal gevraagde subsidie Provincie Zuid-Holland</b>                          | <b>1.914.777</b> | <b>1.964.211</b> | <b>2.014.440</b> | <b>2.065.480</b> |
| Inkomsten deelnemers projecten boekjaarsubsidie                                  | 687.780          | 687.780          | 687.780          | 687.780          |
| Subsidie CMK Fonds voor Cultuurparticipatie                                      | 693.196          | 693.196          | 693.196          | 693.196          |
| Programma Cultuurparticipatie: verwachte subsidie Fonds voor Cultuurparticipatie | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          |
| Rente                                                                            | 500              | 500              | 500              | 500              |
| Overige baten                                                                    | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                                                              | <b>3.496.253</b> | <b>3.545.687</b> | <b>3.595.916</b> | <b>3.646.956</b> |
| <b>Lasten</b>                                                                    |                  |                  |                  |                  |
| Personeelskosten                                                                 | 656.753          | 668.688          | 680.862          | 693.279          |
| Huisvestingskosten                                                               | 160.994          | 162.604          | 164.230          | 165.872          |
| Organisatiekosten                                                                | 160.641          | 162.247          | 163.869          | 165.508          |
| Kosten boekjaarprojecten                                                         | 1.355.523        | 1.377.490        | 1.399.846        | 1.422.596        |
| Kosten programma's                                                               | 1.162.343        | 1.174.658        | 1.187.110        | 1.199.700        |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                                                             | <b>3.496.253</b> | <b>3.545.687</b> | <b>3.595.916</b> | <b>3.646.956</b> |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                                                              | <b>3.496.253</b> | <b>3.545.687</b> | <b>3.595.916</b> | <b>3.646.956</b> |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                                                             | <b>3.496.253</b> | <b>3.545.687</b> | <b>3.595.916</b> | <b>3.646.956</b> |
| <b>Resultaat</b>                                                                 | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |

## 8.4 Toelichting bij de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2021-2024

### Baten

#### 1, 2, 3 en 4. Subsidie Provincie Zuid-Holland, inflatiecorrectie en matching

Sinds 2015 bedraagt de boekjaarsubsidie van de provincie Zuid-Holland € 1.222.200. Kunstgebouw vraagt vanaf 2020 een hogere bijdrage van de provincie.

Reden van de hogere gevraagde bijdrage is:

- a. Inflatiecorrectie.
- b. Versterking van de basis van de organisatie.
- c. Nieuwe activiteiten waarmee wordt ingespeeld op nieuwe kansen.

Ten opzichte van 2019 wordt € 408.050 meer boekjaarsubsidie gevraagd. De meerkosten worden veroorzaakt door de stijgingen van salarissen conform de CAO Sociaal Werk in 2019 en 2020. In 2019 was rekening gehouden met een salarisverhoging van 2% per 1 juli 2019. Dit werd 3,25%. Ook per 1 juli 2020 worden de salarissen verhoogd met 3,25%. Daarnaast is rekening gehouden met een uitbreiding van het aantal fte vanwege uitbreiding van werkzaamheden in het kader van nieuwe subsidieregelingen. Het aantal fte stijgt met 3.2 fte. Deze 3.2 fte kunnen niet worden doorbelast. Door deze uitbreiding stijgen ook enkele personeel gerelateerde kosten, zoals met name reiskosten woon-werk, verzuimverzekering en de kosten van de salarisverwerking. Daarnaast wordt € 200.000 matching gevraagd voor een programmasubsidie. In overleg met de afdeling cultuur van de provincie Zuid-Holland is er gekozen om het gevraagde subsidiebedrag op te delen in verschillende bedragen.

#### 5 Deelnemersinkomsten

De boekjaarprojecten worden georganiseerd door Kunstgebouw en deels bekostigd door deelnemende scholen en gemeentes. Geheel in lijn met de tweedelijnsfunctie speelt Kunstgebouw, met steun van de provincie, een faciliterende rol.

