



Nota van B&W

Onderwerp Subsidieverlening Pier K 2013

Portefeuillehouder mr. A.Th.H. van Dijk en J.J. Nobel
Collegevergadering 4 december 2012
Inlichtingen E. Feij (023 - 5676743)
Registratienummer 2012.0072375

Samenvatting

Pier K vraagt voor 2013 een prestatiesubsidie aan van € 6.133.121,-. Dit bedrag bestaat uit de grondslag (€ 6.054.517,-) inclusief Kunstmenu / Cultuurparcours (€ 87.800,-). Pier K vraagt € 77.000,- aan voor matching van de subsidie van het Fonds voor Cultuurparticipatie en € 5.445,- voor stijging van de accountantskosten. Wij kennen Pier K een subsidiebedrag toe van in totaal € 6.127.676,-.

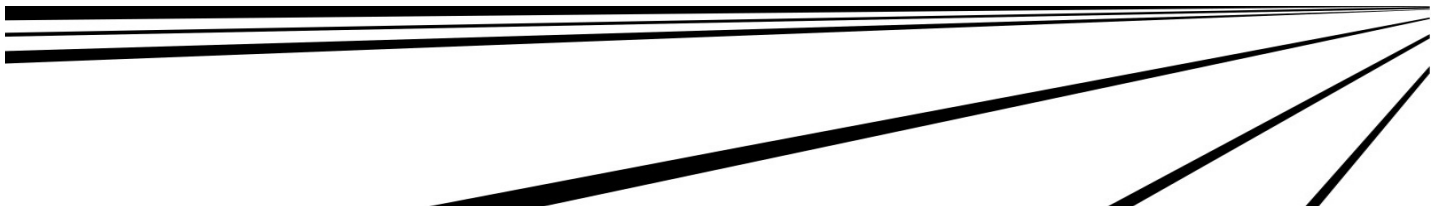
De matching van de subsidie van het Fonds voor Cultuurparticipatie ten behoeve van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit is vastgesteld met de nieuwe cultuurnota *Ruimte voor Cultuur, kansen voor ondernemerschap* (RV 2012.0016382) en wordt dus toegekend. Pier K, als belangrijkste speler in dit veld is penvoerder en draagt zorg voor de coördinatie en samenwerking met andere aanbieders op dit gebied.

De verhoging van de accountants-kosten wordt niet toegekend, omdat deze kosten onder de reguliere prestatiesubsidie vallen. Dit bedrag is in mindering gebracht op de aanvraag van Pier K.

Tenslotte verzoekt Pier K de algemene reserve te mogen verhogen van 5% naar 10% en dit te doen met middelen uit het Bestemmingsfonds Inventaris. Reden is dat bij de transitie naar meer cultureel ondernemen grotere bedrijfsrisico's behoren. Deze zijn met een vergroting van de algemene reserve beter op te vangen. Dit verzoek wordt toegekend onder het voorbehoud van het plan betreffende cultureel ondernemerschap, dat de instelling voor 1 maart 2013 moet indienen. Dit plan zal duidelijk aangeven hoe en tot welke hoogte de ruimte boven de 5% wordt ingezet in relatie tot de nieuwe aanvullende activiteiten. Er moet echter rekening worden gehouden met het begrote negatieve resultaat (€ 83.352,-), welke onttrokken wordt uit de algemene reserve.

1. Inleiding

Pier K heeft in het voorjaar 2012 een reorganisatieplan *Kunst als Kompas 2012-2014* afgerond. Het reorganisatieplan is de concrete uitvoering van de doelen die Pier K in het gelijknamige ondernemingsplan in 2011 heeft vastgelegd. Het reorganisatieplan wordt intern gedragen door de Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad. Aan de reorganisatie is een sociaal plan gekoppeld dat eveneens is goedgekeurd door de bonden. Pier K is in juni gestart met de uitvoering; de implementatie zal tot en met 2014 in beslag nemen. Het reorganisatieplan is een totaal plan waarbij ombuiging van het beleid wordt gekoppeld aan de gemeentelijke en provinciale bezuinigingsopgave van in totaal € 620.000,- in de periode 2012- 2014.



Aanleiding voor dit reorganisatieplan vormt de wens van Pier K om hun ondernemingsplan *Kunst als Kompas 2012-2014* uit te kunnen voeren met een evenwichtiger verhouding tussen opbrengsten uit de markt enerzijds en subsidie anderzijds. Kern van het ondernemingsplan is dat zij zoveel mogelijk Haarlemmermeeders de kans willen bieden hun talent te ontdekken en te ontwikkelen. Om dit voor elkaar te krijgen gaan zij hun markt uitbreiden in de domeinen (routes) onderwijs, vrije tijd, top talent, wijk en het bedrijfsleven. Nieuwe maatschappelijke tendensen en veranderende wensen van de klanten vragen om vernieuwing van het aanbod en een veel marktgerichtere benadering voor de komende jaren. Het plan laat zien hoe zij dit gaan realiseren in de komende vier jaar en tevens de opgelegde bezuinigingen realiseren.

Binnen de beperktere begroting richt Pier K zich op hervorming van hun programmering, behoud en werven van klanten, ontwikkeling van cultuuronderwijs op scholen, implementatie van het reorganisatieplan en intensievere samenwerking met de partners in het Cultuurgebouw. Concreet betekent dit:

1. Behoud van klanten door:
Goede communicatie over de veranderingen in het aanbod, branding van innovatieve producten, klanten betrekken bij het aanbod en grote publieksgerichte evenementen.
2. Behoud en innovatie van laagdrempelig cultuuronderwijs op school:
Het implementeren van nieuwe leerlijnen voor het onderwijs zonder provinciale subsidie, zonder consultants en mét breed inzetbare docenten.
3. Hervorming van het cultuuronderwijs Kunst naar Keuze (vrije tijd) door:
Het realiseren van doorlopende leerlijnen met groepsonderwijs als basis, prijsverhoging individuele muziekles, ZZP-ers, e-learning en een compacter programma voor theater, dans en musical en beeldende kunst
4. Meer inkomsten door cultureel ondernemerschap:
Partnerschap met bedrijfsleven, horecabeleid, verhuur, seats2meet en arts2meet, versterking marketing & sales functie en avondbezetting Informatiebalie.
5. Samenwerking Cultuurgebouw:
Gezamenlijke cultuureducatie, marketing, programmering, Huisacademie en integratie van alle ondersteunende diensten.

Belangrijkste ambitie van Pier K is om door middel van deze reorganisatie een groter publiek te bereiken, het personeel breed inzetbaar te maken (door omscholing) voor meerdere routes met de bijbehorende markten en dit te bereiken met minder subsidiegeld.

De uitvoering van deze ambitie vraagt om een nieuwe structuur en deels gewijzigde functies. Bij de reorganisatie heeft Pier K een uitgebreid sociaal plan opgesteld.

Pier K geeft met dit reorganisatieplan en vernieuwing van hun aanbod antwoord op nieuwe maatschappelijke tendensen en veranderende wensen van de klanten.

Ook in de nieuwe organisatie zijn de diensten en activiteiten ingedeeld in vier routes:

Route 1: Kunst in Onderwijs, Route 2: Kunst naar Keuze, Route 3: Kunst in de Wijk en Route 4: Kunst aan de Top (start schooljaar 2012/2013). Het Podium voor Architectuur is opgenomen in Kunst naar Keuze.

De missie van Pier K is onveranderd: Pier K biedt kunst als kompas om het persoonlijke talent van mensen te ontdekken en te ontwikkelen. Zij zet hiermee in op een levenslange cultuureducatie door middel van doorlopende leerlijnen in zowel onderwijs als in vrije tijd op basis van de klantvraag (het onderwijs of de eindgebruiker). De bedrijfsmatige agenda 2013 van Pier K staat in het teken van de implementatie van de reorganisatie en van gezamenlijke diensten in het Cultuurgebouw.

De samenwerking in het Cultuurgebouw neemt binnen de reorganisatie een belangrijke plaats in. De samenwerking heeft betrekking op: gezamenlijke cultuureducatie in het onderwijs, Shared Service Centre, gezamenlijke horeca en verhuur, gezamenlijke personeel en organisatie, gezamenlijke programmering en marketing en de gezamenlijke Huisacademie. Voor cultuureducatie is Pier K trekker en is in 2012 een gezamenlijk plan ontwikkeld. Ook wordt het plan voor een gezamenlijk klantcontactcentrum nader uitgewerkt naar een concreet programma van eisen en een organisatieplan (onder andere front- en backoffice taken en klantbeheer). In het ondernemingsplan Cultuurgebouw krijgen al deze zaken hun beslag. Hierin bepalen de vier partners voor de komende vier jaar hun missie, visie, strategie, prestaties en financiële resultaten.

Efficiencyverhoging, mede noodzakelijk gezien de beëindiging in 2012 van de provinciale subsidie voor cultuureducatie in het onderwijs en de bezuinigingen van de gemeente, wordt bereikt door verdergaande kostenbesparing en verhoging opbrengsten (markt), uitwerken van standaardisatie en efficiency werkprocessen, flexibilisering van inzetbaarheid van personeel en docenten, etc. De professionalisering vindt ook zijn beslag in de investering in de versterking van het midden management.

De komende jaren staan in het teken van grote veranderingen, van innovatie, samenwerking en efficiencyverhoging. Innovatie wordt toegelicht bij de verschillende routes in zowel het activiteitenplan 2013 als het reorganisatieplan. De prestatieafspraken 2013 gaan in op de door Pier K te organiseren activiteiten en het te bereiken aantal deelnemers / bezoekers per route.

2. Programma van Eisen 2013

In het Programma van Eisen 2013 (PvE) is het nieuwe cultuurbeleid, *Kansen voor cultuur, ruimte voor ondernemerschap*, geïmplementeerd. Hiertoe is er een gezamenlijk, algemeen deel aan het PvE toegevoegd dat betrekking heeft op de activiteiten en diensten van het cultuurgebouw. Dit is een identiek deel voor alle vier de instellingen in het Cultuurgebouw en bestaat uit twee delen: cultureel ondernemerschap en samenwerking en synergie. Vervolgens kent het PvE een specifiek deel voor de betreffende instelling, in dit geval Pier K.

2.1. Cultureel Ondernemerschap

In het eerste deel van het algemene deel wordt het cultureel ondernemerschap nader uitgewerkt en toegelicht. In een experimentele periode tot aan de eerste evaluatie van de cultuurnota in 2016 wordt aan de vier instellingen binnen de prestatieafspraken (en derhalve in het PvE) ruimte geboden voor innovatie van het activiteitenpakket. De ruimte en de daaraan verbonden voorwaarden worden in dit deel van het PvE besproken. Essentieel is dat nieuwe initiatieven niet in de plaats komen van de prestatieafspraken, maar zorgen voor een economische verbreding en/of een cultuurinhoudelijke verdieping hiervan. Positieve exploitatieresultaten komen ten goede aan het culturele product of de algemene reserve of bestemmingsreserves die verband houden met kosten en investeringen in relatie tot cultureel ondernemerschap.

Cultureel ondernemen is voor Pier K, behalve aandacht voor kosten en baten, vooral aandacht voor het vergroten van de verbinding tussen partners en het vergroten van de impact van de organisatie. De samenwerking in het Cultuurgebouw is voor Pier K een belangrijke proeve van cultureel ondernemen, die de komende jaren geoptimaliseerd zal worden. De relatie van het reorganisatieplan met de opgelegde bezuinigingen wordt nader toegelicht onder de paragraaf 5: Bezuinigingen.

In aanvulling op het PvE wordt aan de vier afzonderlijke instellingen de opdracht gegeven om uiterlijk op 1 maart 2013 een uitgewerkt plan te presenteren hoe de instelling de opdracht tot het ontplooiën van (meer) cultureel ondernemerschap zal implementeren. Daarbij zal zowel worden ingegaan op de (eventuele) consequenties voor de cultuurinhoudelijke missie en het activiteitenpakket, als ook op de bedrijfseconomische veranderingen die de implementatie van (meer) cultureel ondernemerschap voor de specifieke instelling met zich meebrengt. Bij dit laatste kan de instelling tevens op basis van bedrijfseconomische argumenten cijfermatig onderbouwen, welke behoefte er eventueel is aan het vormen van bepaalde bestemmingsreserves en/of het vormen en aanhouden van een hogere algemene reserve (dan nu conform de Algemene subsidieverordening 2011 (Asv) is toegestaan). Pier K heeft een verzoek tot verhoging ingediend. Dit verzoek wordt toegekend onder het voorbehoud van het plan betreffende cultureel ondernemerschap, dat de instelling moet indienen. Pier K zal dan duidelijk aangeven hoe en tot welke hoogte de ruimte boven de 5% wordt ingezet in relatie tot de nieuwe aanvullende activiteiten. Er moet in dit verband rekening worden gehouden met het begrote negatieve resultaat (€ 83.352,-), welke onttrokken wordt uit de algemene reserve.

2.2. Samenwerking en synergie

Het tweede deel van het algemene deel staat in het teken van samenwerking en synergie tussen de vier instellingen. Het achterliggende beleidsdoel is dat het cultuurgebouw uitgroeit tot de spil, makelaar en aanjager in een gemeentebreed actief cultureel netwerk. En dat daarmee met ingang van 2013 aantoonbaar meer uitwisseling tussen de culturele initiatieven en organisaties in de kernen en het publiek ontstaat.

De samenwerking en synergie hebben betrekking op enerzijds gezamenlijke producten / activiteiten, anderzijds op de randvoorwaardelijke bepalingen van samenwerkingsactiviteiten binnen gezamenlijke bedrijfsfuncties als P&O en financiën, en productondersteunende functies als marketing en communicatie.

Met de aanstelling van de gemeenteregisseur willen wij gezamenlijke plannen versneld mogelijk maken. De regisseur zal zich nadrukkelijk niet bezighouden met de management inhoudelijke en programmatische taken van de betrokken instellingen, maar zich beperken tot de specifiek bedrijfseconomische aspecten, voor zover deze raken aan uitgangspunten van het nieuwe cultuurbeleid en de daaruit voortvloeiende elementen in het Programma van Eisen. Deze voorzien onder andere in: een verzelfstandiging van de horecafuncties, inclusief verhuur; vorming van een Shared Service Centre (SSC) voor gezamenlijke (ondersteunende) bedrijfsdiensten; een Klanten Contact Centrum (KCC); verankering van deze in een juiste structuur binnen het gebouw en het verbeteren van het cultuurgebouw in zijn uitstraling en noodzakelijke functies.

Ten tijde van het tot stand komen van deze nota lijken ontwikkelingen hiermee in een stroomversnelling te zijn gekomen. Vanuit de cultuurinstellingen is medio november 2012 het signaal gekomen dat:

- de vier directeuren van het Cultuurgebouw Haarlemmermeer de visie hebben dat er een gemeenschappelijke organisatie moet komen die op basis van de bestaande cultuurmerken de activiteiten en producten gaat verbeteren en een groter publieksbereik gaat realiseren;
- hiermee de spilfunctie van het Cultuurgebouw in een levendig netwerk van culturele initiatieven binnen de kernen van de gemeente Haarlemmermeer zal worden versterkt;
- een onderzoek wordt gestart naar de voor- en nadelen van een fusie als vervolgstap;
- dit voornemen op korte termijn wordt gedeeld met de Raden van Toezicht en het management, en dat de ondernemingsraden van de bestaande organisaties over dit voornemen worden ingelicht.

Wij nemen met instemming kennis van de hier geformuleerde visie en samenwerkingsbereidheid, die we zien als een omslag in de houding van de vier instellingen. Wij zien hierin de gevraagde stap om te komen tot synergie en optimale samenwerking in het Cultuurgebouw zoals gevraagd in het PvE.

2.3. Specifiek deel PvE

In deel drie van het PvE worden de specifieke prestatie eisen voor Pier K vastgelegd. Dit deel is opgedeeld in de vier Routes en volgt daarmee de Piramidestructuur van Pier K: Kunst in Onderwijs, Kunst naar Keuze, Kunst in de Wijk, Kunst aan de Top (start 2012-2013).

Ook de aparte kleine prestatiesubsidie voor de bemiddelingsfunctie Cultuureducatie is geïntegreerd in de prestatiesubsidie en valt nu onder Kunst in Onderwijs.

In het vastgestelde PvE 2013 is te lezen tot welke prestatieafspraken 2013 de gemeente en Pier K in overleg zijn gekomen. Het PvE maakt scherp wat de gemeente specifiek aan Pier K vraagt en waar ze Pier K op afrekent. De afrekenbare prestatie-indicatoren worden onderscheiden van de informatie-indicatoren. Ten behoeve van de monitoring worden de informatie-indicatoren gevraagd waarover Pier K moet rapporteren. Deze gegevens stellen zowel de gemeente als Pier K in staat de effecten van diensten en activiteiten te volgen ten behoeve van de beleidsevaluatie. De prestatie-indicatoren vormen de basis voor de kostprijsberekening. Hierbij merken wij op dat de effecten van het nieuwe cultuurbeleid en de bezuinigingen die zijn opgelegd kunnen leiden tot wijzigingen in de prestatieafspraken van 2014.

Door deze bezuinigingen is het mogelijk dat in het kader van beleid een verschuiving van aandacht in of zelfs tussen de verschillende routes plaatsvindt, maar ook dat er in het kader van bezuiniging sommige zaken vanuit de gemeente geheel geschrapt worden. Gemeente en Pier K blijven hierover in gesprek, zodat Pier K tijdig kan inspelen op deze wijzigingen.

De beleidsdoelen zijn het vertrekpunt voor de opdracht aan Pier K. Deze worden vertaald in productclusters; hierin zijn alle activiteiten per Route ondergebracht. In het PvE zijn alle activiteiten beschreven, met de bijbehorende kwaliteitseisen en de prestatie- en informatie-indicatoren. Het bereik, zowel van deelnemers als bezoekers, vormt de basis voor de prestatie-indicatoren. Het PvE is weergegeven in het uitgewerkte format. In de Toelichting PvE zijn alle uitgangspunten en richtlijnen nader omschreven. Tenslotte wordt in de informatiebladen per Route de beleidsmatige achtergrond geschetst en de in de aanvraag gevraagde informatie gespecificeerd.

Het grootste deel van de prestatiesubsidie is bestemd voor Kunst naar Keuze (tot 2012 Kunst in de Vrije Tijd) en een kleinere prestatiesubsidie voor de bemiddelingsfunctie in Cultuureducatie dat onder Kunst in Onderwijs valt. Vanaf 2012 is een kostprijberekening per Route doorgevoerd waarbij de overheadkosten evenredig verdeeld zijn over de routes.

Daarnaast krijgt Pier K in dit PvE de ruimte om ook activiteitenbudgetten van Kunst naar Keuze over te hevelen naar Kunst in Onderwijs, mits vooraf afgestemd en mits dit niet ten koste gaat van de gevraagde activiteiten in de route. Het zal er toe leiden dat bij Kunst naar Keuze meer dan voorheen het profijtbeginsel wordt toegepast en dat door het creëren van groepslessen en het verkorten van de lessen de prijs betaalbaar wordt gehouden. Vervolgens kan Pier K met Kunst in Onderwijs een nieuwe markt bedienen. De route Kunst aan de Top wordt in dit PvE verder uitgewerkt, omdat Pier K in het seizoen 2012-2013 hiermee start.

De nieuwe organisatie

Zoals hierboven al gemeld heeft Pier K een uitgebreid reorganisatieplan opgesteld waarin de ombuiging van het beleid gekoppeld is aan de gemeentelijke en provinciale bezuinigingsopgave van in totaal € 620.000,- in de periode 2012-2014.

In de nieuwe organisatie werkt Pier K standaard in een matrix van inhoud gecombineerd met vraagontwikkeling aan doorlopende leerlijnen tussen en binnen de vier Routes. Daarnaast gaat Pier K werken met een bedrijfsbureau en enkele ondersteunende diensten, die op termijn verregaand zullen integreren in het Cultuurgebouw.

Pier K werkt voortdurend aan de doelstellingen van de Routes uit het ondernemingsplan, die in managementtermen 'programma's' genoemd worden. Projecten worden voorafgaand aan ieder jaar vastgesteld en kunnen met mensen vanuit de gehele organisatie worden uitgevoerd.

De nieuwe organisatie kenmerkt zich door een scherpe focus op markten en resultaten binnen de vier Routes. Waar voorheen de Routes zonder samenhang geprogrammeerd werden wordt in de nieuwe organisatie het programmeringsproces integraal uitgevoerd.

De ombuiging van het beleid is een grote opgave die voor zowel de docenten als de producten consequenties heeft. Bij de hervorming van het cultuuronderwijs Kunst naar Keuze vormt de omscholing van muziekdocenten naar docent cultuuronderwijs een intensief traject. Docenten worden in het nieuwe profiel breed inzetbaar in meerdere markten. Bij de inhoudelijke hervorming van het muziekonderwijs komt de nadruk te liggen op groepsonderwijs; individuele lessen zullen meer marktconform worden aangeboden waarbij docenten worden gestimuleerd de overstap te maken naar ZZP-er.

2.4. Kostprijsberekening

Kostprijs per route op hoofdlijnen

	Kunst in leren	Los aanbod scholen	Kunst menu cult.parc.	Kunst naar keuze	Kunst in de wijk	Kunst aan de Top	Huur	Totaal
Directe kosten	200.350	312.399	100.039	2.936.329	140.550	47.361	1.811.774	5.548.802
Opbrengsten	122.000-	194.400-	-	1.317.836-	60.000-	47.361-	-	1.741.597-
Indirecte kosten	128.988	157.903	57.403	1.973.062	60.159	31.753	-	2.409.268
Kostprijs per route	207.338	275.902	157.443	3.591.554	140.709	31.753	1.811.774	6.216.473
Gemeente subsidie	204.828	270.588	154.410	3.522.381	137.999	31.142	1.811.774	6.133.121
Resultaat	2.510-	5.314-	3.032-	69.173-	2.710-	612-	-	83.352-

In dit overzicht is het los aanbod Primair Onderwijs (PO)/Voortgezet Onderwijs (VO) samengevoegd weergegeven. Verder is ook het lesprogramma Kunst in Leren van het PO en het talentenprogramma voor het VO in een budget weergegeven. Bij Kunst naar Keuze zijn de particulieren en bedrijven samengevoegd om de leesbaarheid te bevorderen.

Met indexering is in deze kostprijsberekening rekening gehouden. Ook is de matching door de gemeente van de subsidie van het Fonds voor Cultuurparticipatie van € 77.000 opgenomen in de begroting.

3. Aanvraag 2013

Pier K vraagt een prestatiesubsidie van € 6.133.121,- aan. Hierin is € 1.811.774,- begrepen voor de huur Raadhuisplein en Nieuw-Vennep. Tevens is een accres opgenomen van 1,75%. De grondslag prestatiesubsidie komt bij aftrek van de huurkosten op € 4.242.743,-. Met de eerste tranche bezuiniging is rekening gehouden. Dit is nagenoeg gelijk aan het verleende bedrag in 2012. Verder is de subsidie Kunstmenu / Cultuurparcours geïntegreerd in de prestatiesubsidie, zijnde € 87.800,-.

Verder vraagt Pier K matching van de subsidie van het Fonds Cultuurparticipatie aan ad. € 77.000,- en een uitbreiding van € 5.445,- voor accountantskosten. De matching van de subsidie van het Fonds voor Cultuurparticipatie ten behoeve van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit, is vastgesteld met de nieuwe cultuurnota *Ruimte voor Cultuur, kansen voor ondernemerschap* en wordt dus toegekend. De verhoging van de accountantskosten worden niet toegekend, omdat deze kosten vallen onder de reguliere prestatiesubsidie. Dit bedrag wordt in mindering is gebracht op de aanvraag van Pier K. Het totale bedrag komt hiermee op € 6.127.676,-.

Tenslotte heeft Pier K een verzoek ingediend om de algemene reserve te mogen verhogen van 5% naar 10% en dit te doen met middelen uit het Bestemmingsfonds Inventaris. Reden is dat bij de transitie naar meer cultureel ondernemen grotere bedrijfsrisico's behoren. Deze zijn met een vergroting van de algemene reserve goed op te vangen. Deze ophoging is niet, zoals in het verzoek van Pier K gemeld staat, bedoeld om in de toekomst mogelijke tegenslagen gerelateerd aan het bestaande aanbod op te kunnen vangen. De Algemene subsidieverordening (Asv) geeft ons college in artikel 8 de bevoegdheid, al dan niet op

verzoek, af te wijken van het percentage van 5%. Het ophogen van 5 naar 10% wordt onder voorbehoud toegestaan. Pier K dient voor 1 maart 2013 een uitgewerkt plan aan de gemeente te zenden met daarin opgenomen hoe zij de opdracht tot het ontplooiën van (meer) cultureel ondernemerschap inhoudelijk en bedrijfseconomisch zal implementeren. Met het ophogen van de algemene reserve heeft Pier K een gezonde basis. Na de storting in de algemene reserve blijft er voldoende ruimte in het Bestemmingsfonds Inventaris over (€ 880.000,-).