De begrote bijdragen van de deelnemende scholen aan Kijk|Kunst en Doe|Kunst zijn gedaald ten opzichte van de begroting 2019. Het aantal deelnemers is gedaald door een daling in het leerlingenaantal en gemeentelijke herindeling waarbij de gemeenten Leerdam en Zederik ingedeeld zijn in de provincie Utrecht. De contracten met de scholen in deze gemeenten liepen deels nog door in 2019. Daarna zijn de scholen ondergebracht bij Kunst Centraal Utrecht.

Vanaf 2020 zijn de deelnemersbijdragen aan projecten op het gebied van deskundigheidsbevordering en maatwerk voor gemeenten ook opgenomen onder de post Inkomsten deelnemers projecten boekjaarsubsidie. De deelnemersbijdragen voor maatwerk en deskundigheidsbevordering stijgen juist. Deze stijging compenseert de daling van deelnemende scholen aan Kijk|Kunst en Doe|Kunst ruimschoots, waarmee de begrote deelnemersinkomsten per saldo vanaf 2020 zullen stijgen.

#### 6 Subsidie CMK Fonds voor Cultuurparticipatie

Kunstgebouw ontvangt in de periode 2017-2020 van het Fonds voor cultuurparticipatie een bijdrage van € 482.605,- in het kader van de regeling Cultuureducatie met kwaliteit (CMK). Het bedrag is gebaseerd op een bedrag van € 0,55 per inwoner in het werkgebied voor CMK. Deze subsidie wordt grotendeels overgemaakt naar de lokale projecten en het resterende deel ontvangt Kunstgebouw voor de activiteiten als penvoerder (zie hieronder). De gemeenten in het werkgebied matchen binnen

de projecten. De middelen van het fonds worden ingezet voor de 12 lokale CMK coördinatoren en hun activiteiten. Van het totaal wordt een bedrag € 120.662 door Kunstgebouw ingezet voor activiteiten die samenhangen met het penvoerderschap. Vanaf 2021 zou Kunstgebouw graag de gehele bijdrage van het Fonds voor cultuurparticipatie (die naar boven wordt bijgesteld) ten goede willen laten komen aan de coördinatoren en hun lokale activiteiten.

#### 7 Bijdrage deelnemers CMK en nog te besteden baten

Voor het programma CMK hanteert het Fonds voor Cultuurparticipatie (en Kunstgebouw) het kalenderjaar voor subsidiebeschikking en afrekening. De activiteiten worden ingepast in het curriculum van de scholen, die met een schooljaar werken. Omdat de subsidiebeschikking van het eerste jaar van de periode 2017-2020 in het voorjaar van 2017 is ontvangen, zijn veel activiteiten pas begin schooljaar 2017-2018 gestart, waardoor activiteiten naar achter zijn geschoven en kosten en de bijbehorende baten zijn meegenomen naar het volgende kalenderjaar. De laatste activiteiten CMK 2020 zullen de eerste maanden van 2021 plaatsvinden.

#### 8 Programma Cultuurparticipatie

Kunstgebouw verwacht in 2020 een bedrag van € 200.000 aan subsidie van het Fonds voor Cultuurparticipatie te kunnen aanvragen ten behoeve van de activiteiten in het kader van het programma Cultuurparticipatie. 2020 is het aanloopjaar waarin er in totaal een bedrag van 3,5 miljoen beschikbaar is. Vanaf 2021 zal er 5 miljoen beschikbaar zijn.

#### 9. Bijdrage overige projecten

De bijdragen overige projecten zijn inkomsten en bijdragen voor ad-hoc activiteiten op vraag van scholen en gemeenten. De vraag naar deze activiteiten laat zich

nog moeilijk voorspellen. In de komende jaren zullen er mogelijk inkomsten uit overige projecten zijn, daar zullen dan teven kosten tegenover staan, waarmee het exploitatieresultaat niet beïnvloed zal worden.

#### **10. Rente**

In verband met dalende rentepercentages en afnemende banktegoeden (o.a. door betalingen uit de reorganisatievoorziening sinds 2012) dalen de renteopbrengsten. Kunstgebouw houdt rekening met de lage rentestand, maar verwacht nog geen negatieve rente.

#### **11. Overige baten**

De overige baten bevatten een vrijval uit bestemmings-reserves.