4. Begroting 2013

De begroting 2013 is gebaseerd op het ondernemingsplan van Pier K en het PvE van de gemeente. De begroting 2013 is opgezet in routes waarbij onderscheid is gemaakt tussen directe en indirecte kosten.

Directe kosten zijn alle kosten die direct aan een Route zijn toe te rekenen: zoals personeelskosten, kantoorkosten, algemene kosten, activiteitenkosten en verkoopkosten. Indirecte kosten betreft alle kosten die niet direct aan een Route zijn toe te rekenen: het algemeen management, personeelszaken, financiën, marketing & communicatie en bedrijfsvoering waaronder facilitair, planning, back- en frontoffice, algemene kosten. De huisvestingskosten zijn niet verrekend in de kostprijs omdat zo een duidelijker beeld verkregen wordt van de kostprijs per route.

De indirecte kosten zijn verdeeld naar ratio van directe personeelskosten van de verschillende routes.

4.1. Vergelijking begroting 2013 met begroting 2012 en resultaat 2011

Pier K vergelijkt de begroting 2013 met het behaalde resultaat 2011; wij hebben eveneens gekeken naar de begroting 2012 om een goede vergelijking mogelijk te maken met de begroting 2013 zodat een compleet beeld ontstaat van de actuele financiële situatie.

In het jaar 2013 moet Pier K voor het eerst zijn ambities realiseren zonder de subsidie van de provincie Noord-Holland (2012: € 188.000,-) en met de opgelegde gemeentelijke bezuiniging eerste tranche van 2,5% (€ 108.000,-). De begroting 2013 laat echter zien dat het totaal aan baten van subsidie € 100.000,- lager is; veel minder dan de optelsom van bovengenoemde bezuinigingen.

Dit komt door de toepassing van een indexering van 1,75% door de gemeente en door de subsidie van het Fonds voor Cultuurparticipatie en de gemeentelijke matching daarvan (totaal € 155.000,-).

In afwijking van hun meerjarenbegroting laat het resultaat van 2013 een tekort zien van € 83.352,-. Pier K geeft hiervoor de volgende redenen: als gevolg van het kabinetsbeleid dreigt met ingang van 2013 de WW franchise voor de werkgever te komen vervallen wat een kostenverhoging van € 73.000,- met zich meebrengt. Ook noemt Pier K het uitblijven van de compensatie van de CAO verhoging maar deze wordt gedekt door de indexering. Wel werkt de beëindiging van de onkostenindexering in 2011 nog steeds negatief door in de begroting en dreigt er een verhoging van de normale licentiekosten van € 45.000 voor I-mas door de vervanging en ontwikkeling van een nieuw software systeem.

Baten (vooral vergeleken met begroting 2012)

De begroting laat zien dat de post opbrengsten deelnemers stijgt met € 52.000,- en dat de overige opbrengsten flink stijgen (€ 202.000,-). Ruim de helft van dit bedrag komt door een

stijging van culturele verhuur (Seats to Meet) en door meer inkomsten uit cursussen aan bedrijven. Ten aanzien van de opbrengsten uit verhuur (Seats to Meet) moet worden opgemerkt dat deze inkomsten worden ondergebracht in de nieuwe horeca en verhuur entiteit van het Cultuurgebouw (zie paragraaf 2.2) en dus niet 1 op 1 aan Pier K instelling kunnen worden toegerekend.

Lasten

De personeelslasten stijgen met € 55.000; dit ondanks de ingezette reorganisatie waarbij een stevige korting wordt doorgevoerd op personeelskosten o.a. door veel minder gebruik te maken van uitzendkrachten en meer gebruik van eigen docenten. De kosten stijgen echter toch als gevolg van de CAO verhoging (1%) en de periodieken (1,5%) en de WW (2,0%). Ook brengt de Huisakademie (interne opleiding / omscholing) kosten met zich mee. De huisvestingskosten laten geen grote verschillen zien, evenals de algemene beheerskosten. Pier K zal de komende jaren investeren in een nieuw software systeem waarvan de totale kosten rond de € 300.000,- zullen liggen; Pier K schrijft gedurende 5 jaar per jaar € 60.000,- af op deze investering. De kosten worden gedekt uit het Bestemmingsfonds Inventaris.

De verkoopkosten stijgen met € 50.000,- vergeleken met de begroting 2012 en met € 70.000,- vergeleken met de realisatie 2011. Deze stijging heeft een direct verband met de ingezette reorganisatie waarbij Pier K krachtig inzet op marketing en corporate communication (€ 25.000).

De activiteitenkosten laten eveneens een forse stijging zien (€ 65.000,- vergeleken met de begroting 2012) maar ten opzichte van de realisatie 2011 dalen ze met € 41.000,-. Deze daling wordt bereikt door scherpere inkoopmiddelen, meer inzet eigen docenten en vermindering verzendkosten. In deze post is een duidelijke efficiencywinst te zien die beantwoordt aan de opgave zoals die bij de bezuiniging 1^e tranche door de gemeente is vereist.

Conclusie

Ondanks meer inkomsten eindigt Pier K met een negatief resultaat van € 83.352,-. Uiteraard wordt dit deels verklaard door de gemeentelijke korting van 2,5% op de subsidie maar ook de implementatie van de reorganisatie zorgt voor extra kosten: bijna alle lasten gaan omhoog waarvan marketing een belangrijk deel voor haar rekening neemt. Dit tekort zal door Pier K uit de bestaande algemene reserve moeten worden gedekt.

Aandachtspunt is de sponsorgelden die Pier K verwacht binnen te halen: € 35.000 voor het scholierenprogramma VO; € 60.000,- voor Kunst in de Wijk; € 37.000 voor Kunst aan de Top. Kunst in de Wijk projecten zullen alleen worden ingezet als de sponsorgelden zijn toegezegd.

5. Bezuinigingen

De bezuinigingsopgave van Pier K bezien wij in relatie tot de begroting van 2012, dit is zowel beleidsmatig als financieel het vertrekpunt van het reorganisatieplan. De opgave waar Pier K de komende jaren voor staat presenteren wij als volgt:

Wegvallen subsidie Provincie	€ 188.000	(zie begroting 2012 Pier K)
1 ^e tranche gemeente	216.000	
2 ^e tranche gemeente	<u>216.000</u>	
Totale structurele taakstelling	€ 620.000	

Deze eerste tranche wordt gefaseerd uitgevoerd: 2,5% in 2013 en 2,5% in 2014 en betreft efficiencymaatregelen. De tweede tranche bezuiniging van eveneens 5% (structureel vanaf 2014) impliceert dat er, in lijn met het gemeentelijk beleid, noodzakelijke keuzes gemaakt moeten worden, die ook de producten kunnen raken.

Pier K geeft met haar reorganisatieplan een antwoord op de gestelde bezuinigingsopgave. De gemeente heeft met haar nieuwe cultuurnota *Ruimte voor Cultuur, kansen voor ondernemerschap*, eveneens de beleidskaders uitgezet. In onderling overleg zullen deze kaders nader op elkaar worden afgestemd.

Reorganisatie / Bezuinigingsplan Pier K

Het bezuinigingsplan bestaat uit vijf onderdelen (5.1 t/m 5.5), met een totaal begrote besparing van € 634.000,-. Daarbij is efficiency voordeel van de samenwerking in het Cultuurgebouw nog niet uitgewerkt. Wel zijn impulsen en/of nieuwe beleidsinvulling in deze taakstelling meegenomen, welke door de bezuinigingen (of extra inkomsten) worden gefinancierd. Dit betreft:

5.2 Hervorming onderwijs Kunst naar Keuze: In deze bezuiniging is voor € 50.000 een impuls meegenomen voor bijdragen minder kapitaalkrachtige leerlingen;

5.4 Verlaging management en ondersteuning: Voor extra marketingkosten is € 70.000 binnen deze bezuinigingsmaatregel gevonden;

5.5 Samenwerking Cultuurgebouw: Pier K gaat er vanuit dat voor de versterking van de marketing binnen deze bezuinigingslijn voor € 70.000 aan ruimte moet worden gevonden voor de bijdrage aan gezamenlijke marketing activiteiten.

In totaal tellen deze maatregelen op tot € 190.000.

In het reorganisatieplan is efficiency winst te zien in Kunst naar Keuze (5.2), Hogere inkomsten cultureel ondernemen (5.3) Verminderde inzet management en ondersteuning (5.4). De efficiency winst door synergie Cultuurgebouw is nog niet opgenomen door Pier K.

De meerjarenbegroting laat zien dat de bezuinigingen voornamelijk plaatsvinden op personeelskosten en activiteitenkosten. De algemene kosten, organisatiekosten en verkoopkosten stijgen flink.

Opmerkingen bij het reorganisatieplan

Het is een totaalplan tot 2014, het gaat dus niet alleen om een efficiency slag maar om een ingrijpende reorganisatie, met grote effecten op de producten.

De grootste verschuiving van aandacht van Kunst naar Keuze naar Kunst in Onderwijs is conform de lijnen die in eerder overleg met Pier K zijn uitgezet. De bezuiniging van de provincie (€ 470.000,-) wordt in dit plan opgevangen door de gemeente (indirect, door het toestaan van de bovengenoemde verschuiving van Kunst naar Keuze naar Kunst in Onderwijs en direct door matching van de subsidie van het Fonds voor Cultuurparticipatie). Ook de scholen dragen bij door matching van het bedrag dat de gemeente per leerling voor cultuureducatie beschikbaar stelt (€ 10,21). Dit betekent een verhoging van € 6,- per leerling voor de scholen. Deze maatregelen samen zorgen ervoor dat cultuureducatie op school zowel kwantitatief als kwalitatief is geborgd voor de toekomst.

De verschuiving van aandacht naar cultuureducatie maakt dat dit een belangrijke route van Pier K wordt. Hier staat echter een geringe toename van Fte tegenover. Ook maakt Pier K

een onderscheid in het Primair Onderwijs tussen reguliere scholen en brede scholen waardoor de laatste onevenredig veel Fte krijgen toebedeeld. De gemeente gaat uit van een ongedeelde Primair Onderwijs, dus van cultuureducatie dat voor alle scholieren even goed en toegankelijk is. Ook het Fte voor Kunst in de Wijk is, gezien het aantal projecten (4), aanzienlijk, terwijl dit onderdeel zichzelf zou terugverdienen conform de gemaakte afspraken met Pier K. We verwachten dat Pier K deze afspraak in 2013 nakomt. Wij zullen hierover in gesprek gaan met Pier K en Kunst in de Wijk bekijken in relatie tot het nieuwe cultuurbeleid waarin veel mogelijkheden geboden worden voor projecten in de wijk met o.a. amateurverenigingen.

Een mogelijkheid is om Kunst in de Wijk en naschoolse activiteiten over te laten aan het cultureel ondernemerschap van Pier K. Primaire vraag aan Pier K blijft dan Kunst in Onderwijs, doorlopend in Kunst naar Keuze en vanaf 2013 naar Kunst aan de Top.

6. Indexatie 2013

Van indexering op basis van de verschillende CAO's zoals in het SBK 2008 wordt afgestapt. De indexering is nu vooraf bekend en de subsidie wordt dus niet achteraf herrekend.

Over indexering van subsidie voor loon- en prijscompensatie wordt jaarlijks door het college besloten. Indien voor indexering wordt gekozen, hanteren wij de geraamde inflatie ("Inflatie (mutatie CPI), alle huishoudens (%)") voor het subsidiejaar zoals opgenomen in het Centraal Economisch Plan van het jaar voorafgaand aan het subsidiejaar (bijvoorbeeld voor subsidiejaar 2013 het inflatiepercentage voor 2013 uit het CEP 2012).

Met de Voorjaarsrapportage 2012 (pagina 10) is de indexering voor het jaar 2013 vastgesteld: "Voor inkomensoverdrachten (subsidieverstrekingen) wordt op basis van het 'Subsidiebeleidskader Haarlemmermeer 2012' het percentage mutatie CPI voor 2013 (zoals opgenomen in het Centraal Economisch Plan) gebruikt van 1,75%".

7. BTW

De hoogte van de subsidie is bepaald onder voorbehoud van wijzigingen in btw-regelgeving en de mogelijkheid tot btw-aftrek door Pier K. Indien het voor Pier K mogelijk wordt meer btw te verrekenen, naar aanleiding van de gesprekken die momenteel met de belastingdienst worden gevoerd of naar aanleiding van een landelijke maatregel om Pier K 19%/21% btw-plichtig te maken en daarmee de vrijstellingspositie van Pier K op te heffen, zal de subsidie worden verlaagd met het deel dat zij terug kan krijgen van de belastingdienst.

De btw-regelgeving vertoont echter een grillig patroon. In het voorjaar 2011 heeft de Tweede Kamer ingestemd met het voorstel om de btw over cultuur en kunst diensten en producten te verhogen van 6% naar 19%. Deze verhoging is aan de cursisten doorberekend. Voorjaar 2012 heeft het kabinet besloten deze verhoging weer terug te draaien; dit betreft vooral de voorstellingen. Daarentegen zal de btw voor volwassenen per 1 oktober 2012 weer verhoogd worden van 19% naar 21%. Voor de instelling vormen deze wisselingen in regelgeving een behoorlijke belasting bij de uitvoering.

Gelet op de bezuinigingen is het voor de gemeente niet mogelijk en niet wenselijk om eventuele prijsstijging via subsidie op te vangen.

8. Sturing Maatschappelijke Organisaties

In het kader van de Uitwerkingsnota Sturing van Maatschappelijke Organisaties (september 2010) en op basis van artikel 5 van de Asv en beleidsregels worden de prestaties van de instellingen beoordeeld op basis van een geformaliseerde puntsgewijze analyse (de zogeheten interventiepiramide).

Uit de toepassing van genoemde interventiepiramide volgt dat wij Pier K in het akder van deze subsidieverlening een code 'groen' toekennen. Pier K heeft een begroting conform de richtlijn van kostprijsberekening per Route opgesteld en een helder activiteitenplan ingediend, dat aansluit bij het PvE van de gemeente.

Alle gegevens zijn tijdig en correct aangeleverd. Ook heeft Pier K de klanttevredenheid gegevens beschikbaar gesteld.

9. Middelen

De beschikbare middelen voor subsidieverlening Pier K staan verantwoord op Programma 7 Sport, Cultuur en Recreatie op product 512 en Programma 6, product 484 Jeugd en Onderwijs. In de programmabegroting 2013-2016 is op deze producten respectievelijk € 5.962.876,- en € 164.800,- beschikbaar, samen € 6127.676,-. In het eerste bedrag is € 1.811.774,- gereserveerd voor de huisvestingskosten.

De subsidiegrondslag (incl. Kunstmenu / Cultuurparcours) van de subsidie 2013 is, bij aftrek van de huur ad. € 4.315.902, nagenoeg gelijk aan de subsidie 2012.

De subsidie 2013 wordt als volgt opgebouwd:

Berekening subsidie 2013

Subsidie 2012	€ 6.054.517
Bezuiniging eerste deel eerste tranche	<u>- € 108.000</u>
Totaal 2013 (exclusief indexatie)	€ 5.946.517
Index 2013 (1,75 %)	<u>+ € 104.159</u>
Subtotaal	€ 6.050.676
Matching Fonds voor Cultuurparticipatie	€ 77.000
Totaal	€ 6.127.676

Deze subsidie bestaat voor 30,1% uit de huurlasten (van zowel de vestiging in het Cultuurgebouw als Nieuw-Vennep van) Pier K (tezamen in de grootte-orde van € 1.844.000,-).

In deze verlening is verder geen indexering over 2012 opgenomen.

10. Juridische aspecten

De subsidies worden verleend in het kader van de Algemene Subsidieverordening gemeente Haarlemmermeer 2011.

Pier K heeft geen gebruik gemaakt van de gelegenheid om een zienswijze in te dienen op het voorgenomen voorstel tot subsidieverlening 2013.

De beschikking die naar aanleiding van voorliggend besluit wordt verzonden is voor bezwaar vatbaar.

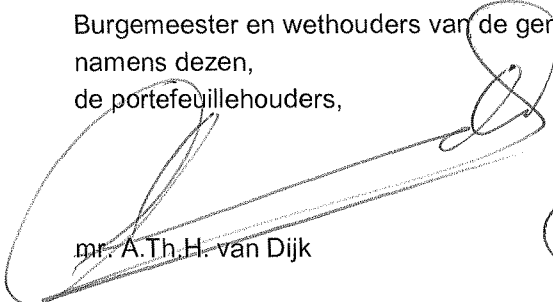
Besluit

Op grond van het voorgaande hebben wij besloten om:

1. Stichting Pier K een subsidie 2013 te verlenen van € 6.127.676,- voor de uitvoering van de in het Programma van Eisen genoemde activiteiten;
2. de aangevraagde matching van de subsidie van het Fonds voor Cultuurparticipatie van in totaal € 77.000, - toe te wijzen;

3. de aangevraagde verhoging van de vergoeding accountantskosten ad. € 5.445,- af te wijzen;
4. de dekking voor € 5.962.876,- ten laste te brengen van programma 7 Cultuur, Sport en Recreatie, product 512;
5. de dekking voor € 164.800,- ten laste te brengen van programma 6 Jeugd en Onderwijs, product 484;
6. aan Pier K de opdracht te geven om uiterlijk 1 maart 2013 een uitgewerkt plan aan de gemeente te zenden hoe de opdracht tot het ontplooiën van (meer) cultureel ondernemerschap inhoudelijk en bedrijfseconomisch zal worden geïmplementeerd;
7. onder voorbehoud van het plan zoals genoemd onder beslispunt 6, het verzoek van Pier K om de algemene reserve te verhogen tot tien procent toe te kennen op basis van artikel 8 Asv;
8. deze nota ter informatie te zenden aan de raad.

Burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,
namens dezen,
de portefeuillehouders,



mr. A.Th.H. van Dijk



J.J. Nobel

Bijlage(n)

Jaarbegroting / activiteitenplan 2013 Pier K met Programma van Eisen 2013
Reorganisatieplan Pier K ligt ter inzage.

ACTIVITEITENPLAN EN BEGROTING PIER K 2013

Activiteitenplan 2013

1. Missie en visie	Pagina 3
2. Het jaar 2013 op hoofdlijnen...	Pagina 4
3. De beoogde resultaten	Pagina 5
4. Activiteiten per route	Pagina 6
i. Route Kunst in Onderwijs	Pagina 7
ii. Route Kunst in de Wijk	Pagina 13
iii. Route Kunst naar Keuze	Pagina 14
iv. Route Kunst aan de Top	Pagina 18
5. Bedrijfsvoering& marketing	Pagina 19
6. Cultuurgebouw	Pagina 21

Begroting 2013

7. Begroting	Pagina 22
i. Toelichting op begroting	Pagina 24
8. Begroting/ kostprijsper route	Pagina 29
9. Nadere specificatie begroting	Pagina 31

ACTIVITEITENPLAN 2013

1. MISSIE EN VISIE

Pier K is dé culturele onderneming in Haarlemmermeer voor cultuurparticipatie en -ontwikkeling. Wij dragen bij aan een authentieke cultuurbeleving en het ontdekken en ontwikkelen van talent. Mensen zijn geïnspireerd als ze het gevoel hebben met hun talenten bezig te zijn. Dat leidt tot inspiratie, betere prestaties, zelfvertrouwen en een gelukkig gevoel. Met ons aanbod helpen wij dit talent te ontdekken en verder te ontwikkelen. Voor iedere klant die een cultuurbeleving wil, om welke reden dan ook.

Onze missie: Pier K biedt kunst als kompas om het persoonlijke talent van mensen te ontdekken en te ontwikkelen.

Wij bieden een programma:

- A.voor iedereen in de leeftijd van 1 tot 100 jaar
- B.in schooltijd, vrije tijd en werktijd
- C.door een productmix van beschouwen, ervaren en doen:
- D.met hoogopgeleide en gepassioneerde professionals die werken volgens onze kernwaarden: gastvrijheid, vertrouwen, professionaliteit, betrokkenheid en dynamiek.
- E.op fantastische hoofdlocaties in Hoofddorp en Nieuw-Vennep en in de kernen van Haarlemmermeer.

Ons werkplan en begroting 2013 is gebaseerd op ons ondernemingsplan 2011-2014, bestaande uit 4 routes:

- Pier 1. Kunst naar Keuze
- Pier 2. Kunst in de Wijk
- Pier 3. Kunst in Onderwijs (*voorheen Kunst in Leren*)
- Pier 4. Kunst aan de Top

In 2012 is een reorganisatieplan vastgesteld, waarin er kostenverlagende- en opbrengst verhogende innovaties zijn opgenomen om onze ambities – met veel minder subsidie – te kunnen realiseren. Deze plannen zijn uitgangspunt voor het werkplan 2013.

2. HET JAAR 2013 OP HOOFDLIJNEN ...

In 2013 verandert onze financiële situatie drastisch. Binnen een beperktere begroting zullen wij ons intensief richten op hervorming van onze programmering, behoud en werven van klanten, ontwikkeling van cultuuronderwijs op scholen, implementatie van ons reorganisatieplan en intensievere samenwerking met onze partners in het Cultuurgebouw.

1. Behoud van onze klanten door:
Goede communicatie over de veranderingen in ons aanbod, branding van onze innovatieve producten, klanten betrekken bij ons aanbod en grote publieksgerichte evenementen.
2. Behoud en innovatie van laagdrempelig cultuuronderwijs op school:
het implementeren van nieuwe leerlijnen voor het onderwijs zonder provinciale subsidie, zonder consulenten en mét breed inzetbare docenten.
3. Hervorming van het cultuuronderwijs Kunst naar Keuze (vrije tijd) door:
het realiseren van doorlopende leerlijnen met groepsonderwijs als basis, prijsverhoging individuele muziekles, ZP-ers, e-learning en een compacter programma voor theater, dans en musical en beeldende kunst
4. Meer inkomsten door cultureel ondernemerschap:
Partnerschap met bedrijfsleven, horecabeleid, verhuur, seats2meet en arts2meet, versterking marketing & sales functie en avondbezetting Informatiebalie.
5. Samenwerking Cultuurgebouw:
Gezamenlijke cultuureducatie, marketing, programmering, Huisacademie en onderzoek naar integratie van alle ondersteunende diensten.

De uitvoering van deze ambitie vraagt om gemotiveerde mensen, die zich willen en kunnen open stellen voor wat de klant en organisatie van hen vraagt. Het feit dat Pier K in 2013 geconfronteerd wordt met een flinke terugval in subsidie-inkomsten, geeft de realisatie van onze plannen mede een dwingend karakter. Minstens zo belangrijk is de breed gevoelde behoefte om aan het cultuuronderwijs dat Pier K biedt een impuls te geven en het talent dat daarvoor nodig is te organiseren. Dit alles om zoveel mogelijk talent van inwoners van Haarlemmermeer te ontdekken en te ontwikkelen. En kunst en cultuur in de haarvaten van de Haarlemmermeerse samenleving te brengen

3. DE BEOOGDE RESULTATEN

In het ondernemingsplan hebben wij ons gecommitteerd aan het realiseren van resultaten per route per jaar. Inmiddels zijn een aantal doelstellingen op basis van de praktijk bijgesteld. Onze ambities voor 2013 zijn te zien in kolom 4:

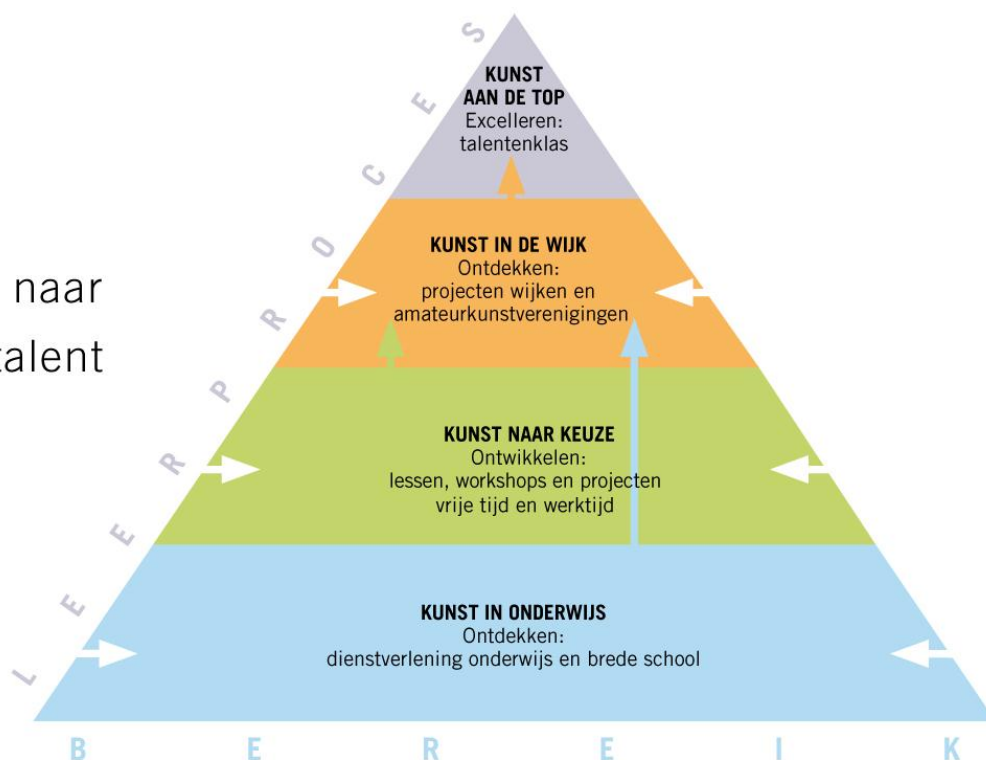
Bereik en aantallen per jaar	Beoogd resultaat 2013 uit Ondernemingsplan	Gerealiseerd resultaat 2011	Beoogd resultaat 2013
Route Kunst in Onderwijs			
aantal leerlingen primair onderwijs bemiddeld (Kunstmenu)	16.000	16.251	16.000
aantal leerlingen voortgezet onderwijs bemiddeld (Cultuurparcours)	5.000	5.595	5.500
aantal scholen primair onderwijs	65	66 (incl. speciaal onderwijs)	67
aantal scholen voortgezet onderwijs	8	8	7
Aantal leerlingen bereikt in PO met aanbod Pier K	Geen doelstelling opgenomen	23.661 (aantal II die 2x activiteit hebben genoten, zijn 2x geteld)	12.500
Aantal leerlingen bereikt in VO met aanbod Pier K	Geen doelstelling opgenomen	2.019	2.000
Aantal actieve deelnemers brede school/ naschoolse opvang	Geen doelstelling opgenomen	720	500
Samenwerking kinderopvangorganisaties	3	3	3
Route Kunst in de Wijk			
Aantal sociaal-artistieke projecten in de wijk		6	4
Aantal actieve deelnemers wijkprojecten	400	1.543	1.200
Aantal bezoekers wijkprojecten	2.200	3.408	2.200
Route Kunst naar Keuze			
Aantal actieve deelnemers, particulieren	6.000	7.989	6.500
Aantal actieve deelnemers, bedrijven	Geen doelstelling opgenomen	352	380
Aantal bezoekers (gezamenlijke) evenementen	25.000	28.087	26.000
Aantal bedrijven met actieve kunstbeoefening	5	6	6
Route Kunst aan de Top			
Aantal getalenteerde leerlingen	10-20 leerlingen	Nog niet gestart	10

4. ACTIVITEITEN PER ROUTE

Hieronder volgen onze activiteiten per route. Onze structuur en doelstellingen worden in het ondernemingsplan uitgebreid omschreven. Onze begroting en werkwijze zijn hierop inmiddels ingericht en de organisatiestructuur zal hierin 2013 ook op worden ingericht. In onderstaande piramide is heel beknopt te zien wat de waarde is voor het publiek van iedere route.

4 routes:

Van latent naar
excellent talent



Horizontale as= bereik, verticale as= leerproces (van basis naar top)

De gemeente geeft in de nieuwe Cultuurnota het belang weer van amateurkunst en cultuureducatie in het onderwijs. Ook kunst in de wijk en het Podium voor Architectuur hebben een nadrukkelijke plek. Wij zetten onze lijn door om ook in 2013 het accent van mensen en middelen deels te verschuiven van Kunst naar Keuze naar Kunst in Onderwijs. Middels efficiencyverhoging en nieuwe producten/ verdienmodellen voor onze cursussen en workshops uit de Route Kunst naar Keuze, beoogt Pier K binnen de reguliere subsidie ruimte te maken voor het programma Kunst in Onderwijs.

4i. ROUTE KUNST IN ONDERWIJS

- Hoofddoel is de integratie van kunst en cultuur in de leeromgeving voor kinderen van 4 tot 18 in Haarlemmermeer en omstreken. Met als doel het leren en de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren
- Kernactiviteit: het verzorgen van een breed en – op het ‘lerende’ kind – gerichte bemiddeling en aanbod van producten aan scholen en bemiddeling tussen culturele aanbieders en scholen.

Kunst in Onderwijs herbergt twee takken van sport: Pier K als aanbieder en Pier K als onafhankelijk bemiddelaar aan. In dit werkplan houden we dit onderscheid aan.

Pier K als bemiddelaar

In opdracht van gemeente Haarlemmermeer bemiddelen we op onafhankelijke wijze tussen de vraag van scholen naar cultuureducatie en een groot aantal aanbieders op dit terrein: voor het primair onderwijs gebeurt dit via Kunstmenu, voor het voortgezet via Cultuurparcours.

Kunstmenu: primair onderwijs

In het jaar 2013 zullen wij ons t.a.v. Kunstmenu en Cultuurparcours richten op succesvolle bemiddeling aan 98% van de scholen in het primair- en voortgezet onderwijs. Wij streven tenminste naar een bereik van 16.000 leerlingen met Kunstmenu en 5.500 leerlingen met Cultuurparcours.

De projectleider Kunstmenu ondersteunt, begeleidt en adviseert 67 scholen bij het samenstellen, het invoeren en aanvragen van de Kunstmenu subsidie en helpt bij eventuele problemen tijdens het uitvoeren van deze jaarprogramma's. Ook ziet zij toe op de kwaliteit van het aanbod. Alle aanbieders worden bekeken op basis van vooropgestelde kwaliteitscriteria. Waar gewenst kan Pier K aanbieders adviseren en ondersteunen bij het samenstellen van hun aanbod en het plaatsen van het aanbod op de website.

Binnen het Kunstmenu worden twee bijeenkomsten per jaar georganiseerd voor de deelnemende basisscholen van Haarlemmermeer. Zo vindt in het voorjaar de aanbodmarkt plaats, waarbij het vooral om het informeren en inspireren van de scholen gaat. Hierbij presenteren alle aanbieders die opgenomen zijn in het kunstmenu aanbod, te vinden op www.kunstencultuuropschool.nl. Dit is ook het startsein voor de basisscholen voor een nieuw seizoen.

In het najaar vindt de tweede bijeenkomst plaats, deze staat in het teken van de evaluatie over het schooljaar daarvoor en heeft naast evalueren ook het karakter van informeren in zich. Voor het komende jaar is het de bedoeling dat de scholen een nieuw meerjarig beleidsplan gaan opzetten. Hiermee wordt in het najaar van 2012 een start gemaakt tijdens de evaluatiebijeenkomst. Doel is eveneens dat de projectleider zoveel mogelijk scholen gaat bezoeken om hen te ondersteunen bij het maken van dit meerjarige beleidsplan.

De Kunstmenu subsidie wordt geregeld middels de website. Hier kunnen scholen het aanbod vinden, het jaarprogramma samenstellen, de aanvraag indienen en het aanbod 'bestellen'. Het bijhouden/redigeren van de website is hierbij van belang. Er is geregeld overleg met de gemeente naar aanleiding van vragen van scholen en om te adviseren waar gewenst op beleidsvragen en de ontwikkelingen binnen de scholen en het aanbod.

De gemeente voert met ingang van schooljaar 2012-2013 een matchingsregeling in voor scholen. Daarbij worden de eisen t.a.v. Kunstmenu verruimt, zodat scholen meer ruimte krijgen hun plannen uit te voeren. Speerpunt in het Kunstmenu is sinds dit jaar het speciaal basisonderwijs. Daar zijn al eerste gesprekken mee gevoerd en deze hebben er onder andere toe geleid dat de regels van het Kunstmenu op deze doelgroep worden aangepast, waardoor het voor hen ook mogelijk is mee te doen. De huidige regels maakten dat onmogelijk en dan met name de verplichting om twee activiteiten per jaar per leerling aan te moeten bieden. Het is de bedoeling dat er jaarlijks 1 tot 2 informele bijeenkomsten voor deze scholen worden georganiseerd om de specifieke vragen helder te krijgen, zodat daar goed op ingespeeld kan worden maar ook om elkaar te inspireren met elkaars successen.

Cultuurparcours: voortgezet onderwijs

Alle 7 scholen voor voortgezet onderwijs in Haarlemmermeer maken in 2013 gebruik van de Cultuurparcours subsidie en nemen actief deel aan het Cultuurparcours netwerk. Daarmee worden naar schatting in 2013 5.500 leerlingen bereikt.

Het projectleiderschap Cultuurparcours zal naast de begeleiding van de reguliere subsidieaanvragen, wat taakstelling betreft als voorgaande jaren worden ingevuld. In het schooljaar 2012-2013 worden twee netwerkbijeenkomsten voor alle scholen en aanbieders van cultuureducatie uit Haarlemmermeer en de regio worden georganiseerd.

Het ter beschikking stellen van expertise voor zowel scholen als aanbieders heeft de afgelopen jaren niet prominent op de agenda gestaan. Dit zal het komende jaar meer het geval zijn. Kunstcoördinatoren zoeken meer draagvlak binnen hun school (directie) om kunst- en cultuureducatie steviger verankerd te krijgen in het schoolcurriculum en het te integreren in het reguliere onderwijs. Dit is een logische ontwikkeling na bijna 13 jaar kunst- en cultuureducatie in het VO. Scholen vragen hierbij ondersteuning en advies aan de projectleider. Er zal meer worden geïnvesteerd op directie- en bestuurlijk niveau om dit draagvlak te vergroten en hen te ondersteunen en te adviseren bij de ambitieuze plannen die scholen op het gebied van hun cultuureducatiebeleid steeds vaker hebben.

Er zal veel aandacht uitgaan naar de nieuwe website (www.kunstencultuuropschool.nl): met name het vullen met content van aanbieders en hun aanbod, de ontwikkeling van een nieuwsbrief, het bijhouden van de sociale media, het aanleggen van een fotoarchief etc. De branding en marketing van Kunstmenu en Cultuurparcours is daarbij een belangrijk onderdeel waar veel tijd en energie in zal worden gestoken.

De ontwikkelingen die op het gebied van samenwerking binnen het Cultuurgebouw (zie onder) plaats gaan vinden zullen wellicht ook invloed hebben op de invulling van de rol en taken van de projectleiding Cultuurparcours.

Het Cultuurgebouw

Als onafhankelijk bemiddelaar zullen we in overleg met gemeente Haarlemmermeer en onze partners binnen en buiten het Cultuurgebouw in 2013 de bemiddelingsfunctie herzien. Scholen vragen namelijk om meer vrijheid in het kunnen samenstellen van hun programma. Ook stellen we met de gemeente vast of een nadrukkelijker 'branding' van Kunstmenu en Cultuurparcours als gemeentelijk en/of regionaal expertise- en adviescentrum wenselijk is. Regionale werking is mogelijk, mits andere gemeenten voor onze dienstverlening willen betalen.

We hebben het initiatief in 2012 genomen tot de ontwikkeling van een gezamenlijk plan voor cultuureducatie, primair met onze partners van het Cultuurgebouw in Hoofddorp. Daarnaast mogelijk ook met onze andere partners zoals Kunstfort, Historisch Museum en Cruquius Museum. Vanuit hun eigen hoedanigheid zijn zij allen bij het onderwijs betrokken. Door samen te werken verwachten wij een efficiency- en kwaliteitsslag te kunnen maken in ons aanbod voor zowel het primair als voortgezet onderwijs. Het lopende project heeft als doel de samenwerking tussen de Cultuurgebouw partners op het gebied van Cultuureducatie vorm te geven.

Algemene doelstellingen ontwikkeling cultuureducatie Cultuurgebouw zijn:

- Het realiseren en in de markt zetten van een gezamenlijk aanbod voor het onderwijs
- Bijdrage leveren aan de cultuurontwikkeling en -beleving van leerlingen door hetaanbieden van producten en diensten (bemiddeling, advies) aan het onderwijs
- Benutten en bundelen van aanwezige potentie (facilitair en expertise) waardoor eengestructureerd aanbod kan worden ontwikkeld (doorlopende leerlijn)
- Eén loket voor het onderwijs
- Een professionele gesprekspartner voor culturele ondersteuning
- Efficiënt inzetten van kennis en middelen op het gebied van cultuureducatie (unieke professioneel)
- Vergroten publieksbereik kinderen 4 - 18 jaar in school (of schoolverband)
- Drempelverlagende werking op doelgroepen (product en instelling)
- Kwaliteitsverbetering van het aanbod
- Vernieuwing, verdieping en structurering van het aanbod
- Duurzame samenwerking tussen cultuurpartners en onderwijs
- Financiële haalbaarheid qua capaciteit (personeel) en middelen
- Het verhogen van de omzet

Pier K zal met de partners van het Cultuurgebouw en de andere betrokkenen in de tweede helft van dit jaar de volgende 4 onderdelen uitwerken en in 2013 de resultaten gaan implementeren in nauw overleg met de gemeente:

1. Kennismaking cultuureducatie: integrale pakketten van alle aanbieders in Haarlemmermeer van kunst, erfgoed en media producten waardoor samenwerking ontstaat en concurrentie vermindert
2. Talentontwikkeling en kerndoelen (met name de bibliotheek met *Bibliotheek op*

School en de Rode Draad en Pier K met Kunst in Leren)

3. Los aanbod buiten de integrale pakketten bedoeld onder 1.
4. Marketing vrije tijd: hoe gaan we de momenten die we op scholen zijn benutten om de marketing van alles wat in de vrije tijd gebeurt in het Cultuurgebouw mee te nemen?

Pier K als aanbieder

Het jaar 2012 is het laatste jaar dat we de scholen in de regio's Gooi- en Vechtstreek en Amstelland, Meerlanden en Diemen bedienen conform de provinciale structuur van de steunpunten Kunsteducatie van Noord- Holland inclusief met ons bestaande aanbod.

In 2013 richten wij ons vooral op de Haarlemmermeer en zoeken we samenwerking met gemeenten in onze directe regio, zodat er een natuurlijk bedieningsgebied ontstaat. Wij denken daarbij aan Lisse, Hillegom, Heemstede, mits de gemeenten een financiële bijdrage leveren.

Primair onderwijs

Als aanbieder blijven we enerzijds de scholen bedienen met ons bestaande aanbod, anderzijds zetten we met ons nieuwe aanbod Kunst in leren in op het vorm en inhoud geven aan een nieuwe invulling van cultuuronderwijs. We beogen actieve en receptieve activiteiten voor het primair onderwijs aan te bieden langs 2 lijnen:

- A. We voeren projecten uit op maat volgens het gedachtegoed Kunst in leren
- B. Kant en klare menu's die aangevuld worden met activiteiten van de partners uit het Cultuurgebouw : werktitel Cultuur primair

A. Kunst in Leren

Het gaat bij Kunst in Leren om de integratie van cultuur in het onderwijs, met als doel het leren en de persoonlijke ontwikkeling van kinderen en jongeren te stimuleren. We gaan daarbij uit van de meervoudige intelligenties van Gartner.

In 2011 zijn 12 docenten van Pier K opgeleid in de theorie van Kunst in Leren door Alexandra van derHilst. We hebben twee projecten uitgevoerd vanuit dit gedachtegoed op de Op Dreef school in Nieuw-Vennep en op de Brede School Graan voor Visch in Hoofddorp. De uitvoering is zorgvuldig geëvalueerd.

In de tweede helft 2012 zullen wij alle nieuwe docenten Cultuuronderwijs gaan opleiden in Kunst in Leren. In het eerste kwartaal van 2013 doen we op minimaal 2 scholen voor primair onderwijs een project Kunst in Leren door het geleerde, in nauwe samenspraak met en op basis van de specifieke vraag van deze scholen, in praktijk te brengen. Inmiddels hebben we onze aanpak aangepast aan de wensen van het onderwijs . Ons theoretisch kader blijft de meervoudige intelligentie. De school formuleert een algemeen doel en per groep worden er in samenspraak subdoelen geformuleerd. De uitdaging in de projecten voor Pier K Kunst in Onderwijs is dat de leerkracht het niet als verzwaring van zijn programma ervaart, maar als inspiratie voor z'n eigen didactisch handelen.

B. Kant en klare menu's

Wegens groot succes bieden we in 2013 opnieuw 3 kant-en-klare menu's aan scholen in Haarlemmermeer aan. Het gaat om kwalitatief hoogwaardige en samenhangende programma's rond een bepaald thema en

uiteenlopende kunstdisciplines, gedifferentieerd naar onder-, midden- en bovenbouw. De 3-gangenmenu's bestaan uitsluitend uit voorstellingen, 6-gangenmenu's daarnaast ook uit aan deze voorstellingen gekoppelde workshops.¹ De vraag naar dergelijke menu's is groot: ongeveer de helft van de scholen bestelt jaarlijks een kant-en-klaar menu voor de hele school. De producten kunnen aangevuld worden door de partners in het Cultuurgebouw en instellingen uit de H' meer. In voorjaar wordt een begin gemaakt met een gezamenlijk aanbod van de instellingen binnen de Haarlemmermeer. In 2013 streven we naar een bereik van 12.500 leerlingen waarvan 10.000 in Haarlemmermeer.

Brede scholen

De Cultuurmakelaar Brede Scholen ontwikkelt in nauw overleg met de Brede Scholen, met Kunst in Onderwijs en met Kunst naar Keuze activiteiten in een doorgaande leerlijn. Kinderen van 0-12 kunnen zich ontplooiën in en rond school en kinderopvang en te allen tijde een overstap maken naar Kunst naar Keuze bij Pier K. De focus van de cultuurmakelaar zal liggen op versterking van het binnen schoolse aanbod en het zorgen voor de aansluiting met ons naschoolse aanbod (dat geprogrammeerd wordt vanuit Kunst naar Keuze). Daar de gemeente Haarlemmermeer niet specifiek wil bijdragen aan brede school ontwikkeling via Pier K, zullen wij onze inspanningen terugbrengen naar het programmeren binnen schools en het op locatie bij brede scholen programmeren van ons aanbod Kunst naar keuze. Activiteiten in Peuterspeelzalen en naschoolse opvangorganisaties worden niet anders benaderd qua prijsstelling dan ons aanbod binnen Kunst naar Keuze. In feite verschuiven we ons aanbod simpelweg naar die locaties.

Kinderen die tijdens de korte naschoolse activiteiten geïnteresseerd zijn geraakt en willen verdiepen, kunnen dit doen in en rond de eigen brede school. Hiermee verloopt een overstap naar Pier K in kleinere stappen. In 2013 wordt de samenwerking met de brede scholen vastgelegd in meerjarige afspraken over inhoud, overlegstructuur en uitvoeringsprocessen. In feite zorgen we er hier voor dat onze afspraken binnen het onderwijs verankerd worden en dat we ons aanbod Kunst naar Keuze voor een aantal jaren kunnen uitvoeren dichtbij de jonge doelgroep.

Voortgezet onderwijs

Voor het voortgezet onderwijs zetten wij in ons aanbod in op twee lijnen:

- A. We voeren projecten en workshops uit op maat
- B. Een nieuw innovatief programma *Onderwijs als Bruto Nationaal Talentproduct* (werktitel) en voeren in 2013 pilots uit.

A. Projecten en workshops op maat

Net als voorgaande jaren is het de verwachting dat scholen in 2013 aanbod op maat bij Pier K blijven bestellen. Er was het afgelopen jaar een grote toename van aanvragen voor workshopdagen. Er werden 12 workshopdagen aangevraagd waar ongeveer 1.600 leerlingen mee werden bereikt. Met specifieke projecten Gig en het Technasium werden nog ruim 400 extra leerlingen in de VO scholen bereikt. Het is niet de verwachting dat dit komende jaar zal afnemen.

Er is bij scholen behoefte aan de ontwikkeling van een vernieuwd en gestructureerd VO aanbod. Door gebrek aan capaciteit is hier de afgelopen jaren te weinig aandacht aan besteed en zijn alleen op aanvraag

workshopdagen op maat ontwikkeld. Binnen Pier K zal een Cultuurmakelaar VO aangesteld worden om dit VO aanbod te ontwikkelen en aanvragen in behandeling te nemen en te verwerken.

Daarbij zal de beoogde samenwerking tussen de Cultuurgebouwpartners ook ontwikkeling van gezamenlijk VO aanbod (dus ook een deel Pier K) en een stuk organisatie met zich meebrengen waarmee de behoefte aan capaciteit nog wordt versterkt.

B. Onderwijs in Haarlemmermeer als bruto nationaal talentproduct

De scholen in het Voortgezet Onderwijs zoeken naar nieuwe vormen voor versterking van hun onderwijs en talentontwikkeling bij kinderen. In onderwijsland speelt de discussie over het belang van creativiteit in de ontwikkeling van jongeren hoog op (vernieuwingen binnen het onderwijs, rapport Onderwijsraad december 2011, nieuwe schoolconcept van Maurice de Hond, Khan Academy publicaties en onderzoek). Pier K heeft zich samen met scholen gebogen over de wijze waarop wij kunnen bijdragen aan deze vraag van het onderwijs. Dit heeft geleid tot een begin van een nieuwe samenwerking met – om te beginnen - drie scholen voortgezet onderwijs en Rabobank regio Schiphol. Bedoeling is om vanaf schooljaar 2012-2013 gedurende vier jaar een nieuwconcept voor cultuuronderwijs te starten. Dit cultuuronderwijs is gericht op de diverse niveaus en vormen van onderwijs binnen Haarlemmermeer

Kern van dit concept is dat Pier K creatief kapitaal levert aan scholen en experts organiseert die de leerlingen specifieke business cases voorleggen en hen – met de docent in de klas – hierbij begeleiden. De uitgangspunten van het concept omvatten bouwstenen per thema of vak waarin de lesstof met doelen is beschreven. De kunsten spelen hierin een dienende rol aan het gekozen thema. De docenten van de betrokken scholen hebben een ondersteunende, coachende rol. Uit het kennisnetwerk komen de experts voor de klas (extern deskundige, docent Pier K, opdrachtgever) voor het inbrengen van het vraagstuk, de probleemstelling, de kans. Binnen de opdrachtformulering gaat de leerling in fases te werk: onderzoekend, ontwerpend, en waar mogelijk ondernemend. Excursie en veldwerk behoren tot het onderzoek.

Een tijdelijke projectleider VO (Teamhoofd Architectuur en Vormgeving) ontwikkelt het concept, ontwikkelt het netwerk VO op directieniveau, kennis – en bedrijven netwerk, en onderhoudt de driehoek: VO, partner Rabobank en PierK. De in 2012 aan te stellen cultuurmakelaar VO onderhoudt en voedt de vraag van VO op docentniveau en ontwikkelt de onderwijsconcepten met de kunstenaars-docenten van Pier K. De extern deskundige kan op afgesproken tijdstippen aanwezig zijn. In veel gevallen is de docent van Pier K de extern deskundige die een aantal uur per week voor de klas staat. Deze docent ontwikkelt het basisconcept met de school, stemt af, organiseert, verzorgt ondersteunend lesmateriaal, realiseert, begeleidt en evalueert.

Voor het seizoen 2012-2013 is het streven een aantal variabele programma's te testen met drie pilotscholen:

- 1 school bouwsteen(module) per jaar gedurende vier jaar met verschillende vakken
- 1 school binnen 1 jaar 4-5 bouwstenen
- 1 school herhaling van 1-2 bouwstenen

4ii. ROUTE KUNST IN DE WIJK

- Hoofddoel is het bieden van een laagdrempelige ontmoeting met kunst en cultuur dichtbij mensen in hun wijk.
- Kernactiviteit: het verzorgen van activiteiten voor brede scholen met een verbinding tussen schools en buitenschools aanbod en het verzorgen van sociaal-artistieke projecten in de wijk.