- a. Bedrijfsrisico's, ten behoeve van de ziekte-verzuimverzekering (€ 30.000)
- b. Een project over Burgerschap ism het Erfgoedhuis Zuid-Holland voor het vmbo (€ 7.000)
- c. Marketing en communicatie (€ 7.000)

## **Lasten**

#### **12 Personeelskosten**

De salariskosten stijgen in 2020 door salarisverhogingen vanuit de CAO Sociaal Werk en door uitbreiding met 3,2 fte. De personeelsuitbreiding is noodzakelijk om de basis op orde te krijgen en te houden. Deze uitbreiding wordt niet doorbelast aan projecten. Door de personeelsuitbreiding stijgen de reiskosten woon-werk en de overige personeelskosten (met name de verzuimverzekering). De post scholing personeel is gestegen. Door de verandering in het werkveld van Kunstgebouw naar een meer vraaggerichte aanpak en een dialoog-gestuurde samenwerking is het nodig om meer te investeren in scholing en training.

De post personeelskosten houdt in de meerjarenbegroting rekening met een loonstijging van 2% per jaar. Deze loonstijging wordt ook in de interne doorbelastingen van personeelskosten doorgevoerd. Reis en scholingskosten zijn niet geïndexeerd, de kosten voor de ziekteverzuimverzekering wel, voor berekening van de premie wordt de loonsom als basis genomen.

#### **13 Huisvestingskosten**

Voor de huisvestingskosten is in de meerjarenbegroting een stijging van 1% per jaar gehanteerd. Kunstgebouw onderzoekt momenteel de mogelijkheden voor huisvesting in het pand van Erfgoedhuis, waar na vertrek van Zuid-Hollands Landschap kantoorruimte vrijkomt. Kunstgebouw en Erfgoedhuis zien beide kansen voor een intensivering van de samenwerking in de back-office, met bijbehorende synergievoordelen. De conclusies van het onderzoek zullen mogelijk invloed hebben op de huisvestingslasten vanaf 2021.

#### **14 Organisatiekosten**

De extra kosten communicatie en marketing ten opzichte van 2019 worden gedekt vanuit bestemmingsreserves. De dekking is opgenomen onder overige baten. Onder overige organisatiekosten zijn o.a. opgenomen: bestuurskosten, de contributie voor het lidmaatschap van Sociaal Werk Nederland (voorheen MO-groep) en het lidmaatschap van Kunsten 92. In de meerjarenbegroting is voor de organisatiekosten een jaarlijkse prijsstijging van 1% gehanteerd.

#### **15 Kosten boekjaarprojecten**

De boekjaarprojecten zijn Kijk|Kunst, Doe|Kunst, Kunstgebouw|Academie en maatwerkprojecten. De doorbelaste loonkosten en activiteitenkosten voor de boekjaaractiviteiten en overige projecten vloeien voort uit de in de aanvraag boekjaarsubsidie voorgestelde activiteiten voor 2019, de verwachte bijdragen van deelnemers en de subsidie CMK 2017-2020. Voor de kosten die samenhangen met de boekjaarprojecten is voor de personele lasten een stijging van 2% per jaar gehanteerd in de meerjarenbegroting, en voor de activiteitenlasten 1%.

#### **16 Kosten programma's**

De kosten programma's zijn kosten voor CMK en programma Cultuurparticipatie. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een prijsstijging van 1% per jaar en loonstijging van 2% per jaar.



## Colofon

Kunstgebouw  
Broekmolenweg 20  
2289 BE Rijswijk  
015 - 2154515  
[www.kunstgebouw.nl](http://www.kunstgebouw.nl)

## Fotografie

Bas Czerwinski

## Vormgeving

Evelien Doornebal

© Kunstgebouw oktober 2019

Kunstgebouw maakt zichtbaar wat er is en stimuleert  
wat er kan zijn op het gebied van cultuuronderwijs.  
De activiteiten van Kunstgebouw worden mede  
mogelijk gemaakt door de provincie Zuid-Holland.



**Cultuuronderwijs en cultuurparticipatie**  
voor de ontwikkeling en betrokkenheid van alle mensen in de samenleving