Pier K zoekt en vindt artistieke antwoorden op sociale vragen en kan daardoor bijdragen aan een leefbare Haarlemmermeersamenleving. Een samenleving waarin mensen persoonlijk, sociaal en maatschappelijk (zelf) redzaam voelen of worden. Een samenleving ook waarbij mensen zich prettig, veilig en met elkaar verbonden zijn.

In 2013 zal specifiek ingezet worden op intensivering van de samenwerking met het amateurkunstveld. De Week van de Amateurkunst is een centraal onderdeel van de Cultuurnota Haarlemmeer. Pier K neemt in dit project een leidende rol en beoogt in 2013 het niveau van de WAK weer verder te verhogen en het publiek te verbreden. Met de WAK willen wij 1800 mensen bereiken.

Naast of tijdens de WAK denken wij aan de volgendeamateurkunstprojecten in de wijk:

Blaasorkestenfestival, Korenlint, de Cultuurbus, gastlessen van docenten voor verenigingen. Naast een 6-tal projecten gaan wij onze gebouwen meer open stellen voor verenigingen (Arts2Meet). Dit zullen wij doen door voor een zeer lage prijs of om niet partijen te verwelkomen, marketing acties en aantrekkelijke momenten voor verenigingen te organiseren.

Ook gaan wij onze kennisfunctie versterken op het domein van de amateurkunst. Onderzoeken, debatten, relevante discussies zullen via Pier K te vinden zijn. Daarbij nemen we de amateurkunstverenigingen en hun behoeftes mee in de uitwerking van de Huisacademie.

We onderhouden onze nauwe relatie met Kunstfactor, Cultuurnetwerk en collega instellingen op het terrein van amateurkunst in het land.

In 2013 zullen we ook onderzoeken in hoeverre samenwerking met zorginstellingen in de regio kansrijk is voor de groeiendoelgroep ouderen in Haarlemmeer.

4iii. ROUTE KUNST NAAR KEUZE

- Hoofddoel: Het bieden van een goed en breed cultureel aanbod voor particulieren en bedrijven, in groepsverband en individueel.
- Kernactiviteit: Het verzorgen van lessen, workshops en cursussen in 9 disciplines en multidisciplinair voor particulieren en bedrijven. Bovendien organiseert de afdeling een aantal evenementen. De cursussen lopen uiteen van eenmalige workshops tot jarenlange leertrajecten. De jongste cursist is 1 jaar, de oudste 88.

A.KUNST NAAR KEUZE VOOR PARTICULIEREN

In algemene zin hebben wij voor 2012-2013 weer een prachtig aanbod ontwikkeld. In het jaar 2013 bereiden wij de grote kanteling voor naar een hernieuwde programmering van doorlopende leerlijnen in alle disciplines. Per september 2013 zal dit consequenties aan hebben voor ons productportfolio. In ons reorganisatieplan hebben we eveneens middelen opzij gezet om voor mensen net boven de bijstandsgrens, waarvan wij vermoeden dat zij tussen de wal (subsidies om te kunnen deelnemen) en het schip (prijzen die net te hoog zijn) vallen, ons aanbod laagdrempelig te houden. De uitwerking hiervan zal in ons aanbod per september 2013 meegenomen worden. Hiertoe zal onderzoek worden gedaan en een plan worden ontwikkeld in nauwe samenspraak met de gemeente en mogelijke andere partners.

Cursussen en workshops

De route Kunst naar Keuze realiseert in 2013:

- Beeldende Kunst: 90 cursussen
- Dans: 70 cursussen
- Musical: 20 cursussen
- Theater: 15 cursussen
- Muziek: 200 cursussen
- Receptief: 4 cursussen Pier K + aanbod Vrije Academie, 12 lezingen Podium voor Architectuur
- Schrijven: 20 cursussen
- Filmhuis: 15 filmvoorstellingen

Daarnaast vinden er tal van projecten plaats.

Toelichting per discipline:

Architectuur

Het Podium voor Architectuur signaleert, agendeert en communiceert de ontwikkelingen op het gebied van architectuur, landschap, stedenbouw en ruimtelijke ordening. Het Podium ontwikkelt activiteiten en producten voor breed publiek, voor vakpubliek, voor onderwijs: publicaties – artikelen – documentaires – exposities – expertmeetings – vakdebatten – lezingen – presentaties – excursies – workshops – participatie activiteiten – onderwijsprogramma's

De inhoud voor het Jaarprogramma (JP) komt uit de actuele nationale vraagstukken en gebiedsontwikkelingen, kansen met (mogelijke) partners, vragen vanuit opdrachtgevers. Podium voor Architectuur functioneert als kennisnetwerk: met partners werken aan inhoud, vragen, kennis en activiteiten. De volgende projecten zullen worden uitgevoerd in 2013:

1) Ontwikkelingen rond de Luchthaven: kansen voor de regio, hoe kunnen we de luchthaven binnen de context van de regio zo inrichten dat bewoners tevreden zijn? Airport City als business model voor de regio. Een serie lezingen en expertmeetings voor een breed publiek.

2) Tijdelijke Bestemmingen voor werken, wonen, voedselproductie & cultuur in Haarlemmermeer: lezingen, workshops, expertmeetings en acties op locaties.

3) K(n)ooppunten rond luchthaven, spoorwegen en lokaal: een serie lezingen over de kansen voor HM als deel van de metropool rond de luchthaven. Hoe bereiken wij ons (reis)doel? Serie lezingen, mobiele activiteiten en exposities voor een breed publiek.

4) Restruimte & randverschijnselen: de rafelranden van Haarlemmermeer in kaart gebracht, belevingslezingen en beeld verzamelacties voor en met bewoners.

5) De Ringvaart verbindt: bevolking vaart mee met de Fotovloot – Workshop ontwerpen aan verbinding - Stedenbouw bottomup vervolg in kansen voor de kernen : ontmoetingen & workshops met actieve bewoners.

6) Nieuwe Generaties & Nieuwe Stad: onderzoek met WO/HBO naar het toekomstbeeld van Haarlemmermeer in samenwerking met architectuurcentra Utrecht en Twente met FORUM: wonen, werken & leren, leven.

7) Basisprogramma:

- Kwartaallezingen over actuele onderwerpen in de kernen
- Kinderworkshops over wereldwijd kijken en ontwerpen
- Onderwijsprogramma met vier leerjaren technasium
- Architectuurprijs op een actueel landelijk thema

Het programma ontwikkelt zich in de loop van het jaar 2012 en bereikt een definitieve vorm in januari 2013 na toekenning subsidie Stimuleringsfonds Architectuur en andere fondsen.

Beeldende kunst

In september 2013 is er een nieuw cursusprogramma Beeldende Kunst waarbij met een brede oriëntatie meer deelnemers kunnen instromen in de cursussen. Er zullen om dezelfde reden laagdrempelige en korte activiteiten worden aangeboden. Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt ook dat klanten geïnteresseerd zijn in korte activiteiten. Het cursusprogramma zal compacter zijn, dat wil zeggen dat er van eenzelfde soort cursus minder vaak in de week een les zal zijn. De klant kan kiezen tussen een korte en langere cursusvariant. Dit geheel zorgt ervoor dat we met minder lessen eenzelfde aantal deelnemers bereiken.

Bestaande leerlijnen worden door ontwikkeld en er wordt aangesloten bij Kunst aan de Top en het kunstvakonderwijs. Ook komen er vanzelfsprekende aansluitingen van leerlijnen bij activiteiten op (brede) scholen. De cursussen voor jongeren worden uitgebreid om de leerlijn tussen kinderen en volwassenen goed te laten aansluiten. De Pier K gebouwen zijn altijd behangen met prachtige exposities van cursisten.

Theater, Dans, Musical

In september 2013 is er een nieuw cursusprogramma Theater, Dans en Musical waarbij alle lange cursussen 30 bijeenkomsten tellen (van 35 naar 33 in sept 2012 naar 30 in september 2013). Uitzondering hierop is de Musicalproductie voor kinderen en jongeren (voorstelling in De Meerse), omdat een dergelijke grote productie tijd nodig heeft om gemaakt te worden. Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat klanten geïnteresseerd zijn in korte activiteiten, deze zullen dan ook worden aangeboden. De klant kan ook kiezen tussen een korte en langere cursusvariant. Dit geheel zorgt ervoor dat we met minder lessen eenzelfde aantal deelnemers bereiken.

Bestaande leerlijnen worden door ontwikkeld en er wordt aangesloten bij Kunst aan de Top en het kunstvakonderwijs, de bestaande Musical talentenklas en selectieklassen dans spelen daarbij een rol. Ook komen er meer vanzelfsprekende aansluitingen van leerlijnen bij activiteiten op (brede) scholen.

De musicalproductie volwassenen werkt samen met de beeldende kunst en muziek afdeling en speelt zijn voorstelling in De Meerse.

Muziek

Er is één afdeling muziek, waar in 2012 nog een aparte afdeling pop en jazz en klassieke muziek bestond. Het hele jaar 2013 staat in het teken van de muziekontwikkeling waarbij samenspel de grote rol speelt. In september 2013 worden de eerste nieuwe lesvormen getest.

E-learning wordt verder ontwikkeld ter ondersteuning van het traditionele muziekonderwijs, er worden 4 samenspelweken gehouden en het compositieproject wordt uitgebreid met aanbod op het gebied van componeren. In september 2013 stijgen de tarieven van individuele muzieklessen.

Leerlijnen worden ontwikkeld en er wordt aangesloten bij Kunst aan de Top en het kunstvakonderwijs, Ook komen er meer vanzelfsprekende aansluitingen van leerlijnen bij activiteiten op (brede) scholen.

Het aanbod van Leerorkesten wordt uitgebreid, er wordt een aanvang gemaakt met ontwikkelen van aanbod op gebied van muziektechnologie in samenwerking met HKU.

Receptief en schrijven

In 2013 worden vooral korte activiteiten schrijven aangeboden. Uit ons klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat daar veel behoefte aan is. Door doelgroep gerichte marketing is het aantal deelnemers gegroeid ten opzichte van 2012. De Vrije Academie verzorgt het aanbod receptief geheel. Het Podium voor Architectuur verzorgt diverse lezingen.

Film

In 2013 zetten wij ons Filmhuis wegens groot succes voort met circa 15 films per jaar. Afhankelijk van de behoefte, passen wij de vorm aan wat de inwoners van Nieuw-Vennep willen.

B.KUNST NAAR KEUZE VOOR BEDRIJVEN

Hoofddoel van de inzet op bedrijven is ook de werkende mens in aanraking brengen met kunst en cultuur. Daarnaast willen wij bedrijven kennis laten maken met de meerwaarde van creativiteit in een bedrijf. Wij werken tegen commerciële tarieven voor bedrijven en dit valt onder onze ambitie op het terrein van cultureel ondernemerschap.

Onze kernactiviteit voor bedrijven is het verzorgen van workshops en activiteiten als teamuitje/ teambuilding/ ontspanning/ kunst als metafoor voor de werkelijkheid/ inspiratie. Daarnaast schakelen we kunstenaars in om eigen bedrijfsdoelstelling op een andere dan gebruikelijke manier te bewerkstelligen. Workshops die wij aanbieden: dirigeren, schilderen, improtheater, regisseren, dansen, Batucada, etc. We hebben een overeenkomst met Meerbusiness waarbij zij jaarlijks twee keer met hun relaties bij ons komen en in ruil daarvoor kunnen wij onze activiteiten eindeloos promoten in dit netwerk van 9.000 bedrijven. Daarnaast worden vanuit bestaande warme contacten met bedrijven workshops aangeboden. Daarnaast acquisitie via het Cultuurgebouw, de websites en netwerken.

Docenten worden in het kader van breed inzetbaarheid geschoold in deze nieuwe benadering en doelgroep. Na 2013 wordt dit geëvalueerd en eventuele omzetdoelstellingen bijgesteld. We verwachten tenminste 6 en zo mogelijk 10 bedrijven te kunnen bedienen in 2013.

4iv. ROUTE KUNST AAN DE TOP

Hoofddoel: Het ontdekken en stimuleren van toptalent door intensieve begeleid

Kernactiviteit: Het verzorgen van een talentenprogramma, waarin leerlingen met een uitgesproken talenten voor een van de kunstdisciplines zich kunnen ontwikkelen en voorbereiden op een toekomst als professioneel kunstbeoefenaar.

In 2013 starten we met ons nieuwe talentenprogramma. Momenteel wordt het plan gemaakt voor talentontwikkeling door alle disciplines heen. Het programma kan jaarlijks tussen de 10 en 20 cursisten bevatten. De cursist volgt een persoonlijk traject. Daarnaast volgt de hele groep een gezamenlijk traject. Voor bekostiging van het programma zal gezocht worden naar aanvullende sponsoring. Meer duidelijkheid over het programma volgt in de loop van 2012.

5. BEDRIJFSVOERING & MARKETING

In de bedrijfsvoering, personeelsbeleid, financiën en marketing hebben de volgende zaken in 2013 onze bijzondere aandacht:

Klanttevredenheid

In 2011 hebben wij een 0-meting gedaan v.w.b. medewerkers- en klanttevredenheid. Het klanttevredenheidsonderzoek dat recentelijk is afgerond gaf een helder beeld van wat onze huidige klanten van ons vinden en wat potentiële klanten zoeken. Wij hebben in onze programmering en dienstverlening menig aanpassing gedaan om zowel medewerkers als klanten tegemoet te komen. In 2013 zullen de effecten daarvan onderzocht worden in de uitvoering van een nieuw onderzoek langs dezelfde richtlijnen, zodat resultaten vergelijkbaar worden.

Marketing&Communicatie

Op basis van het klanttevredenheids- en medewerkerstevredenheidsonderzoek en in samenwerking met de Cultuurgebouwpartners versterken wij onze in- en externe marketing en communicatie verder in 2013. Onze inzet op social media (zie Pier K op Twitter, Facebook en Hyves) breiden wij uit door alle medewerkers een basistraining te geven hoe zij de ambassadeur van (hun werk binnen) Pier K kunnen worden via de online kanalen. Daar er heel wat gaat veranderen in onze programmering en de binding van onze klanten belangrijker is dan ooit, werken wij vanaf 2013 met een hernieuwd team Marketing en versterken wij de sales functie binnen onze organisatie. Er wordt een nieuwe marketing manager aangetrokken. De design- en merkstrategie, die wij momenteel ontwikkelen met Branddoctors, zal leiden tot stevige branding van onze producten, toegespitst op specifieke doelgroepen. Het verwerven van sponsoring en nieuwe vormen van co-creatie voor onze nieuwe programma's en producten wordt eveneens speerpunt van marketing beleid.

Personeel en organisatie

De reorganisatie is mid 2012 in gang gezet. Dit zal voor 2013 betekenen dat wij met aanzienlijk minder bezetting op facilitair gebied en minder management capaciteit onze ambities moeten realiseren. Het natuurlijk verloop is flink toegenomen. De effecten daarvan zullen wij merken in 2013. Wij hanteren de regel dat wij bij vertrek – daar waar mogelijk – functies invullen met flexibele krachten.

Het Hoofd Organisatie& Ontwikkeling zal zich in 2013 met name richten op de verdere flexibilisering van Pier K, op de oprichting van de Huisacademie voor het Cultuurgebouw en op de integratie van en dienstverlening aan de partners Cultuurgebouw. Daarbij zullen wij in 2013 stappen zetten naar het werken in netwerken en onze banden met ZP-ers versterken. Vrijwilligersbeleid in Hoofddorp wordt geïntensiveerd.

ICT & Financiën

Prijnsbeleid krijgt nadrukkelijke aandacht in 2013 evenals de verdere vereenvoudiging van werkprocessen en het verkrijgen van managementrapportages. De implementatie van ons nieuwe ICT systeem zal – gekoppeld aan aanpassing van onzeworkprocessen – een flink deel van onze tijd en budget in beslag nemen. Dit is hoogst noodzakelijk daar de huidige ICT niet goed functioneert. Dit werkt door tot in de haarvaten van de organisatie en belemmert efficiency op onderdelen.

Bedrijfsvoering

Op de verhuur van zalen en lokalen zetten we ons offensief voort. Met een nieuwe bedrijfsbureau en een nieuw functie voor verhuur, gaan wij in 2013 meer middelen genereren uit verhuur dan ooit tevoren. De herinrichting en planning van de afdeling Facilitaire dienst, Informatiebalie en Bedrijfsbureau zullen hun effect hebben in 2013. Docenten zullen vanuit hun niet-lesgebonden uren meer worden ingezet voor inrichten en opruimen van de lokalen. Naast ICT is de implementatie van het Shared Service Centre Cultuurgebouw een grote prioriteit binnen onze afdeling bedrijfsvoering. Samen met de bibliotheek bereiden wij nu een plan voor het Cultuurgebouw.

6. HET CULTUURGEBOUW

In 2013 zullen er binnen het Cultuurgebouw fundamentele stappen worden gemaakt. De gezamenlijke programmering zal leiden tot in ieder geval de volgende projecten:

- Debat over Cultuurnota
- Tentoonstellingen
- Meerjazz
- Peuterfestival
- Talentenwedstrijd (Gig)
- Verhalen festival
- Kinderboekenfeest
- Bluesfestival
- Literairfestival
- WAK
- Samenwerking BootcampDuycker
- 55+ beurs

Het ondernemingsplan Cultuurgebouw dat eind 2012 wordt opgeleverd zal helderheid bieden hoe de samenwerking verdere verdieping zal krijgen en gestructureerd en gefinancierd zal worden:

- Gezamenlijke Cultuureducatie (zie ook passage 'Cultuurgebouw' onder de route Kunst in Onderwijs)
- Shared Service Centrum
- Gezamenlijke horeca en verhuur
- Gezamenlijke personeel & organisatie
- Gezamenlijke financiën
- Gezamenlijke programmering & marketing
- Gezamenlijke Huisacademie

BEGROTING 2013

7. Begroting 2013

	Begroting 2013 totaal	Realisatie 2011 totaal
<u>Baten</u>		
Subsidies	6.295.621	4.813.663
Opbrengsten deelnemers	1.364.485	1.371.963
Overige opbrengsten	414.612	203.710
Totaal van de baten	8.074.719	6.389.337
<u>Lasten</u>		
Personeelskosten	4.570.791	4.612.582
Huisvestingskosten	2.340.738	536.723
Algemene beheerskosten	781.123	677.719
Verkoopkosten	211.188	140.699
Activiteitenkosten	289.230	330.616
Totaal van de lasten	8.193.070	6.298.339
Resultaat excl. rente	-118.352	90.998
Rentebaten	35.000	33.540
Resultaat	-83.352	124.538
Bestemmingsfonds inventaris *		119.178
RESULTAAT	-83.352	5.360
<u>Verhouding kostensoorten/exclusief huur</u>		
Personeelskosten	56%	73%
Huisvestingskosten	29%	9%
Algemene beheerskosten	10%	11%
Verkoopkosten	3%	2%
Activiteitenkosten	4%	5%
	100%	100%
* In 2012 is oormerk vervallen		

7.i. TOELICHTING BIJ DE BEGROTING 2013

Het jaar 2013 wordt een pittig financieel jaar, daar de gehele provinciale subsidie wegvalt evenals de 1^e tranche bezuinigen van de gemeente wordt ingevoerd. De begroting geeft de financiële vertaling van onze ambities per route, zoals hiervoor omschreven. Onze begroting wijkt met name af van onze meerjarenbegroting, omdat wij:

1. Een fikse tegenvaller verwachten als gevolg van kabinetsbeleid, M.i.v. 2013 dreigt de WW franchise voor de werkgever te komen vervallen. Dit zal leiden tot een structurele verhoging van de personeelskosten van 2%. Deze verhoging hebben wij niet voorzien en leidt tot een kostenverhoging van € 73.000 in 2013.
2. De gemeente heeft aangekondigd de subsidie ter compensatie van de CAO verhoging slechts maximaal te compenseren tot aan het niveau waarmee de gemeentelonen zullen worden geïndexeerd. De grote vraag is of de ambtenarenlonen überhaupt nog geïndexeerd zullen worden. Per januari 2013 verwachten wij in onze sector wel een CAO stijging van 1 % van het bruto loon. Indien de ambtenarenverhoging geen doorgang vindt, betekent dit dat dit opnieuw een tegenvaller is van 1%, die niet gedekt wordt. Dat zal leiden tot een tekort van € 26.500.
3. Met de vervanging en ontwikkeling van een nieuw software systeem, bestaat de kans dat we een verhoging van onze normale licentiekosten van € 45.000 voor I-mas krijgen door het afsluiten van een nieuwe licentieovereenkomst. We nemen hiervoor € 20.000 kosten extra op.

Deze drie posten zijn de meest voornamelijk oorzaken van het verlies in onze begroting.

Veranderingen in de organisatie verwerkt

In de begroting 2013 komen tevens de eerste stappen van onze reorganisatie tot uiting. Op hoofdlijnen betreft dit in 2013, Inkrimping personeel, verschuiving personeelskosten kunst naar keuze naar Kunst in Onderwijs, hervorming cultuuronderwijs en Kunst naar keuze op het vlak van theater, dans en musical. Voor verder detail zie matrix in reorganisatieplan. De inspanningen t.b.v. (integratie in) het Cultuurgebouw zijn meegenomen. Voor wat betreft ICT en administratie zullen wij nog aanzienlijke investeringen doen om onze ambitie in het terugdringen van werklust te realiseren. In 2013 zullen wij voor het eerst trachten de activiteiten voor het onderwijs te continueren zonder provinciale subsidie. Deze valt weg per 2013. Onze ambities op het terrein van verhuur, sponsoring en verlaging personele kosten moeten een deel van onze bezuinigingen compenseren.

Ten aanzien van de begroting 2012 is begroting 2013 verder ingericht op de koers die wij nastreven in het ondernemingsplan Pier K Kunst als Kompas. Zowel de organisatie als de administratie zijn inmiddels ingericht conform de nieuwe organisatiestructuur uit het reorganisatieplan. Deze ontwikkelingen hebben er toe geleid dat Pier k nog gericht de opbrengsten en kosten kan administreren. In 2012 zijn we reeds gestart met de ontwikkeling van een nieuwe softwareprogramma. Met dit programma zal in 2013 een managementrapportage worden ontwikkeld die sneller en gerichtere sturingsinformatie kan leveren, waardoor de veelzijdige activiteiten van Pier K beter kunnen worden gemonitord en bijgestuurd.

Met de begroting 2012 is een start gemaakt om naar aanleiding van het Programma van Eisen van de gemeente de begroting in routes in te delen, waarbij tevens een onderscheid werd gemaakt tussen directe en indirecte kosten. Echter tot op heden waren wij niet in staat om een groot deel van de indirecte kosten te vertalen naar directe inzet voor de routes. Met de herinrichting van de organisatie en administratie zijn wij hiertoe in 2013 wel toe in staat. Hierdoor zullen ondersteunende activiteiten in de nieuwe organisatie op basis van werkelijke inzet worden doorberekend naar de routes en als directe kosten worden verwerkt.

Bedreigingen

Wij zijn zeer verheugd over het feit dat Pier K de mogelijkheid is geboden om zich te huisvesten in twee prachtige gebouwen in Hoofddorp en Nieuw-Vennep. Echter de verhouding indirecte kosten versus totale kosten geeft - ondanks de verbeterde toerekening van de directe kosten – een scheef beeld t.o.v. andere instellingen in de branche. Onze indirecte kosten zijn hierdoor namelijk relatief uitzonderlijk hoog.

Het beëindigen van de onkostenindexering in 2011 werkt nog steeds negatief door in onze begroting. Nu komt daar ook nog een dreiging voor het niet uitkeren van subsidie ter compensatie van de cao verhoging bij. De gemeente heeft aangegeven dat dit echter maximaal gecompenseerd wordt tot aan het niveau waarmee mogelijk ook de gemeentelonen zullen worden geïndexeerd. De grote vraag is of de ambtenarenlonen überhaupt nog geïndexeerd zullen worden. Per januari 2013 verwachten wij in onze sector wel een CAO stijging van 1 % van het bruto loon. Indien de ambtenarenverhoging geen doorgang vindt, betekent dit dat dit opnieuw een tegenvaller is van 1%, die niet gedekt wordt. Dat zal leiden tot een tekort van € 26.500.

Een andere grote tegenvaller is dat m.i.v. 2013 de WW franchise voor de werkgever dreigt te komen vervallen. Dit zal leiden tot een structurele verhoging van de personeelskosten van 2%. Deze verhoging hebben wij niet voorzien en leidt eveneens tot een kostenverhoging van €73.000.

Buiten de enorme huurkosten worden we geconfronteerd met extreem hoge stijgende overige huisvestingskosten, mede doordat het Cultuurgebouw twee keer zo groot is als het Pier K aan het Raadhuisplein in het verleden. De daarbij behorende gestegen overige huisvestingskosten voor energie, schoonmaak, facilitaire ondersteuning, beveiliging en verzekering zijn daardoor onvermijdelijk en verhoudingsgewijs erg hoog. Ondanks dat de gemeente de huur (volledig) en de stijgende huisvestingskosten tot 2011 nagenoeg volledig heeft vergoed, heeft de gemeente per 2011 besloten dat de prijsinflatie van huisvestingskosten (op de huur na) door de instelling zelf moet worden bekostigd. Dit werkt negatief door in onze meerjarenbegroting.

Subsidies

Het overzicht subsidies ziet er voor 2013 als volgt uit.

Subsidie gemeente 2013	€ 6.054.517,-
Subsidie provincie 2013	€ 0
Huurindex (index stel 1,5%)	€ 0
Stijgende accountantskosten	€ 5.445,-
Indexering loonkosten	P.M.
50% 1e tranche bezuiniging gemeente	<u>€ -108.000,-</u>
Sub.totaal	€ 5.951.962,-
Indexering 1,75%	€ 104.159,-
matching Fonds Cultuurparticipatie	<u>€ 77.000,-</u>
Totaal	<u>€ 6.133.121,-</u>

Bij de begroting 2013 hebben wij de prestatiesubsidie 2012 als basis gebruikt voor de berekening van de prestatiesubsidie over het jaar 2013. Tevens hebben wij de toegezegde indexering van 1,75% over de prestatiesubsidie inclusief huur, in de begroting opgenomen. Met het indienen van de begroting 2012 vragen we tevens het toegezegde bedrag ad € 77.000,- inzake de matching van de subsidie van het Fonds Cultuur participatie uit de regeling Cultuureducatie Kwaliteit aan.

Naast de prestatie subsidie van de gemeente, verwachten wij dat wij van het Stimuleringsfonds voor Architectuur wederom € 50.000,- subsidie zullen ontvangen voor projecten inzake Podium voor Architectuur. Ook wordt zoals hier boven is vermeld, in de begroting van de komende 4 jaar een subsidie van € 77.000,- opgenomen van het Fonds Cultuur participatie uit de regeling Cultuureducatie Kwaliteit. Deze subsidie wordt inclusief de matching met het geld van de gemeente Haarlemmermeer volledig ingezet voor Kunst in onderwijs. Voor het project Leerorkest hebben wij in 2011 en 2012 projectsubsidie ontvangen. Een deel van deze subsidies zal in 2013 worden ingezet. Daar het succes van het Leerorkest zo groot is, is de verwachting dat wij voor het Leerorkest in 2013 opnieuw subsidie van het Oranje Fonds zullen krijgen.

Opbrengsten deelnemers

Voor 2012 zijn de opbrengsten deelnemers begroot op € 1.364.485,-. In 2011 is er € 1.371.903,- aan opbrengsten gerealiseerd. We verwachten een daling van cursisten en opbrengsten Kunst naar Keuze, mede gezien de economische recessie en de eerste cijfers van het nieuwe seizoen. Voor Kunst in Onderwijs breiden wij ons team – na een doorstart – langzaam weer uit. Onze inzet is het aanbod voor primair en voortgezet onderwijs m.b.t. de bestaande activiteiten gelijk te houden aan het niveau 2011.

De ontwikkeling van Kunst in Onderwijs is momenteel in volle gang. Scholen krijgen in toenemende mate interesse, maar zijn ook nog voorzichtig in het aangaan van een duurzame relatie via Kunst in Leren, omdat het nieuw is. Daarbij blijft het kant en klaar afnemen van losse producten verleidelijk. Wij zetten in begroting 2013 voor Kunst in Leren dus voorzichtig in: op € 10.000,- opbrengsten bij primair onderwijs.

Overige opbrengsten

Met de introductie van ons nieuwe concept Seats to Meet en het actieve verhuurbeleid, verwachten wij dat wij in 2013 € 150.000,- huuropbrengsten kunnen genereren. Pier K is momenteel in ver gevorderd gesprek met de Rabobank over een duurzame sponsoring t van € 35.000,- per jaar gedurende 4 jaar voor het voortgezet onderwijs. Dit wordt ingezet voor de ontwikkeling van programma's en activiteiten van Kunst in onderwijs voor het voortgezet onderwijs. Voor Kunst aan de Top zetten wij ook in op volledige sponsoring van het programma.

Verder hebben we ons tot doel gesteld dat we in 2013 € 35.000,- aan sponsorgelden binnen zullen halen voor projecten. Binnen Kunst in de wijk is de verwachting dat er in 2013 4 projecten zullen worden gerealiseerd. De doelstelling is om met deze projecten € 60.000,- via instellingen of sponsoring gefinancierd te krijgen. Bij de brede scholen en de naschoolse opvang is de verwachting dat we in 2013 € 18.000,- omzet zullen halen. De projecten van Podium voor Architectuur worden deels gerealiseerd vanuit de subsidie van Stimuleringsfonds voor Architectuur. Een ander deel vertaalt zich niet direct in kosten maar door inzet door andere partijen, waaronder de Programmaraad. Deze inzet is in de opbrengst en de kosten gekapitaliseerd en begroot op € 40.000,-.

Personeelskosten

We voeren in 2013 een stevige korting op onze personeelskosten door. We bezuinigen in totaal uit dienst minus uitbreiding) voor € 386.402 op personeelskosten. Door de CAO verhoging van 1%, de periodiek stijging van 1,5% en de verhoging van de WW-kosten van 2% stijgen de lonen in totaal alsnog met € 157.671,-. Mede gezien deze ontwikkelingen, zien wij – in tegenstelling tot eerdere inschattingen - af van een dotatie aan de personeelsvoorziening in 2013.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten zullen in 2013 niet sterk wijzigen. De kosten zijn verhoogd met de verwachte prijsinflatie van 1,5%. Een tegenvaller is de sterk gestegen OZB m.b.t. Raadhuisplein. Voor Nieuw-Vennep is een scherp energiecontract afgesloten. De verwachting is de energiekosten daar marginaal zullen stijgen. Door het inkrimpen van de facilitaire dienst hebben we voor externe beveiliging een post gereserveerd van € 10.000,-.

Afschrijvingen

De afschrijvingen worden begroot op € 350.000,-

ICT kosten

De ICT kosten voor 2013 liggen op het kosten niveau van 2012. In 2012 zijn we gestart met een inventarisatie omtrent de aanschaf van een nieuw software systeem. De verwachting is dat de uiteindelijke keuze een investering met zich meebrengt van € 300.000,-. Deze willen wij financieren vanuit de bestemmingsfonds inventaris. Het huidige software pakket kosten ons los van de extra tijd die we kwijt zijn aan het verzamelen en repareren van gegevens 40.000,-. Naast de toekomstige afschrijving op de investering van € 60.000,- per jaar (afschrijving termijn 5 jaar) en de eventuele beheerskosten/onderhoud, verwachten wij de synergie van een nieuw systeem ons veel meer opbrengt dan het ons gaat kosten. Vooralsnog gaan we er vanuit dat er een onderhoudscontract zal worden afgesloten m.i.v. 1 januari 2014.

Kantoorkosten

De kantoorkosten liggen in de lijn van de begroting 2012. Wij verwachten op drukwerk en portokosten te bezuinigen, door steeds meer gebruik te maken van multimedia. In de begroting van 2012 waren de telefoonkosten te laag begroot, voor 2012 zijn deze bijgesteld naar een verwachting van € 15.000,- per jaar.

Algemene kosten

Op basis van het controle protocol waaraan onze accountantsverklaring van de gemeente moet voldoen zal de accountant extra controle werkzaamheden moeten verrichten. Om die reden verhogen we de kosten met € 5.445,-

Verkoopkosten

Met een intensief marketingbeleid beogen wij Pier K meer op de kaart te zetten. Voor dit doel hebben wij voor 2013 € 50.000,- meer gereserveerd dan in 2012.

Activiteitenkosten

De activiteiten kosten begroten we op € 41.385,- minder dan voorheen, doordat er meer activiteiten zullen worden uitgevoerd door onze eigen docenten i.p.v. externen en er scherper wordt ingekocht op leermiddelen en overige activiteitenkosten..

8. Begroting/ kostprijs per route

9. Nadere specificatie begroting

Programma van Eisen 2013

Pier K

INHOUDSOPGAVE

Toelichting Programma van Eisen 2013.....	2
1. Cultureel ondernemerschap	2
2. Samenwerking en synergie	3
2.1 Producten.....	4
2.2 Randvoorwaardelijke bepalingen.....	5
2.3 Horeca en commerciële verhuurfunctie.....	5
3. Bestanddelen en uitgangspunten van het specifieke Programma van Eisen Pier K 2013	6
4. Financiële richtlijnen voor de kostprijs	8
5. Verantwoording (vaststelling subsidie).....	9
6. Aanvraag.....	9
Informatieblad Route 1: Kunst in Onderwijs	11
Informatieblad Route 2: Kunst naar Keuze	14
Informatieblad Route 3: Kunst in de Wijk	16
Informatieblad Route 4: Kunst aan de Top	17

Toelichting Programma van Eisen 2013

Inleiding

In dit Programma van Eisen 2013 voor uw instelling implementeren we het nieuwe cultuurbeleid *Kansen voor cultuur, ruimte voor ondernemerschap* (RV 2012.0016382). In dit nieuwe beleid komt een aantal speerpunten naar voren, die ook op uw rol en uitvoerende taken betrekking hebben. Dit overigens in samenwerking met de overige partners in het Cultuurgebouw. Wij vertalen deze aan u door in het algemene deel van dit programma van eisen (deel 1 en 2). In deel 3 bepreken we de specifieke eisen die we per instelling vastleggen.

De kern van het nieuwe cultuurbeleid is uitgewerkt in een uitvoeringsprogramma waaraan we invulling geven met vijf speerpunten van beleid:

1. Cultureel ondernemerschap
2. Cultuurgebouw als spil in een netwerk van culturele kernen
3. Cultuureducatie en jongerencultuur
4. Landschap en geschiedenis als inspiratiebron
5. Specialiseren en samenwerken in de regio

Wij verwachten dat u deze speerpunten juist in uw aanbod zal vertalen. Zeker waar het gaat om cultureel ondernemerschap, actieve samenwerking en synergie tussen de partners in het cultuurgebouw en de interactie van het cultuurgebouw met de rest van het culturele veld in Haarlemmermeer. Wij denken daarbij vooral aan dwarsverbanden tussen professionals en amateurs in de wijken en kernen. Daarnaast zijn cultuureducatie, het landschap en de geschiedenis van de polder evenals samenwerking met gelijkwaardige aanbieders in de regio speerpunten van het nieuwe beleid.

In het bijzonder voor u als grote culturele instelling betekent de ruimte die de gemeente biedt binnen het cultureel ondernemerschap een kans om u, alleen of in samenwerking, verder te versterken en te profileren. Dit programma van eisen ziet de gemeente graag vertaald naar een maatschappelijk relevant niveau aan basisvoorzieningen en activiteiten. Hierover maken we duidelijk afspraken met uw instelling (deel 3). Daarnaast geven we de ruimte om het eigen cultureel ondernemerschap uit te bouwen. Hierbij komt de nadruk niet meer te liggen op controle en verantwoording 'achteraf' maar op naar regie, inspiratie en vertrouwen 'vooraf'. Het is een vrijheid in gebondenheid in zoverre dat kan. Wij zijn er allen van overtuigd dat, door uw inzet in kennis en creativiteit en met intensieve samenwerking, de synergie zo vergroot wordt waardoor een meerwaarde bereikt kan worden. Deze meerwaarde leidt tot een aantrekkelijker cultuuraanbod in tijden van bezuinigingen. Spreiding en bereikbaarheid van dit aanbod over de regio's noord, midden en zuid van Haarlemmermeer is een voorwaarde. De afspraken hierover leggen we vast in deel 1 en 2 van dit programma van eisen.

1. Cultureel ondernemerschap

In de nieuwe cultuurnota 'Kansen voor cultuur, ruimte voor ondernemerschap' is in programmalijn 3 'cultureel ondernemerschap' beschreven. In een eerste experimentele periode tot aan de eerste evaluatie van de nota in 2016 wordt aan de 4D-instellingen binnen de prestatieafspraken (en derhalve in het programma van eisen) ruimte geboden voor innovatie van het activiteitenpakket. Voor 2013 leggen wij t.a.v. de innovatieruimte van de instellingen binnen de prestatieafspraken van het PvE op hoofdlijnen het volgende vast.

- De instelling krijgt ruimte om, binnen het raamwerk van de vastgelegde prestatieafspraken, vanuit het belang van cultureel ondernemerschap aanvullende innovatieve initiatieven te ontplooiën. Deze initiatieven komen niet in de plaats van de prestatieafspraken, maar zorgen voor een economische verbreding en/of een cultuurinhoudelijke verdieping hiervan. Het programma van eisen geeft aan wat primair gerealiseerd dient te worden vanuit de culturele doelstellingen en

maatschappelijke relevantie die de gemeente met het betreffende cultuurproduct voor ogen staan.

- Het is aan de instellingen om van hieruit een economische meerwaarde te genereren die (meer dan voorheen) beschikbaar zal blijven binnen de instelling, in plaats van de benadering waarbij resultaten van cultureel ondernemerschap – in een strikte toepassing van het subsidiemechanisme – veelal direct terug moeten vloeien naar de subsidiënt.

Positieve exploitatieresultaten van cultureel ondernemerschap worden in deze nieuwe benadering:

- direct in het exploitatiejaar zelf geherinvesteerd in het culturele product, danwel:
- in het kader van de jaarrekening ten goede gebracht aan de algemene reserve of – met toestemming van de subsidiegever – aan bestemmingsreserves die direct verband houden met geplande toekomstige kosten en investeringen op het gebied van (de ontwikkeling van) cultureel ondernemerschap (bijvoorbeeld productinnovatie).

NB. Wij benadrukken dat zowel voor de onder a) genoemde directe herinvestering lopende het exploitatiejaar, als voor de onder b) genoemde dotatie aan bestemmingsreserves geldt dat het aan de instelling is om in de jaarrekening aan de subsidiegever helder inzichtelijk te maken dat de positieve exploitatieresultaten van cultureel ondernemerschap in hun geheel ten goede zijn gekomen (c.q. gaan komen) aan het culturele productpakket van de instelling.

- De algemene reserve wordt voor de vier grote instellingen (in afwijking van de standaardnorm 5%) in principe gemaximeerd op 10%. Het staat de instellingen vrij om – in het kader van de subsidieaanvragen – aan de gemeente een beargumenteerd voorstel te doen om voor de individuele instelling een hoger maximum toe te staan.

Teneinde in goede samenspraak tussen instelling en gemeente in dit eerste uitvoeringsjaar van de cultuurnota 'Kansen voor cultuur, ruimte voor ondernemerschap' te communiceren over de invulling van het thema cultureel ondernemerschap, zal de instelling in september 2013 (of zoveel eerder als de instelling noodzakelijk acht) een tussentijds verslag uitbrengen over de manier waarop zij de geboden ruimte voor innovatie invult, en welke nog te maken keuzes zich daarbij eventueel hebben aangediend met betrekking tot de vastgelegde prestatieafspraken 2013.

2. Samenwerking en synergie

Een centraal thema in het nieuwe cultuurbeleid is de wens om optimale samenwerking en synergie te bereiken tussen genoemde vier instellingen in het cultuurgebouw. Het achterliggende beleidsdoel is dat het cultuurgebouw uitgroeit tot de spil, makelaar en aanjager in een gemeentebreed actief cultureel netwerk. En dat daarmee met ingang van 2013 aantoonbaar meer uitwisseling tussen de culturele initiatieven en organisaties in de kernen en het publiek ontstaat.

In de programma's van eisen (PvE's) vertalen wij deze doelstelling van samenwerking en synergie in een collectief deel, dat voor alle vier instellingen in een identiek tekstdeel binnen de PvE's is opgenomen. Daarbij wordt langs twee invalshoeken gewerkt. Enerzijds omvat dit een aantal uitsluitend (meetbare) prestaties in de vorm van programmatische, cultuurinhoudelijke activiteiten, zoals die voor het publiek – de gebruikers/deelnemers – worden gerealiseerd. Anderzijds omvat dit te bereiken synergie en samenwerkingsactiviteiten binnen gezamenlijke bedrijfsfuncties als P&O en financiën, en productondersteunende functies als marketing en communicatie. Deze prestaties zijn – als experiment voor dit eerste uitwerkingsjaar – vastgelegd in het domein 'samenwerking en synergie' in een mix van productbeschrijving en randvoorwaardelijke bepalingen.

2.1 Producten

In dit format is een zestal met samenwerking en synergie verband houdende producten benoemd. Prestaties waarvan wij verwachten dat de vier instellingen deze in nauwe samenwerking met elkaar als één samenhangend en efficiënt product zullen realiseren betreffen:

1. Week van de Amateurkunst
2. cultuurdebat over (voortgang/onderwerp) cultuurnota
3. talentenwedstrijd jongeren
4. tentoonstellingen in Cultuurgebouw
5. culturele verhuur
6. website cultuurgebouw, incl. digitale Marktplaats Haarlemmermeer

Omdat wij alle ruimte willen bieden voor het eigen initiatief van de instellingen, kiezen wij er voor deze activiteiten slechts globaal te beschrijven:

Ad 1. Week van de Amateurkunst

In aansluiting bij de landelijke Week van de Amateurkunst wordt door de bespelers van het cultuurgebouw in gezamenlijkheid een Haarlemmermeers gemeentebreed festival 'Week van de Amateurkunst' (WAK) georganiseerd. In de WAK presenteren de amateurverenigingen zich, is er ruimte voor incidentele culturele amateurinitiatieven, en worden culturele ontmoeting en uitwisseling tussen Hoofddorp/Nieuw-Vennep en de kernen gestimuleerd.

Ad. 2 Cultuurdebat over (voortgang/onderwerp) cultuurnota

De vier instellingen organiseren en presenteren gezamenlijk – als initiatief van het hele cultuurgebouw – een jaarlijks debat over een specifiek thema binnen het Haarlemmermeerse culturele leven, en over de algehele voortgang van de implementatie van het in de cultuurnota beschreven cultuurbeleid.

Ad. 3 Talentenwedstrijd jongeren

De vier instellingen organiseren en presenteren in gezamenlijkheid – als initiatief van het hele cultuurgebouw – een jaarlijkse talentenwedstrijd voor jongeren.

Ad. 4 Tentoonstellingen en aanverwante culturele presentaties

In de afgelopen decennia heeft Schouwborg De Meerse naast de schouwborgactiviteiten tentoonstellings- en galerieactiviteiten op het gebied van beeldende kunst gerealiseerd.

Met de komst van het cultuurgebouw worden de tentoonstellingsactiviteiten ruimtelijk gespreid over het gehele cultuurgebouw. Er is in principe niet meer sprake van een specifiek daarvoor bestemde galerie-/tentoonstellingsruimte. Tentoonstellingen kunnen op elke daarvoor geschikte plek in het cultuurgebouw worden gepresenteerd. Voorts wordt de opdracht 'beeldende kunst' verbreed tot in principe elk thema dat zich leent voor een cultureel relevante presentatie. Daarbij kan worden gedacht aan vormgeving, architectuur, nieuwe media, mode, cultureel erfgoed of een mix van deze disciplines.

De educatieve ondersteuningsfunctie, die voorheen was gekoppeld aan de BK-activiteiten in Het Oude Raadhuis, wordt nu toegevoegd aan deze prestatieafspraken m.b.t. tentoonstellingen en presentaties in het cultuurgebouw.

Het voor deze activiteiten beschikbare budget blijft voornamelijk beheerd worden door Schouwborg De Meerse, maar wordt – conform de doelstelling van samenwerking en synergie – in samenspraak met de andere drie instellingen ingezet op de bekostiging van deze activiteiten.

Ad.5 Culturele verhuur

Een belangrijke functie van alle vier instellingen is het bieden (verhuren) van werk- en presentatieruimte aan beoefenaars van amateurkunst (al dan niet in georganiseerd verband) en aan het onderwijsveld. Deze functie wordt – zowel naar de gebruiker toe, als v.w.b. de interne organisatie en realisatie – gepositioneerd als een activiteit van het cultuurgebouw als geheel, en niet als een functie van elke instelling afzonderlijk.

Ad. 6 Website cultuurgebouw, inclusief digitale Marktplaats Haarlemmermeer

Een gezamenlijke website van (de bespelers van) het cultuurgebouw is een vanzelfsprekendheid en bestaat al in een programmatische vorm. Wij vragen de instellingen in het Cultuurgebouw om daarbij ook in gezamenlijkheid een digitale marktplaats in te richten en te beheren, waarop (culturele) initiatieven van inwoners en professionals hun culturele vraag en aanbod kunnen plaatsen en uitwisselen. De digitale marktplaats wordt mede gelinkt aan de CultuurAtlas om het bereik te kunnen vergroten.

Dit is nadrukkelijk geen limitatieve lijst. Wij hopen – in tegendeel – dat de vier instellingen daarnaast nog vanuit vele andere onderdelen van hun eigen activiteitenpakket cultuurinhoudelijke dwarsverbanden en vormen van samenwerking zullen ontwikkelen met een of meer andere cultuurinstellingen binnen en/of buiten het cultuurgebouw.

2.2 Randvoorwaardelijke bepalingen

Naast bovenstaande, als product beschreven, items, benoemen wij binnen deze prestatieafspraken voor 2013 in de rand voorwaardelijke sfeer een drietal bedrijfsfuncties, waarvan wij uitdrukkelijk verwachten dat de vier instellingen deze in samenwerking, synergie en efficiency via het shared service centrum zullen optimaliseren: de bedrijfsfunctie 'personeel'

- de bedrijfsfunctie 'financiën'
- de publieks- en bedrijfsfunctie 'marketing & communicatie'

2.3 Horeca en commerciële verhuurfunctie

Tenslotte wijzen wij ook in het kader van dit programma van eisen op de noodzaak dat de vier instellingen vanaf het begin van 2013 in gezamenlijkheid en op constructieve en efficiënte wijze vorm geven aan de relatie met de organisatorisch en exploitatie-technisch zelfstandig gepositioneerde horeca- en commerciële verhuurfuncties binnen het cultuurgebouw. Voor de duidelijkheid wijzen wij in dit verband op het onderscheid tussen de culturele en de commerciële verhuurfunctie.

- De culturele verhuurfunctie (zie bovenstaande paragrafen) is onderdeel van het collectieve deel van de prestatieafspraken die, als maatschappelijk gewenste basisactiviteit, binnen het subsidie- bekostigingskader worden gerealiseerd. Het feit dat m.b.t. de culturele verhuurfunctie sprake is van een subsidiebehoefte impliceert dat deze activiteiten geen positief exploitatieresultaat kennen, waarvoor een verdeelsleutel zou moeten worden ontwikkeld.
- De commerciële verhuurfunctie (congresmarkt, bedrijfsfeesten, overige commerciële verhuringen, zoals Seats2Meet) is exploitatie-technisch ondergebracht bij de zelfstandig gepositioneerde horeca- en verhuurentiteit. Voor het beoogde positieve exploitatieresultaat van deze activiteiten zal door de vier instellingen een verdeelsleutel worden ontwikkeld, waarmee kan worden vastgesteld welk deel van deze gezamenlijke revenuen elke afzonderlijke instelling binnen het cultuurgebouw ten goede kan laten komen aan de eigen culturele exploitatie.

3. Bestanddelen en uitgangspunten van het specifieke Programma van Eisen Pier K 2013

In het Programma van Eisen maken wij scherp wat de gemeente specifiek aan Pier K vraagt en waar ze Pier K op afrekent. De afrekenbare prestatie-indicatoren worden onderscheiden van de informatie-indicatoren. Ten behoeve van de monitoring worden de informatie-indicatoren gevraagd waarover Pier K moet rapporteren.

Hierbij merken wij op dat de effecten van het nieuwe cultuurbeleid en de bezuinigingen die zijn opgelegd kunnen leiden tot wijzigingen in de prestatieafspraken van 2014.

Door deze bezuinigingen is het mogelijk dat in het kader van beleid een verschuiving van aandacht in of zelfs tussen de verschillende routes plaatsvindt, maar ook dat er in het kader van bezuiniging sommige zaken vanuit de gemeente geheel geschrapt worden. Gemeente en Pier K blijven hierover in gesprek, zodat Pier K tijdig kan inspelen op deze wijzigingen.

De beleidsdoelen zijn het vertrekpunt voor de opdracht aan Pier K. De meeste producten en diensten laten zich goed ordenen naar de doelen van de gemeente Haarlemmermeer. We volgen nagenoeg de piramidestructuur van Pier K:

- Route 1: Kunst in Onderwijs
- Route 2: Kunst naar Keuze
- Route 3: Kunst in de Wijk
- Route 4: Kunst aan de Top

Het grootste deel van de prestatiesubsidie is bestemd voor Kunst naar Keuze (tot 2012 Kunst in de Vrije Tijd) en een kleinere prestatiesubsidie voor de bemiddelingsfunctie in Cultuureducatie dat onder Kunst in Onderwijs valt. Vanaf 2012 is een kostprijsberekening per route doorgevoerd waarbij de overheadkosten evenredig verdeeld zijn over de routes.

Daarnaast krijgt Pier K in dit Programma van Eisen de ruimte om ook activiteitenbudgetten van Kunst naar Keuze over te hevelen naar Kunst in Onderwijs, mits vooraf afgestemd en mits dit niet ten koste gaat van de gevraagde activiteiten in de route. Het zal er toe leiden dat bij Kunst naar Keuze meer dan voorheen het profijtbeginsel wordt toegepast en dat door het creëren van groepslessen en het verkorten van de lessen de prijs betaalbaar wordt gehouden. Vervolgens kan Pier K met Kunst in Onderwijs een nieuwe markt bedienen. De route Kunst aan de Top wordt in dit Programma van Eisen verder uitgewerkt, omdat Pier K in het seizoen 2012-2013 hiermee start.

Het Programma van Eisen voor 2013 bestaat uit drie onderdelen:

- Toelichting Programma van Eisen (inclusief financiële richtlijnen).
- Informatiebladen per route.
- Het Programma van Eisen (uitgewerkt format).

In het Programma van Eisen worden per cultuurdoelstelling de volgende elementen benoemd:

- De productclusters (werksoort/beleidsterrein voor een groep van activiteiten)
- Het budget (indicatief)
- De gevraagde activiteiten
- De kwaliteitseisen/bijzonderheden
- De prestatie-indicatoren
- De informatie-indicatoren

Informatiebladen

De informatiebladen bevatten achtergrondinformatie en toelichtingen op het Programma van Eisen, zoals:

- De relevante beleidsnota's.
- De in de aanvraag gevraagde informatie.

Het doel van deze informatiebladen is inzicht te geven in de gemaakte keuzes.

Tevens bevatten de informatiebladen vragen die in de aanvraag beantwoordt dienen te worden.

Uitgangspunten

Bij het opstellen van het Programma van Eisen is een aantal uitgangspunten gehanteerd:

- In het Programma van Eisen worden alleen die activiteiten benoemd die ook daadwerkelijk tot een door de gemeente Haarlemmermeer bekostigde activiteit van Pier K leiden.
- Pier K vergroot in het kader van de aanstaande bezuinigingen haar Cultureel Ondernemerschap door onder andere extra middelen uit de markt te halen, scherpe keuzes te maken in uit te voeren activiteiten en met bestaande activiteiten een groter bereik te realiseren (zoals bijvoorbeeld groepslessen).
- Culturele activiteiten die door andere, door de gemeente gesubsidieerde organisaties worden geboden, worden niet aan Pier K gevraagd. De gemeente zal andere gesubsidieerde organisaties niet vragen gelijksoortige activiteiten als Pier K aan te bieden.
- Pier K zet eventuele exploitatieoverschotten in ten behoeve van de organisatie en haar activiteiten, voordat een eenmalige subsidie wordt aangevraagd. Voor de vorming van bestemmingsreserves, toevoegingen en onttrekkingen aan bestemmingsreserves wordt vooraf toestemming gevraagd aan de gemeente.
- Pier K werkt op koude en warme taken samen met partners in het Cultuurgebouw op basis van de nota Eindrapportage Kwartiermaker Beheer Cultuurgebouw en is hiervoor vertegenwoordigd in de Beheerstichting Cultuurgebouw. Om herhaling te voorkomen wordt dit niet voortdurend benoemd in het Programma van Eisen.
- Ook samenwerking met andere samenwerkingspartners is een vanzelfsprekendheid en wordt om herhaling te voorkomen niet voortdurend benoemd in het Programma van Eisen.
- De medewerkers van Pier K zijn gekwalificeerd en houden de ontwikkelingen in het vak bij.
- Er wordt vanuit gegaan dat Pier K zorgt voor adequate vervanging bij ziekte.
- Pier K leeft de code Cultural Governance na.
- Gelet op de hoge kosten van certificering toont Pier K in jaarverslagen aan hoe wordt gewerkt aan behoud van kwaliteit van bedrijfsvoering. Vanaf 2012 zal Pier K iedere twee jaar een klanttevredenheidonderzoek houden en de gemeente hiervan de uitkomsten toesturen. Indien de jaarverslagen en jaarrekeningen twee jaar op rij twijfel geven over de kwaliteit van de bedrijfsvoering dan zal certificering weer een verplichting worden.
- Verder mag de subsidie niet worden besteed aan het inrichten van een horeca-accommodatie, met uitzondering van een koffie- en/of frisdrankautomaat, en de ondersteunende horeca bij de theaterzaal. Voor deze laatste geldt dat de horeca alleen is geopend bij de ontvangst en pauze van activiteiten in de theaterzaal en er geen etenswaren worden geserveerd.

4. Financiële richtlijnen voor de kostprijs

De gemeente Haarlemmermeer spant zich in een goed opdrachtgever te zijn en helder te maken wat ze op inhoudelijke en financieel gebied van instellingen nodig heeft om die rol goed te kunnen spelen. Het beleid is uitgewerkt in de nota "Sturing van Maatschappelijke Organisaties" en de bijbehorende uitwerkingsnota. Een exploitatiebegroting, geordend naar indirecte en directe kosten in geld en formatie, vormt de basis voor een uniforme of gedifferentieerde kostprijsberekening. Bij de berekening moet uitgegaan worden van de netto kosten, dus gecorrigeerd met de opbrengsten. De algemene overheadkosten worden op basis van productieve uren verdeeld over de routes. Met de berekende kostprijs per route kan vervolgens de activiteitenbegroting worden gemaakt. Voor Pier K geldt dat een begroting, conform bovenstaande richtlijn, wordt gemaakt per route. Hierbij merken wij op dat wij dan tevens willen kijken naar de afrekenbaarheid op basis van deze kostprijs. Indien een instelling immers heeft berekend dat een activiteit in een route x bedrag kost, wil het niet zeggen dat een instelling ook datzelfde bedrag over heeft om terug te betalen aan de gemeente. Vaste overheadlasten lopen immers gewoon door. Er zal dan ook een verdeelsleutel opgesteld moeten worden voor het maximaal door de gemeente terug te vorderen subsidie per niet gehaalde prestatie.

Het doel van de formats is enerzijds om tot een transparante kostprijsberekening te komen en anderzijds inzicht te krijgen in de efficiency van een organisatie (verhouding directe en indirecte formatie). Wij vragen Pier K volgens deze richtlijnen de kostprijs te berekenen en een activiteitenbegroting op te stellen. De aparte subsidie die Pier K ontvangt voor de huur moet bij de kostprijsberekening in mindering op de huisvestingskosten worden gebracht. Deze kostprijsberekening komt overigens niet in plaats van de gestelde vereisten in de huidige ASV (art. 12. Lid 2). Daarnaast zal de kostprijsberekening gebruikt worden om een uurtarief te bepalen dat Pier K kan gebruiken bij toekomstige eenmalige subsidieaanvragen door Pier K bij de gemeente. Een activiteitenbegroting voor incidentele aanvragen mag dan bestaan uit de werkelijke kale kostprijs voor het project (personele component) vermeerderd met 5% van dat bedrag voor de overhead.

In 2012 stelde de gemeente voor het eerst haar vraag middels het Programma van Eisen. Ook in dat jaar maakte Pier K voor het eerst een productbegroting op basis van de routes. Daarnaast is voor Pier K de subsidie van de provincie in 2012 afgebouwd en krijgt Pier K in 2013 met de gemeentelijke bezuinigingen te maken. Wij willen daarom niet te strak omgaan met het budget dat Pier K per route aanvraagt. Indien de prestaties in de ene Pier met minder activiteiten / geld behaald zijn (bijvoorbeeld door werving van meer sponsoring dan eerder begroot) dan maakt Pier K hier melding van en kan zij toestemming vragen om resterende middelen te mogen overhevelen naar een andere route. Hiermee beogen wij het ondernemerschap te prikkelen, en ruimte te bieden om zelf te bepalen op welke wijze de bereikdoelstellingen per route behaald kunnen worden. Pier K dient voor deze verschuiving aan te tonen dat de middelen in een andere route nodig zijn om de afgesproken prestaties alsnog te behalen of aan te tonen dat zij mogelijkheden ziet de prestaties te vergroten. Eventuele extra inkomsten op de door gemeente gesubsidieerde activiteiten hoeven in beginsel niet te worden terugbetaald mits het maximum van 10% algemene reserve niet wordt overschreven. Wel dient Pier K in de eerst volgende aanvraag (die bij de vaststelling 2012 het jaar 2014 betreft) de extra inkomsten weer binnen de gemeentelijke doelstellingen en ten behoeve van onze gemeenschap in te zetten voor een groter bereik. Verschuivingen in de begroting zullen we meenemen in het eerst volgende Programma van Eisen cq.

subsidieverlening (in dit geval dus 2014) om te voorkomen dat een volgend jaar wederom verschuivingen nodig zijn.

5. Verantwoording (vaststelling subsidie)

Aan de verantwoording van de verleende subsidie 2012 worden de eisen gesteld zoals vermeld in de Algemene subsidie verordening Haarlemmermeer 2011 (ASV). Voor de inhoudelijke verantwoording betekent dit:

- Een overzicht van de gerealiseerde prestaties. Het betreft hier een overzicht van het aantal cursussen en workshops en de bereikcijfers. Uit dit overzicht moet duidelijk worden of de afrekenbare prestaties (in dit geval het bereik) geleverd zijn conform afspraak.
- Een kwalitatief en kwantitatief verslag van de activiteiten: tellen en vertellen. In het kwalitatieve deel wordt beschreven welke activiteiten zijn uitgevoerd en in welke mate ze bij hebben gedragen aan de bedoelde doelstellingen. Daarnaast worden de gegevens van de informatie-indicatoren weergegeven.
- Een rapportage met trends, ontwikkelingen en de gebiedsanalyses, zover die nog niet zijn beschreven in het ondernemingsplan. Welke ontwikkelingen ziet Pier K, die relevant zijn voor het beleid of de uitvoering?

De jaarstukken en de inhoudelijke rapportages dienen de opbouw van het Programma van Eisen te volgen.

6. Aanvraag

Wij vragen van Pier K om hun voor 15 augustus 2012 in te dienen subsidieaanvraag (activiteitenplan) 2013 te baseren op het voorliggende Programma van Eisen en de voorwaarden uit de Algemene subsidieverordening Haarlemmermeer 2011. Specifiek noemen wij daarbij de volgende de richtlijnen.

Financieel:

- Een door het bestuur goedgekeurde exploitatiebegroting
- Een onderbouwing van de kostprijs per route, conform de bijgevoegde richtlijnen (overzicht directe kosten per route / indirecte kosten heel Pier K).
- In het Programma van Eisen worden daarnaast bij een aantal routes nog extra gegevens gevraagd.

Inhoudelijk:

- Per activiteit(cluster) een korte schets van de uitvoering van de activiteiten, waarin duidelijk wordt, hoe rekening is gehouden met de kwaliteitseisen, welke aansluiten op de reeds bestaande kwaliteit van Pier K. Er is hier dan ook geen sprake van een gewijzigde vraag van de gemeente.
- Antwoorden te verschaffen op de in het Programma van Eisen en de informatiebladen gestelde vragen en alle andere informatie die Pier K van belang vindt voor een juist beeld over de uitvoering van de activiteiten.
- De aanvraag op te bouwen conform de opbouw van het Programma van Eisen.

Tijdpad:

- Gegeven de tijdsdruk die op de in te dienen aanvraag ligt, ontvangt Pier K het Programma van Eisen uiterlijk 29 juni 2012.
- **Wij verzoeken u om uw subsidieaanvraag uiterlijk op 15 augustus 2012 in te dienen.**

Informatieblad Route 1: Kunst in Onderwijs

Cultuureducatie vergroot de kunstzinnige en creatieve vermogens van mensen en verschaft kennis en inzicht in kunstvormen. Het is een middel tot expressie en tot persoonlijke ontplooiing. Het ontwikkelt plezier in cultuur en kunstzinnig talent bij kinderen en jongeren. Kunsteducatie geeft mensen de middelen om een gemotiveerde keuze te maken uit het kunstaanbod en actief deel te nemen aan het culturele leven. Educatie over erfgoed versterkt de binding met het verleden en het historisch besef. De positieve invloed van cultuureducatie op de persoonlijke ontwikkeling van kinderen is echter groter: uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat het competenties bevordert als: kritisch- en probleemoplossend vermogen, zelfstandigheid, samenwerking, sociale- en communicatieve vaardigheden. Maar ook op het lerend vermogen heeft cultuureducatie een positief effect: aantoonbaar betere leerprestaties op gebied van taal en rekenen zijn het resultaat. In deze tijden van veranderende vraag van kinderen en nieuwe vormen van leren in het onderwijs, kan cultuureducatie een antwoord bieden.

Van de andere kant biedt het culturele instellingen de mogelijkheid nieuw publiek te bereiken. Cultuureducatie kan ook bijdragen aan maatschappelijke doelstellingen zoals sociale binding en onderling cultureel begrip.

Activiteiten op school zijn laagdrempelig, vinden in groepsverband plaats en hebben tot doel een (eerste) aanraking met cultuur te bieden.

Wij zijn voorstander van doorgaande leerlijnen en een meer integraal aanbod door Pier K van Kunstmenu, Cultuurparcours en Kunst in Leren (en straks de invoering van het raamplan Cultuur in de Spiegel) waarbij de ontwikkeling en begeleiding van de vraag en behoefte van het onderwijs uitgangspunt is. De vraag van het onderwijs varieert van de afname van een culturele activiteit tot thematische series, de begeleiding van docenten en beleidsplannen of de invoering van Kunst in Leren of Cultuur in de Spiegel. De Haarlemmermeerse culturele instellingen met prestatiesubsidie zijn in het aanbod vertegenwoordigd en weten zich vertegenwoordigd door Pier K. We verwachten dat het aanbod aan het onderwijs kwalitatief goed is, alle disciplines (kunst, erfgoed, (nieuwe) media en literatuur) beslaat en varieert van (doe -) activiteit en kennismaking tot integratie van cultuur binnen het onderwijs (thematisch of ondersteunend).

Wij gaan ter ondersteuning van de cultuureducatie en het onderwijs in de gemeente deelnemen in het nieuwe OCW programma Cultuureducatie met kwaliteit 2013 - 2016. Pier K stelt hiertoe een plan op; de aanvraag wordt onder regie van de gemeente ingediend bij het Fonds voor Cultuurparticipatie die het OCW programma uitvoert.

Cultuureducatie zien wij als primair middel om onze jeugd en jongeren tijdens hun schoolloopbaan kennis te laten maken met kunst en cultuur (en hun eigen talent) en hun interesse te wekken om op latere leeftijd te blijven deelnemen.

Iedere leerling heeft de kans om actief en receptief in aanraking te komen met cultuureducatie en een mening te vormen over kunst en erfgoed.

Productclusters:

- Kunstmenu
- Cultuurparcours
- Kunst in Leren

Hieronder wordt per productcluster de beleidsmatige achtergrond op basis van de nieuwe cultuurnota '**Kansen voor cultuur, ruimte voor ondernemerschap**' geschetst en de in de aanvraag gevraagde informatie gespecificeerd.

Gevraagde informatie in de aanvraag:

- In 2012 is de subsidie van de provincie Noord Holland geheel afgebouwd. Wij vangen deze bezuiniging als gemeente niet op. In 2012 heeft Pier K een concept reorganisatieplan opgesteld waarin een aanzet is gegeven hoe zij het aanbod voor Kunstmenu en Cultuurparcours (de bemiddeling tussen cultureel aanbod en scholen) op andere (financiële) basis in de gemeente Haarlemmermeer vanaf het schooljaar 2012-2013 denkt voort te zetten. Hierbij denken wij aan een basisaanbod voor onderbouw en bovenbouw van het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs. Het basisaanbod bestaat uit twee activiteiten van Pier K (vanuit haar bestaande kennis en aanbod vanuit het kunstmenu en kunst naar keuze, gedekt met inkomsten van scholen) in combinatie met andere bestaande aanbieders per discipline, met een combinatie van receptieve en actieve deelname. Hierdoor hebben scholen de mogelijkheid hun leerlingen in hun schoolcarrière met alle disciplines kennis te laten maken.
- Zorg dat in de begroting alle kosten en baten inzichtelijk zijn en dat voor de gemeente ook het verschil tussen bemiddeling en activiteiten aanbod zichtbaar is.
- Laat zien hoe maatwerk aan scholen tot stand komt. Wat is gestandaardiseerd en wat is de keuze vrijheid van scholen?
- Laat zien hoe samenwerking met andere professionele culturele instellingen en amateurkunstverenigingen vorm krijgt en hoe bij erfgoededucatie en media-educatie overlap met het aanbod van de musea en bibliotheek wordt voorkomen.
- Laat zien hoe de projectleiders Kunstmenu en Cultuurparcours invulling geven aan hun bemiddelingsrol als vraagbaak, en het inzichtelijk maken en afstemmen van het aanbod met scholen.

Kunstmenu

Pier K geeft uitvoering aan het Kunstmenu. Doel van het Kunstmenu in het primair onderwijs is om iedere leerling zowel receptief als actief zo breed mogelijk kennis te laten maken met alle kunst disciplines en cultureel erfgoed.

Gevraagde informatie in de aanvraag:

- Laat zien hoe iedere leerling in het primair onderwijs van de deelnemende scholen kennis maakt met de verschillende disciplines op het gebied van cultuureducatie.
- Laat zien hoe het aanbod aansluit bij de vraag van PO scholen en hoe de doorgaande leerlijn eruit ziet.

Cultuurparcours

Pier K geeft voor het voortgezet onderwijs uitvoering aan het Cultuurparcours.

Cultuureducatie in het voortgezet onderwijs is een verbreding dan wel een verdieping van het aanbod in het primair onderwijs. Meer dan in het primair onderwijs zal er aandacht besteed moeten worden aan reflectie en meningsvorming, het maken van de keuzes gebaseerd op de eigen ervaringen en het ontwikkelen van een eigen smaak.

Gevraagde informatie in de aanvraag:

- Laat zien hoe leerlingen in het voortgezet onderwijs van de deelnemende scholen kennis maken met verschillende disciplines op het gebied van cultuureducatie.
- Laat zien hoe het aanbod van het voortgezet onderwijs aansluit op het aanbod uit het primair onderwijs en hoe de doorgaande leerlijn er uit ziet.

Kunst in Leren

De gemeente onderkent het belang van het innovatieprogramma Kunst in Leren, dat Pier K in samenspraak met scholen gaat ontwikkelen. Kern van dit aanbod is dat meer wordt ingespeeld op de behoefte en vraag van scholen om cultuureducatie tot integraal onderdeel te maken van het lesprogramma van kinderen. De inzet van kunstenaars-docenten in het onderwijs op basis van de vraag van scholen, wordt belangrijk gevonden. Daar waar middelen worden 'vrijgespeeld' in andere routes als gevolg van cultureel ondernemerschap, kunnen deze worden ingezet voor coördinatie en uitvoering van cultuureducatie in het onderwijs.

De gemeente beschouwt Pier K als aanspreekpunt en coördinator voor planontwikkeling voor een cultuureducatief programma voor het Cultuurgebouw.

Gevraagde informatie in de aanvraag:

- Laat zien op welke wijze Pier K samen met de scholen in 2013 dienstverlening ontwikkelt voor het onderwijs.
- Laat zien hoe invulling wordt gegeven aan het programma Cultuureducatie met Kwaliteit.
- Laat zien hoe dit programma aansluit bij Cultuur in de Spiegel (raamleerplan).
- Laat zien hoe wordt vormgegeven aan een gezamenlijk cultuureducatief programma voor het Cultuurgebouw.

Wij zien kunst in de vrije tijd als het investeren in de toekomstige vraag van onze inwoners, waarbij de artistieke ontwikkeling en het ontwikkelen van talent van de inwoners van Haarlemmermeer voorop staat en neven bijdragen zoals maatschappelijke ontwikkeling secundair zijn (zie hiervoor Kunst in de Wijk). Het aanbod van Pier K past in onze wens om een breed, laagdrempelig en experimenteel cultureel aanbod te hebben in onze gemeente. Hierbij achten wij het van belang dat alle culturele disciplines vertegenwoordigd zijn en burgers op verkenningstocht kunnen gaan naar de kunstzinnige vorming die het best bij hun persoonlijkheid past, bij hun passie en ambitieniveau. Alle cursussen van Pier K worden verzorgd door op het betreffende vakgebied geschoolde kunstenaars-docenten en experts, waardoor er een hoge kwaliteit en vakkennis wordt geleverd waardoor deelnemers - na een eerste aanraking - zich verder kunnen ontwikkelen. Het niveau van de dienstverlening evenals de ruime mogelijkheden tot interdisciplinair programmeren, samenspel, samenwerking als wel het voorzieningenniveau onderscheiden het aanbod van ander gesubsidieerd cultureel aanbod in onze gemeente.

Productclusters

- Cursussen
- Workshops (incl. debat, expertmeetings, werkplaatsen)

Hieronder wordt per productcluster de beleidsmatige achtergrond geschetst en de in de aanvraag gevraagde informatie gespecificeerd. Ga hierbij ook in op de positie van het Podium voor Architectuur dat in het productblad 2011 nog als aparte marktplaats is benoemd met 14.000 bezoekers, 26.000 internetbezoekers en meer dan 90 activiteiten.

Cursussen ter verdieping

Bij cursussen gaat het om de verdieping van cursisten op een specifieke discipline of meerdere disciplines tegelijk, waarbij er een onderscheid is tussen beginners en gevorderden, maar beide verder worden gebracht in hun kennis van en kunde in hun artistieke ontwikkeling. Cursussen kunnen van lange duur zijn. Ook biedt Pier K kortdurende, intensieve cursussen aan (workshop vallen hieronder). Afhankelijk van de vraag, het niveau van instroom, de discipline en de wijze waarop specifieke leerstof eigen kan worden gemaakt, wordt de keuze gemaakt voor langdurige of kortdurende cursussen. De oriëntatiecursussen en proeflessen bieden een expliciete mogelijkheid tot kennismaking. Deze werkwijze biedt ruimte om enkele cultuurdisciplines per jaar te beleven en burgers flexibel te laten zijn en blijven in hun vrijetijdsbesteding, hetgeen aansluit op de hedendaagse cultuurdeelname. Er mag hier geen sprake zijn van overlap met het aanbod van de artquake-activiteiten van Duycker omgekeerd zal Duycker geen gesubsidieerde activiteiten aanbieden die overlappen met het Pier K aanbod.

Gevraagde informatie in de aanvraag:

- Laat zien hoe er vorm wordt gegeven aan cursussen en de verdeling naar disciplines tot stand komt. Hoe veel cursussen worden er minimaal (geef bandbreedte) georganiseerd? Hoe wordt met het aanbod ingespeeld op de vraag? Hoe vindt afstemming met Duycker plaats?
- Laat zien hoe een inkomensgerichte aanpak eruit ziet. De inzet moet zijn dat het aanbod betaalbaar is voor al onze burgers, maar ook het profijtbeginsel wordt toegepast. Wordt er ook verschil gemaakt tussen <21 jaar en >21 jaar?
- Lessen worden in groepsniveau gegeven waar mogelijk, en individueel waar gewenst is. Hierbij wordt een prijsverschil aan de gebruiker doorgerekend (profijtbeginsel). Laat zien hoe de groei naar groepslessen en prijsdifferentiatie de komende jaren wordt ingevoerd bij Pier K. Laat zien hoe het prijsverschil tussen groepslessen en individuele lessen wordt uitgewerkt en ingevoerd.
- Laat zien hoe er vorm wordt gegeven aan de samenwerking met amateurkunstverenigingen en de culturele partners in het cultuurgebouw en de regio. Wat zijn de resultaten en de meerwaarde hiervan?
- Laat zien hoe er vorm wordt gegeven aan een flexibelere inzet van docenten, zodat Pier K mee kan bewegen met de wensen uit de markt.

Projecten, debat, expertmeetings, werkplaatsen

Hier kan sprake zijn van kennismaking en van verdieping. Wij vinden het van belang dat deze activiteiten plaatsvinden, maar zijn ook van mening dat het hier gaat om een aanvullend aanbod dat een hoog niveau van eigen inkomsten moet genereren en waarbij intensief met andere partijen samengewerkt moet worden. Denk bijvoorbeeld bij debat aan Bibliotheek Haarlemmermeer, bij workshops op het gebied van bandjes aan Duycker, etc.

Gevraagde informatie in de aanvraag:

- Laat zien hoe wordt vormgegeven aan projecten, debat, expertmeetings, werkplaatsen en projecten. Hoeveel activiteiten worden er minimaal (geef bandbreedte) georganiseerd? Hoe worden andere partijen betrokken?
- Laat zien hoe Podium voor Architectuur functioneert in dit geheel.

Productclusters

- Sociaal Artistieke Wijkprojecten

Hieronder wordt per productcluster de beleidsmatige achtergrond geschetst en de in de aanvraag gevraagde informatie gespecificeerd.

Sociaal Artistieke Wijkprojecten

De gemeente Haarlemmermeer heeft 26 dorpen en kernen die vragen om een wijkgerichte aanpak. Pier K heeft twee vestigingen in Hoofddorp en in Nieuw-Vennep en verzorgt een aanbod in Badhoevedorp, waar Pier K ruimten huurt. In alle drie de vestigingen kunnen inwoners van de betreffende kern en omliggende kernen terecht voor hun lessen en cursussen. Wij zien voor Pier K echter ook een functie in het stimuleren van ontmoeting en cultuur als middel om leefbaarheidprojecten in wijken te laten slagen. Samenwerking met in ieder geval het welzijnswerk en woningcorporaties is hierbij naar ons idee onmisbaar, maar ook partijen als verzorgingstehuizen en scholen kunnen betrokken worden. De gemeente financiert alleen de coördinatie, de projecten moeten kostendekkend worden uitgevoerd. Hierbij moet de subsidie vooral gezien worden als garantie waarbij er eerst inzet gepleegd moet worden voordat er geld verdient kan worden. Als het niet lukt geheel kostendekkend te werken dekt de subsidie de coördinatiekosten. Als het Pier K lukt volledig kostendekkend te werken, mag zij in het kader van cultureel ondernemerschap het geld behouden voor aanvullende activiteiten in een van de andere routes (zie p. 4). De resultaten van het voorgaande jaar zullen we altijd meewegen in de subsidieverlening van een volgend jaar.

De gemeente hecht er waarde aan als Pier K samenwerkt met scholen in onze gemeente om zo cultuur laagdrempelig en dichtbij de gebruiker te brengen. Zij kan dit via het kunstmenu tijdens schooltijd doen. Tussen- en naschools kan zij wellicht vanuit Kunst naar Keuze en Kunst in de Wijk een aanbod doen aan de scholen die zelf de activiteitenkosten dragen.

Gevraagde informatie in de aanvraag:

- Laat zien hoe Pier K minimaal drie projecten per jaar gaat organiseren en hoe wordt bepaald in welke wijk het project zal plaatsvinden.
- Laat in de aanvraag zien hoe samenwerking wordt gerealiseerd en welke (financiële) bijdrage van andere partijen wordt verwacht. Wij streven er naar dat de uitvoering van deze projecten gedekt wordt door eigen inkomsten en willen van de 3 activiteiten dan ook concept begrotingen zien.
- Laat zien hoe bewoners van verschillende doelgroepen van jong tot oud worden betrokken en daadwerkelijk culturele ontmoeting wordt gerealiseerd.
- Geef aan wat de vraag van scholen is en hoe vorm wordt gegeven aan deze samenwerking.
- Hoe worden resultaten en kennis geborgd cq. overgedragen aan andere partijen? De gemeente wil bereiken dat het niet bij een eenmalig project blijft en betrokkenheid van mensen wordt vastgehouden. Laat zien hoe dit wordt bereikt.

Informatieblad Route 4: Kunst aan de Top

De gemeente vindt het belangrijk dat in Haarlemmermeer bijzonder talent de kans krijgt zich zodanig te ontwikkelen dat doorstroom naar beroepsopleidingen mogelijk is. Het hoofddoel van deze route is dan ook het ontdekken en stimuleren van toptalent met als kernactiviteit het verzorgen van een breed en kwalitatief hoogwaardig talentenprogramma, waarin leerlingen met een uitgesproken artistiek talent voor een van de kunstdisciplines zich kunnen ontwikkelen en voorbereiden op een toekomst als professioneel kunstbeoefenaar.

Pier K ontwikkelt een breed talentenprogramma in alle disciplines voor cursisten tussen de 8 en 25 jaar. Deze cursisten volgen een persoonlijk traject waarin zij intensief begeleid worden. Naast extra lessen en workshops volgen de talenten ook een gezamenlijk traject waarin educatieve ontmoetingen centraal staan en gewerkt wordt aan optredens om zo podium ervaring op te doen. Tegelijkertijd wordt met deze optredens het talent in Haarlemmermeer zichtbaar wat een inspirerende werking voor anderen kan hebben. Toptalenten worden zo ingezet als ambassadeurs om de interesse in cultuurbeleving bij anderen te vergroten. Voor de uitvoering van het talentenprogramma zal intensief worden samengewerkt met minimaal 2 beroepsopleidingen.

Gevraagde informatie in de aanvraag:

- Laat zien hoe een kwalitatief hoogwaardig en breed talentenprogramma wordt opgezet voor alle disciplines.
- Geef aan hoe talenten worden gescout en wat de criteria zijn.
- Laat zien dat jaarlijks minimaal 10-20 talenten deelnemen.
- Laat zien hoe aan kruisbestuiving tussen disciplines wordt gewerkt en onderlinge samenwerking wordt gestimuleerd.
- Laat zien hoe de ambassadeursrol door de toptalenten wordt ingevuld om de cultuurbeleving bij anderen te vergroten.
- Laat de jaarlijkse instroom zien in het beroepsonderwijs; minimaal 2 talentenklassers worden toegelaten tot het kunstvakonderwijs.
- Laat zien hoe invulling wordt gegeven aan de samenwerking met tenminste 2 kunstvakopleidingen.

SUBSIDIEKADER 2013
Pier K

21-jun-12

PIER 1: Route KUNST IN LEREN

Reguliere subsidie

Doelstellingen Cultuur en eventuele subdoelstellingen	Productclusters	Budget 2013 Indicatief	Activiteiten/prioriteiten	Kwaliteitseisen	Prestatie- indicatoren	Informatie-indicatoren
> De persoonlijke ontwikkeling van kinderen en jongeren stimuleren door middel van cultuureducatie, waarbij het PO aanbod en het VO aanbod op elkaar aansluiten en er sprake is van een doorlopende leerlijn. > Verbinden van culturele aanbieders en scholen.	> Kunstmenu	120.805	> Ontwikkelen en coördineren van het Kunstmenu voor 66 PO scholen in Haarlemmermeer ten behoeve van het bemiddelen van 15.000 PO leerlingen (bandbreedtes 5%). > Pier K aanbod 2 activiteit per discipline ten behoeve van het basisaanbod Kunstmenu. > Bemiddeling tussen culturele aanbieders en 66 PO scholen in Haarlemmermeer. > Actief inspelen op vraag scholen	> Waar mogelijk wordt samengewerkt met andere instellingen om overlap in aanbod te voorkomen en middelen (geld, accommodaties, personeel, etc.) efficiënt in te zetten. > Pier K adviseert gemeente over eventuele aanpassingen KM op basis van de vraag van scholen > De lessen worden gegeven door (op hun vakgebied) gediplomeerde docenten. > Pier K zorgt er voor dat docenten zo flexibel mogelijk ingezet kunnen worden, zodat ingespeeld kan worden op een wijzigende vraag van gebruikers. > Iedere twee jaar voert Pier K een klanttevredenheidsonderzoek uit op basis waarvan verbeteringen worden aangebracht. > Ieder jaar Kunstmenu evaluatie uitgevoerd	Bereik 16.000 leerlingen PO	> Jaarplan: aantallen scholen en leerlingen. > 15.000 leerlingen nemen minimaal 2x per jaar deel aan een activiteit van het kunstmenu > uitkomsten tweejaarlijks tevredenheidsmeting > aantallen afgenomen op maat programma's en informatie over de inhoud van de programma's (welke activiteiten, welke disciplines, hoeveel, deelnemers per programma, etc.) > aantallen afgenomen standaard programma's (welke activiteiten, welke disciplines, hoe veel, deelnemers per programma, etc.)
	> Cultuurparcours		> Ontwikkelen en coördineren van het Cultuurparcours voor 8 VO scholen in Haarlemmermeer ten behoeve van het bemiddelen van 5.000 VO leerlingen (bandbreedtes 5%). > Pier K aanbod 1 activiteit per discipline ten behoeve van het basisaanbod Cultuurparcours. > Bemiddeling tussen culturele aanbieders en 8 VO scholen in Haarlemmermeer.	> Waar mogelijk wordt samengewerkt met andere instellingen om overlap in aanbod te voorkomen en middelen (geld, accommodaties, personeel, etc.) efficiënt in te zetten. > Pier K adviseert de gemeente over evt aanpassingen CP op basis van de vraag van scholen De lessen worden gegeven door (op hun vakgebied) gediplomeerde docenten. > Pier K zorgt er voor dat docenten zo flexibel mogelijk ingezet kunnen worden, zodat ingespeeld kan worden op een wijzigende vraag van gebruikers. > Iedere twee jaar voert Pier K een klanttevredenheidsonderzoek uit op basis waarvan verbeteringen worden aangebracht. > Ieder jaar Cultuurparcours evaluatie uitgevoerd.	Bereik 5.500 leerlingen VO	> Jaarplan: aantallen scholen en leerlingen. > 5.000 leerlingen nemen minimaal 1x per jaar deel aan een activiteit van het cultuurparcours > uitkomsten tweejaarlijks tevredenheidsmeting > aantallen afgenomen standaard programma's (welke activiteiten, welke disciplines, hoe veel, deelnemers per programma, etc.) > aantallen afgenomen op maat programma's (welke activiteiten, welke disciplines, hoe veel, deelnemers per programma, etc.)
	> Kunst in Leren	200.453	> Ontwikkelen van pilots met 6 scholen, waarvan 1 speciaal onderwijs > Bereik: nader te bepalen (pilotjaar) > Pier K is aanspreekpunt vwb cultuureducatie Cultuurgebouw	> Pilots spelen direct in op vraag van scholen en worden gemonitord op effecten		> bijdrage aan doelstellingen van pilotscholen (in relatie tot lerende kind)
	> Los aanbod scholen	86.226	> Ontwikkelen actief en receptief aanbod PO en VO	> Actief en receptief aanbod wordt aangeboden door professionals	Bereik: 12.500 PO/VO Zoveel mogelijk inspelen op de vraag van scholen met producten met een actieve en receptieve component.	
TOTAAL BUDGET PIER 1		407.484				

SUBSIDIEKADER 2013
Pier K

PIER 2: Route KUNST NAAR KEUZE

Reguliere subsidie

Doelstellingen Cultuur eventuele subdoelstellingen	Productclusters	Budget 2013	Activiteiten/prioriteiten	Kwaliteitseisen	Prestatie- indicatoren	Informatie-indicatoren
<p>> Versterken van de culturele en economische aantrekkingskracht door inzet van kunst en cultuur; cultuur is de geur kleur en smaak van wat er in onze gemeente gebeurt. > Aanwezigheid van een goed en breed</p>	Cursussen		<p>> Ontwikkelen, organiseren, uitvoeren van cursussen verdeeld over de gebieden digitale media, muziek, beeldende kunst, theater, dans, musical, architectuur en schrijven met een onderscheid tussen <21 en >21 jaar, waarmee 5.800 actieve deelnemers worden bereikt (bandbreedte 5%). > Actief zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden en samenwerking realiseren met minimaal 4 bedrijven (incl. workshops).</p>	<p>> Het aantal lessen en cursussen per discipline wordt door Pier K bepaald op basis van de vraag van (potentiele) gebruikers. > Waar mogelijk wordt samengewerkt met andere instellingen om overlap in aanbod te voorkomen en middelen (geld, accommodaties, personeel, etc.) efficiënt in te zetten. > De lessen en cursussen worden gegeven door (op hun vakgebied) gediplomeerde docenten. > Pier K zorgt er voor dat docenten zo flexibel mogelijk ingezet kunnen worden, zodat ingespeeld kan worden op een wijzigende vraag van gebruikers. > Iedere twee jaar voert Pier K een klanttevredenheidsonderzoek uit op basis waarvan verbeteringen worden aangebracht.</p>	<p>5.800 - 7.070 deelnemers. 26.000 bezoekers. 4 bedrijven met actieve kunstbeoefening.</p>	<p>> Jaarplan: aantal cursussen en deelnemers (binnen bandbreedte) > uitkomsten tweejaarlijkse tevredenheidsmeting > aantal en soort samenwerkingsverbanden</p>
	Workshops (incl. debat, expertmeetings, werkplaatsen)			<p>> Ontwikkelen, organiseren, uitvoeren van workshops, etc. van workshops verdeeld over de gebieden digitale media, muziek, beeldende kunst, theater, dans, musical, (Podium voor) architectuur en schrijven en hiermeer 26.000 bezoekers op jaar basis te behalen (bandbreedte 5%). > Actief zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden en samenwerking realiseren met minimaal 4 bedrijven (incl. cursussen).</p>	<p>> De workshops worden gegeven door (op hun vakgebied) gediplomeerde docenten. > Workshops worden in groepsniveau gegeven, waarbij het kan gaan om besloten groepen of vrije inloop. > Workshops worden in samenwerking met andere partijen georganiseerd die ook (financiele) middelen inzetten.</p>	<p>Tenminste 34 workshops en projecten</p>
TOTAAL BUDGET PIER 2		3.808.886				

SUBSIDIEKADER 2013
Pier K

PIER 3: Route KUNST IN DE WIJK

Reguliere subsidie

Doelstellingen Cultuur en eventuele subdoelstellingen	Productclusters	Budget 2013	Activiteiten/prioriteiten	Kwaliteitseisen	Prestatie- indicatoren	Informatie-indicatoren
> Het bieden van een laagdrempelige ontmoeting met kunst en cultuur dichtbij mensen in hun wijk. > Partners werken aan het versterken van cultureel netwerk, ook cultuur in de wijk. > De krachten van de diverse partijen in de wijk verbinden in sociaal artistieke projecten.	Sociaal artistieke wijkprojecten		> Ontwikkeling, coordinatie en uitvoering van minimaal 3 activiteiten in de wijk in samenwerking met minimaal 6 externe partijen en een bereik van 370 actieve deelnemers en 2.200 bezoekers (bandbreedtes 5%). Presenteren van werk van cursisten in de wijk.	> Samenwerking met Welzijnsinstelling en duidelijke scheiding tussen verantwoordelijkheden en taken. > Minimaal samenwerking met 1 niet gesubsidieerde partij (bijv. Woningstichting, verzorgingstehuis, etc.) > Accent op behoeftige wijken. > Aandacht voor continuering	>1.200 deelnemers. >2.000 bezoekers.	> Aantal en soort activiteiten > Aantal en soort samenwerkingsverbanden/netwerk > Aantal bereikte inwoners > Percentage eigen inkomsten

TOTAAL BUDGET PIER 3 102.784

PIER 4: Route KUNST AAN DE TOP

Reguliere subsidie

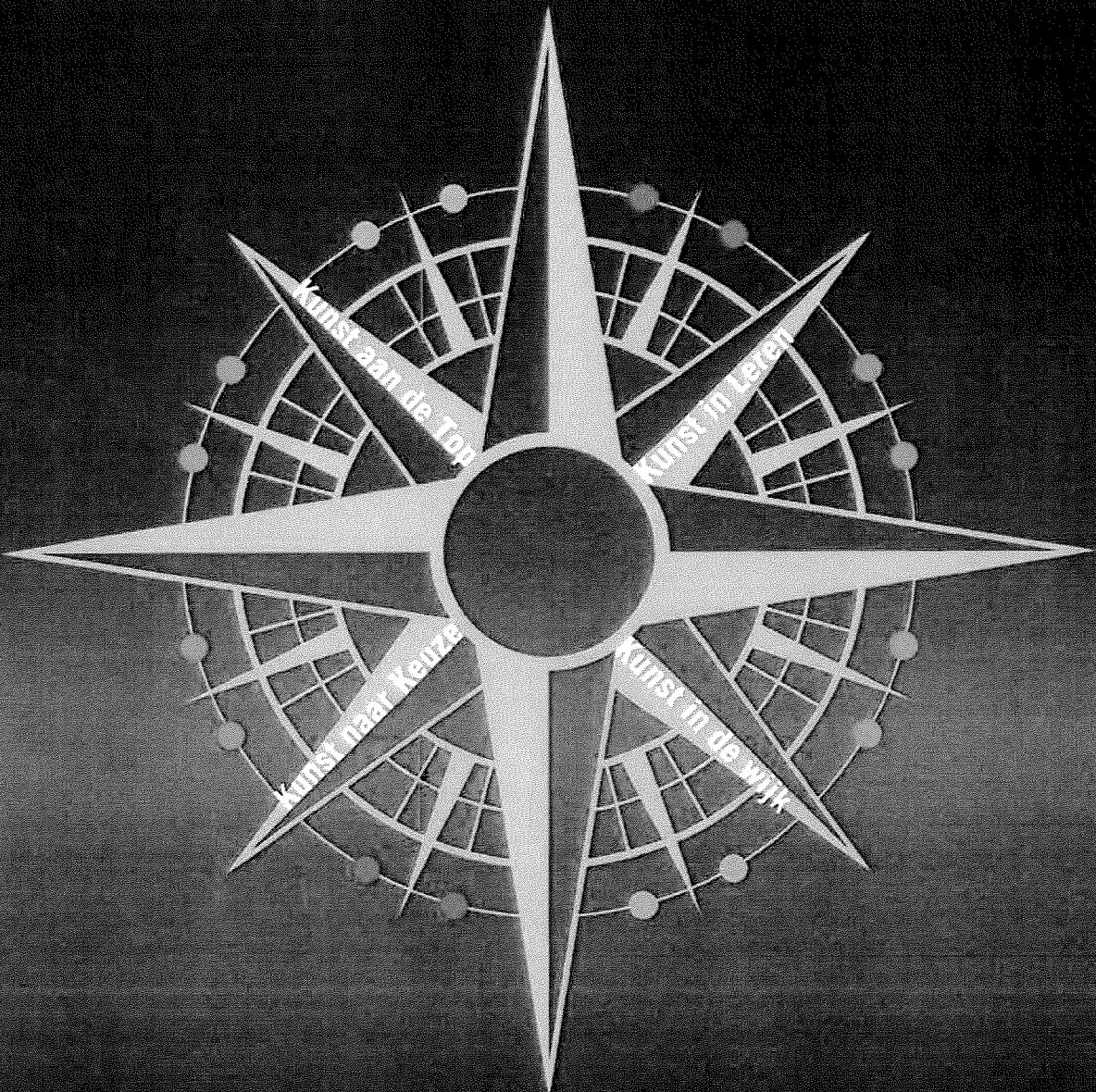
Doelstellingen Cultuur en eventuele subdoelstellingen	Productclusters	Budget 2013	Activiteiten/prioriteiten	Kwaliteitseisen	Prestatie- indicatoren	Informatie-indicatoren
> Het ontdekken en stimuleren van toptalent door intensieve begeleiding. > Het samenwerken met kunstvakonderwijs	Ontwikkelen talentklas		>Het verzorgen van een talentenprogramma, waarin leerlingen in de leeftijd 8-21 jaar met een uitgesproken talent voor een van de kunstdisciplines zich kunnen ontwikkelen en voorbereiden op een toekomst als professioneel kunstbeoefenaar	>Breed talentenprogramma van hoge kwaliteit voor alle disciplines. >Jaarlijks participatie van 10- 20 jongeren. >Samenwerkingsovereenkomst met minimaal 2 kunstvakopleidingen. >Bevorderen kruisbestuiving tussen disciplines. >Inzetten talenten als ambassadeurs voor cultuurbeleving	Deelname voor het eerste jaar 10 jongeren.	> Jaarlijks worden minimaal 2 talentklassers toegelaten tot het kunstvakonderwijs. > Samenwerkingsovereenkomst met minimaal 2 kunstvakopleidingen. >Percentage eigen inkomsten.
TOTAAL BUDGET PIER 4		p.m.				

Doelstellingen Cultuur	Productclusters	Budget 2013	Activiteiten/prioriteiten	Kwaliteitseisen	Prestatie- indicatoren	Informatie-indicatoren
Instandhouden infrastructuur	Huur Pier K Hoofddorp	1.275.156	> dekking gemeentelijke huurkosten	> Naleving van het huurcontract > Naleving statuten Stichting Beheer Cultuurgebouw	> Betaling huur > Vervullen bestuurszetel SBC	> Gerealiseerde koude en warme taken van de Stichting Beheer Cultuurgebouw
	Huur Nieuw-Vennep	509.843	> dekking gemeentelijke huurkosten	> Naleving van het huurcontract	> Betaling huur	
TOTAAL BUDGET OVERIGE		1.784.999				

TOTAAL REGULIERE SUBSIDIE 6.048.517
Het budget is indicatief en excl. Bezuiniging 2,5 %; excl. Eenmalige subsidies/overige geldstromen, indexering 2013. Incl. 72.800,- cultuureducatie

Organisatie: 4 cultuurinstellingen cultuurgebouw

Doelstellingen cultuurbeleid	Productclusters	Budget 2013	Activiteiten/prioriteiten	Kwaliteitseisen (*2)	Gebiedsprioriteiten	Prestatie- indicatoren	Kostprijs per eenheid (*3)	Informatie-indicatoren
het Cultuurgebouw groeit uit tot de spil, makelaar en aanjager in een gemeente breed en actief cultureel netwerk	gezamenlijke projecten	geen specificatie (bekostiging uit regulier budget 4 instellingen)	Week van de Amateurkunst	zie tekstueel deel programma van eisen	activiteit bereikt aantoonbaar bewoners in alle kernen	eenheid: projectweek aantal: 1	n.v.t	gezamenlijke verslaglegging in de jaarverslagen van de 4 instellingen
het Cultuurgebouw groeit uit tot de spil, makelaar en aanjager in een gemeente breed en actief cultureel netwerk	gezamenlijke projecten	geen specificatie (bekostiging uit regulier budget 4 instellingen)	cultuurdebat cultuurnota	zie tekstueel deel programma van eisen	activiteit bereikt aantoonbaar bewoners in alle kernen	eenheid: debatproject aantal: 1	n.v.t	gezamenlijke verslaglegging in de jaarverslagen van de 4 instellingen
actieve participatie van jongeren in kunst en cultuur	gezamenlijke projecten	geen specificatie (bekostiging uit regulier budget 4 instellingen)	talentenwedstrijd voor jongeren	zie tekstueel deel programma van eisen	activiteit bereikt aantoonbaar bewoners in alle kernen	eenheid: wedstrijdproject aantal: 1	n.v.t	gezamenlijke verslaglegging in de jaarverslagen van de 4 instellingen
passieve participatie van bewoners in actuele beeldende kunst	tentoonstellings- en presentatieprogramma	€ 65.000,- (budget wordt verleend aan, en beheerd door, Schouwburg De Meerse)	realisatie tentoonstellingen en aanverwante culturele presentaties (conservatorfunctie, inrichting, presentatie, openstelling)	> tentoonstellingen van een kwalitatief hoog niveau, op het gebied van de actuele hedendaagse kunst, vormgeving, mode, architectuur, nieuwe media, cultureel erfgoed, etc. > educatieve activiteiten voor het onderwijsveld, o.a. d.m.v. lesbrieven (zie ook: tekstueel deel PvE)	geen	eenheid: tentoonstelling/presentatie aantal: 8	n.v.t	aantal tentoonstellingen
actieve participatie van bewoners in kunst en cultuur	verhuur zalen en overige activiteitenruimte t.b.v. amateurkunst & onderwijs	geen specificatie (bekostiging uit regulier budget 4 instellingen)	<i>in nader overleg met de 4 instellingen kwantitatieve prestatieafspraken nog nader in te vullen</i>	zie tekstueel deel programma van eisen	geen	eenheid: verhuring aantal: <i>nader te bepalen</i>	n.v.t	> aantal verhuringen > gezamenlijke verslaglegging in de jaarverslagen van de 4 instellingen inzake gebruik door amateurs respectievelijk scholen
het Cultuurgebouw groeit uit tot de spil, makelaar en aanjager in een gemeente breed en actief cultureel netwerk	n.v.t. (marketing en publiciteit is een bedrijfsfunctie, en vormt op zichzelf geen productcluster)	geen specificatie (bekostiging uit regulier budget 4 instellingen)	ontwikkeling en beheer van gezamenlijke website cultuurgebouw, incl. digitale culturele marktplaats	zie tekstueel deel programma van eisen	activiteit bereikt aantoonbaar bewoners in alle kernen	n.v.t.	n.v.t	gezamenlijke verslaglegging in de jaarverslagen van de 4 instellingen



**Reorganisatieplan
2012-2014**

KUNST ALS KOMPAS

Reorganisatieplan

Pier K 2012-2014

Goedkeuring Raad van Toezicht:	21 maart 2012
Adviesaanvraag naar OR:	23 maart 2012
Advies OR:	7 mei 2012
Akkoord sociaal plan met bonden:	6 juni 2012
Start uitvoering:	12 juni 2012
Afronding	1 september 2014

Inhoud

1. Samenvatting	4
2. Organisatorische en juridische kaders	5
2.1. Organisatie	5
2.2. Juridische kaders	5
3. Aanleiding voor en doel van de reorganisatie	7
3.1. Aanleiding	7
3.1.1. De klant	7
3.1.2. De sector	7
3.1.3. Provincie	8
3.1.4. Gemeente	8
3.1.5. De medewerker	9
3.2. Doel	9
3.3. Visie op de reorganisatie	9
3.3.1. Doorlopende leerlijnen.....	11
3.3.2. De resultaten over de periode 2011-2014.....	12
3.3.3. De belangrijkste 10 uitgangspunten	14
4. De huidige situatie	15
4.1. Inhoudelijk	15
4.2. Organisatorisch.....	15
4.3. Financieel.....	17
5. De toekomst	18
5.1. De nieuwe organisatie: inhoudelijk	18
5.1.1. Hervorming Cultuuronderwijs.	18
5.1.2. Consequenties voor Kunst in Onderwijs.....	20
5.1.3. Consequenties voor Kunst in de Wijk	22
5.1.4. Consequenties voor Kunst naar Keuze.....	22
5.1.5. Consequenties voor Kunst aan de Top	25
5.1.6. Consequenties voor inhoudelijke werk docenten	26
5.2. Cultureel ondernemen	26
5.2.1. Netwerken organiseren	27
5.2.2. Hogere inkomsten.....	29
5.2.3. Lagere kosten.....	29
5.2.4. Samenwerking in het Cultuurgebouw	32
5.3. De nieuwe organisatie	33
5.3.1. De afdeling Cultuuronderwijs.....	34
5.3.2. De afdeling Bedrijfsvoering.....	34

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

5.3.3.	De afdeling Marketing, kennis & Sales	35
5.3.4.	De afdeling Organisatie en Ontwikkeling	35
5.3.5.	Het nieuwe organogram.....	36
5.4.	De nieuwe organisatie – financieel	37
6.	<i>Implementatie en uitvoering van de reorganisatie</i>	38
6.1.	Algemeen	38
6.2.	Procedure	39
7.	<i>Communicatie</i>	42
8.	<i>Financiële gevolgen en begrotingen</i>	43
8.1	De nieuwe exploitatiebegroting	43
9.	<i>Planning</i>	44

Bijlage 1 - Maatschappelijke context

Bijlage 2 - Matrix maatregelen organisatie Pier K

Bijlage 3 - Van oud naar nieuw overzicht

Bijlage 4 - Organogram Pier K oud

Bijlage 5 - Organogram Pier K nieuw

Bijlage 6 - Berekening ZP-er versus loondienst

Bijlage 7 - Beschrijving van de nieuwe organisatie

Bijlage 8 - Functieboek (zie intranet Pier K)

Bijlage 9 - Sociaal plan

1. Samenvatting

"Terwijl sommigen zich blijven verzetten tegen tegenstrijdige beleidsmaatregelen in de hoop het tij alsnog te keren, zien anderen ongekende mogelijkheden om een groeiend publiek en private financieringsbronnen aan te boren. De culturele wereld staat op een keerpunt." (Anita Twaalfhoven, Boekmancahier).

Aanleiding voor dit reorganisatieplan vormt de wens om ons ondernemingsplan *Kunst als Kompas 2011-2014* te kunnen uitvoeren met een evenwichtiger verhouding tussen opbrengsten uit de markt enerzijds en subsidie anderzijds. Kern van het ondernemingsplan is dat wij zoveel mogelijk Haarlemmermeeders de kans willen bieden hun talent te ontdekken en te ontwikkelen. Om dit voor elkaar te krijgen gaan wij onze markt uitbreiden in de domeinen onderwijs, wijk, vrije tijd en het bedrijfsleven. Nieuwe maatschappelijke tendensen en veranderende wensen van onze klanten vragen om vernieuwing van ons aanbod en een veel marktgerichtere benadering voor de komende jaren. Dit plan laat zien hoe wij dit gaan realiseren in de komende 4 jaar ondanks de nog te bezuinigen € 620.000 in de periode 2012-2014.

Kern van dit plan zijn de volgende maatregelen:

1. Behoud en innovatie van laagdrempelig cultuuronderwijs op school:
het implementeren van nieuwe leerlijnen voor het onderwijs zonder provinciale subsidie, zonder consultants en mét breed inzetbare docenten.
2. Hervorming van het cultuuronderwijs Kunst naar Keuze (vrije tijd) door:
het realiseren van doorlopende leerlijnen met groepsonderwijs als basis, prijsverhoging individuele muziekles, ZP-ers, e-learning en verlaging van aantal lessen voor theater, dans en musical en beeldende kunst
3. Meer inkomsten door cultureel ondernemerschap:
Partnerschap met bedrijfsleven, horecabeleid, verhuur, seats2meet en arts2meet, versterking marketing & sales functie en avondbezetting Informatiebalie.
4. Minder kosten door verlaging van management en ondersteuning:
Integratie Pop & Jazz en Klassiek, reductie inzet facilitaire dienst, vermindering externe inhuur, automatisering.
5. Samenwerking Cultuurgebouw:
Gezamenlijke cultuureducatie, marketing, programmering, Huisacademie en onderzoek naar integratie van alle ondersteunende diensten.

De uitvoering van deze ambitie vraagt om een nieuwe structuur met deels veranderde of gewijzigde functies. Het vraagt ook om gemotiveerde mensen, die zich willen en kunnen open stellen voor wat de klant en organisatie van hen vraagt. Het feit dat Pier K in 2014 geconfronteerd wordt met een jaarlijkse verlaging van de subsidie-inkomsten is niet de directe aanleiding voor dit plan, maar geeft het mede een dwingend karakter. Minstens zo belangrijk is de breed gevoelde behoefte om aan het cultuuronderwijs dat Pier K biedt een impuls te geven en het talent dat daarvoor nodig is te organiseren. Dit alles om zoveel mogelijk talent van inwoners van Haarlemmermeer te ontdekken en te ontwikkelen. En kunst en cultuur in de haarvaten van de Haarlemmermeerse samenleving te brengen.

2. Organisatorische en juridische kaders

2.1. Organisatie

Bij deze reorganisatie zijn formeel de volgende groepen binnen Pier K betrokken:

- De directeur-bestuurder
- De Raad van Toezicht
- De medewerkers
- De Ondernemingsraad

De gemeente Haarlemmermeer speelt formeel geen rol in het reorganisatieproces, maar zal wel volledig geïnformeerd worden over de inhoud van het plan en het verloop van de reorganisatie. De gemeente speelt wel een rol daar waar onze maatregelen consequenties hebben voor de uitvoering van het Programma van Eisen van de gemeente. Ook daar waar sprake is van sluiting van vestigingen dient het voorstel langs de gemeenteraad te gaan. Het financieel kader dat de gemeente stelt, het Programma van Eisen van 2012 en de inhoudelijke verwachtingen m.b.t. de Cultuurnota zijn in dit plan meegenomen. Met de gemeente worden momenteel gesprekken gevoerd over de consequenties van dit plan voor het publieksbereik en de samenwerking binnen het Cultuurgebouw.

2.2. Juridische kaders

De Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder hechten veel waarde aan de invulling van het begrip goed werkgeverschap. Bij de reorganisatie is daarom zo goed mogelijk rekening gehouden met de mogelijkheden van behoud en ontwikkeling van talent van onze medewerkers. Er is ruim aandacht voor een zorgvuldige en correcte afhandeling van personele gevolgen van deze reorganisatie. Bij de opstelling van dit reorganisatieplan is vooraf meerdere malen overleg gepleegd met de Ondernemingsraad en een door de Ondernemingsraad ingestelde klankbordgroep. De informatie en wensen uit die overleggen zijn zoveel mogelijk verwerkt in dit concept reorganisatieplan.

Het concept reorganisatieplan wordt door de directeur-bestuurder na de officiële schriftelijke adviesaanvraag in het overleg met de OR op 16 april toegelicht. In diezelfde OR-vergadering wordt de OR in staat gesteld vragen te stellen over het plan aan de directeur-bestuurder. In het reeds geplande overleg op 7 mei kan het advies door de OR aan de directeur-bestuurder worden toegelicht en kunnen vragen van de directeur-bestuurder worden beantwoord.

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

Nadat het schriftelijk advies van de OR is uitgebracht, neemt de directeur-bestuurder een besluit en stelt het definitieve reorganisatieplan vast. Bij positief advies start de implementatie van het plan per 15 mei. Bij negatief advies neemt de directeur-bestuurder een gemotiveerde keuze over het al dan niet (volledig) uitvoeren van het plan. Dit besluit neemt zij binnen een maand na ontvangst van het schriftelijke advies van de OR.

3. Aanleiding voor en doel van de reorganisatie

3.1. Aanleiding

In de aanloop naar het ondernemingsplan 2011-2014 *Kunst als Kompas* is reeds geconstateerd dat een aantal zaken binnen Pier K grondig aan renovatie toe zijn (zie SWOT in ondernemingsplan). Het ondernemingsplan - dat met een positief advies van de OR - begin 2011 door het bestuur van Pier K is vastgesteld, geeft de richting voor de komende jaren weer. Belangrijkste ambitie in de periode 2011-2014 is ons streven naar toenemend publieksbereik en brede inzetbaarheid van onze mensen in vier routes met bijbehorende markten. Dit alles binnen een aanzienlijke daling van subsidie in deze periode.

In het jaar 2011 hebben we intensief gewerkt aan de omvorming van onze organisatie naar de doelen uit het ondernemingsplan. Diverse ontwikkelingen hebben het MT gescherpt in ons denken over wat er nodig is voor Pier K:

3.1.1. De klant

De wensen van de (potentiele) klant veranderen. Tegenwoordig benutten mensen voor hun kunst en cultuur massaal de mogelijkheden van het internet voor uitwisseling en presentatie. Naast de verenigingen ontwikkelen zich ontelbare *communities* gekenmerkt door kleinschaligheid, specialisatie en eigen initiatief. Grenzen tussen hoge en lage cultuur vervagen en de commerciële en niet-commerciële cultuurwereld groeien naar elkaar toe. Talentenjachten enthousiasmeren jongeren voor zang, dans en toneel. Een goede aansluiting op vervolgmogelijkheden ontbreekt.

Binnen kunst en cultuur is het onderscheid tussen amateurs en professionals niet meer zo zwart-wit als voorheen. Professionals laten zich inspireren door amateurs en amateurs op hun beurt maken kunst op een hoog niveau zonder dat zij er geld aan hoeven te verdienen.

Het KTO van Pier K van 2011 laat een zelfbewuste klant zien, die vooral de ruimte wil krijgen om zelf inhoud en vorm te geven aan zijn kunstbeoefening. Hij wil flexibiliteit in tijdstippen en locatie (dichtbij), hij staat open voor e-learning en samenspel, senioren willen werken met digitale media en fotografie, prijsverhoging wil de klant niet.

3.1.2 De sector

Pier K is nauw aangesloten bij de tendensen in de sector. Wij lopen voorop in de landelijke focus in het beleid van de Staatssecretaris op laagdrempelige, doorlopende leerlijnen van cultuureducatie in het onderwijs. In dit reorganisatieplan volgen wij de landelijke en lokale tendens van het verleggen van subsidie van cultuureducatie in de vrije tijd naar cultuureducatie in het onderwijs en de wijk. In de vrije tijd zal marktwerking het meest noodzakelijk zijn.

Voor cultuureducatie in het onderwijs blijven subsidiemogelijkheden op landelijke schaal beschikbaar vanuit het Fonds Cultuurparticipatie. De regeling aldaar wordt omgebogen

naar de regeling Cultuureducatie (in onderwijs) met kwaliteit. Hierop gaan wij de komende periode aanspraak maken. Voor onze hervorming van het onderwijs en andere vernieuwingen werken wij samen met collega-instellingen in meerdere steden waaronder, Alkmaar, Utrecht, Deventer, Nijmegen en Tilburg.

Pier K vervult in de landelijke sector voor cultuureducatie (ruim 200 instellingen) een leidende rol. De directie heeft in 2011 op diverse plekken in het land het ondernemingsplan *Kunst als Kompas* gepresenteerd, waaronder aan alle provinciale centra voor cultuureducatie (Raad van Twaalf). Pier K wordt met regelmaat gevraagd de kennis over de ontwikkelingen in ons huis te delen met anderen, zowel op beleidsmatig niveau als op het terrein van personeel en organisatie.

De directie van Pier K participeert in de voorhoedegroep van grote instellingen, die een vernieuwing aan het realiseren zijn binnen de sector v.w.b. onze maatschappelijke positie en positionering.

3.1.3. Provincie

Onze provinciale subsidies voor cultuureducatie worden tussen 2011 en 2013 afgebouwd van € 470.000 naar € 0. Cultuureducatie wordt vanaf 2013 door de provincie louter nog ondersteund middels het provinciale instituut Plein C. Pier K werkt samen met Plein C en presenteert het aanbod voor 2012-2013 ook via hun site. We hebben afscheid genomen van ons team consultants in 2011.

3.1.4. Gemeente

Ook na 2013 blijft de gemeente onze belangrijkste financiële en inhoudelijke partner. De subsidie daalt aanzienlijk. Gemeentelijke bezuinigingen leiden tot een korting op de bijdrage aan Pier K van € 108.000 in 2013 oplopend tot € 216.000 (5%) in 2014. De zogenaamde 1e tranche moet behaald worden in het kader van efficiencywinst. Daarnaast is er een 2e tranche bezuiniging aangekondigd van 5% (€ 216.000) structureel vanaf 2014.

Naast deze bezuiniging van in totaal € 432.000 op jaarbasis heeft de gemeente reeds maatregelen doorgevoerd die van negatieve invloed zijn op de financiële huishouding van Pier K (zie financieel overzicht). In totaal betekenen de bezuinigingen van provincie en gemeente een korting van 20% in 2014 t.o.v. 2010 in onze exploitatiebegroting. Dit tekort neemt exponentieel toe indien er niet naar een oplossing zou worden gezocht om de jaarlijkse kostenstijging als gevolg van de indexering, te dekken.

De gemeentelijke Cultuurnota wordt eind maart 2012 afgerond. Deze cultuurnota is leidend voor waar Pier K de komende jaren de subsidie aan kan besteden. De cultuurnota vormt de basis voor het Programma van Eisen dat de gemeente in de komende periode voor ons zal formuleren. Speerpunt van beleid wordt in ieder geval cultuureducatie in het onderwijs; de activiteiten in onze route Kunst in Onderwijs. Daarnaast speelt 'ondernemend cultuurschap', samenwerking binnen het Cultuurgebouw en jeugd beleid een grote rol in de Cultuurnota van de gemeente Haarlemmermeer. De wethouder en ambtenaren van de gemeente zijn van mening dat integrale samenwerking binnen het Cultuurgebouw op termijn tot synergiewinst kan leiden en ondersteunt onze bewegingen in deze.

3.1.5. De medewerker

Intern is er op diverse platforms en momenten gecommuniceerd over en gewerkt aan dit plan. De belangrijkste momenten en platforms die van invloed zijn geweest op het voorliggende verhaal zijn:

- De personeelsbijeenkomsten 11 & 17 mei en 26 oktober 2011, over zowel het ondernemingsplan en de aanstaande reorganisatie.
- De twee studiedagen op 24 & 25 januari 2012, waarin een goede basis is gelegd voor hoe doorlopende leerlijnen eruit zouden kunnen zien per discipline, wat brede inzetbaarheid van docenten betekent en wat er gebeurt binnen onze innovatieprojecten.
- De ontwikkelingen binnen de diverse vernieuwingen binnen Pier K, zoals: Kunst in de Wijk, Kunst in Leren, PluginMuziekschool, innovatie Muziekonderwijs, Filmhuis Nieuw-Vennep en de Jeugdtheaterschool.
- De uitkomsten van de vernieuwingsgroep op de aan hen voorgelegde projectplannen.
- De bewezen mogelijkheden op het terrein van onderwijsontwerp en het resultaat van investeren in multidisciplinaire teams, te weten de pilots Kunst in Leren, PluginMuziekschool en het team Innovatie Muziekonderwijs.
- De uitkomsten van het MTO en KTO van 2011.
- De grote weerstand bij een groep docenten op het werken als zelfstandig ondernemer en de vraagtekens van de OR en de klankbordgroep van de OR bij deze beweging.
- De gesprekken en vragen van de OR over dit onderwerp tijdens alle OR-directie overleggen in 2011 en 2012 en de beantwoording door het MT daarvan in diverse overleggen en schriftelijk (11 december 2011)
- De vragen uit de afdeling Muziek en de beantwoording van de vragen door het MT medio december 2011.

3.2. Doel van de reorganisatie

Doel van de reorganisatie is om onze organisatie zodanig te vernieuwen dat we de resultaten per route uit ons ondernemingsplan kunnen realiseren binnen een gezonde exploitatie. Het doel van dit reorganisatieplan is vierledig:

1. het doel en de inhoud van de reorganisatie te beschrijven
2. de wijze van reorganisatie te beschrijven
3. een planning te geven van de reorganisatie
4. een beschrijving te geven van de wijze waarop de personele gevolgen van deze reorganisatie worden geregeld

3.3. Visie op de reorganisatie

Pier K staat op een keerpunt. Dat ervaren medewerkers, de gemeente en de klant. Onze missie is:

“zoveel mogelijk mensen in staat stellen hun talent te ontdekken en te ontwikkelen”.

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

Om deze missie te realiseren, zijn we met het ondernemingsplan 2011-2014 een nieuwe koers ingeslagen. Het traditionele werken en denken volstaat niet meer. Onze taak is onszelf te vernieuwen en in te spelen op wat de markt en maatschappelijke tendensen van ons vragen. Wij buigen van een overheidsgerichte organisatie naar een (meer) marktgerichte onderneming. Dit vraagt om een andere blik op de wereld, een andere werkwijze, meer flexibiliteit, benutten van talent dat we in huis hebben en - soms - andere kennis en ervaring van onze medewerkers.

In dit reorganisatieplan worden keuzes gemaakt voor de toekomst. Keuzes die een antwoord zullen gaan bieden op onze wens naar inhoudelijke innovatie en een gezondere (financiële) bedrijfsvoering, waarbij markt en overheid meer in balans is. De belangrijkste resultaten van ons nieuwe beleid worden beschreven in de volgende paragrafen.

3.3.1 Doorlopende leerlijnen

De basis voor ons ondernemingsplan en reorganisatieplan is dat wij talentontwikkeling op alle niveaus faciliteren door doorstroom te faciliteren binnen en tussen de routes Kunst in Onderwijs, Kunst in de Wijk, Kunst naar Keuze en Kunst aan de Top¹:

4 routes:

Van latent naar
excellent talent

**KUNST
AAN DE TOP**
Excelleren:
talentenklas

KUNST NAAR KEUZE
Ontwikkelen:
lessen, workshops en projecten
vrije tijd en werktijd

KUNST IN DE WIJK
Ontdekken:
projecten wijken en amateurkunstverenigingen

KUNST IN ONDERWIJS
Ontdekken:
dienstverlening onderwijs en brede school

3.3.2 De resultaten over de periode 2011-2014

Aansluitend bij deze routes hebben wij ons verbonden aan het behalen van de volgende resultaten:

2011-2014

Aantal inwoners Haarlemmermeer	143.000	145.000	150.000	153.000
Aantal leerlingen primair onderwijs (PO) Haarlemmermeer*	16.000	16.000	16.000	16.000
Aantal leerlingen voortgezet onderwijs (VO) Haarlemmermeer	6.000	6.000	6.000	6.000
Aantal scholen primair onderwijs (PO) Haarlemmermeer	65	65	65	65
Aantal scholen voortgezet onderwijs (VO) Haarlemmermeer	8	8	8	8
Route Kunst in Leren				
Aantal leerlingen primair onderwijs (Kunstmenu)	16.000	16.000	16.000	16.000
Aantal leerlingen voortgezet onderwijs (Cultuurparcours)	5.000	5.000	5.000	5.000
Aantal scholen primair onderwijs	65	65	65	65
Aantal scholen voortgezet onderwijs	8	8	8	8
Route Kunst in de Wijk				
Aantal sociaal-artistieke projecten in de wijk	3	3	4	4
Aantal actieve deelnemers wijkprojecten	350	370	400	400
Aantal bezoekers wijkprojecten	2.200	2.200	2.200	2.200
Samenwerking kinderopvangorganisaties	1	2	3	4
Meerjarige afspraken met brede scholen	2	4	6	8
Route Kunst naar Keuze				
Aantal actieve deelnemers	5.700 (4%)	5.800 (4%)	5.000 (4%)	5.100 (4%)
Aantal bezoekers (gezamenlijke) evenementen/ projecten	25.000 (18%)	26.000 (18%)	27.000 (18%)	27.700 (18%)
Aantal bedrijven met actieve kunstbeoefening	3	4	5	5
Route Kunst aan de Top				
Aantal getalenteerde jongeren			10 tot 20	10 tot 20
Totaal				
Verhouding subsidie-inkomsten derden	72%-28%	70%-30%	70%-30%	68%-32%
Aantal financieel-strategische partners bedrijfsleven	2 (meerjarig)			
Stijging waardering klant- en medewerkertevredenheid	nulmeting		verhoogde score	

* Leerlingaantallen fluctueren per jaar af naar gelang het aantal feitelijke leerlingen dat jaar.

(bron: blz. 48 en 49 uit ondernemingsplan)

3.3.3 De belangrijkste 10 uitgangspunten

Wij hebben 10 uitgangspunten benoemd, die leidend zijn voor de inhoud van dit reorganisatieplan:

- Wij brengen doorlopende leerlijnen tussen en binnen de vier routes tot stand: Kunst in Onderwijs, Kunst in de Wijk, Kunst naar Keuze en Kunst aan de Top. Hier wordt mee bedoeld dat iedere inwoner van de Haarlemmermeer vooraf weet welke ontwikkeling hij/zij kan doorlopen wanneer hij de wereld van Pier K binnenstapt of Pier K zijn/haar wereld binnenstapt. Of die eerste ontmoeting nu is in de klas op school, in de naschoolse opvang, in de vrije tijd of onder werktijd: wij kunnen individuele inwoners te allen tijde begeleiden in het ontwikkelen van hun talent en passie door en met kunst.
- De klant is partner en zijn vraag staat centraal. We gaan van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte benadering. Dit betekent veel meer dan 'u vraagt, wij draaien'. Dit gaat over co-creatie van onze medewerkers met de klant. Waarbij de docent zijn vakmanschap inzet als antwoord op een vraag.
- De 'docent Cultuuronderwijs' is breed inzetbaar in meerdere routes en markten en is altijd en overal ambassadeur voor alles wat Pier K te bieden heeft. Hij/zij verwijst individuen of groepen altijd door naar passend aanbod en de volgende stap in ontwikkeling.
- Samen leren, werken en spelen is uitgangspunt voor onze leerlijnen. Hierbij laten we het oude 'directe instructiemodel' los. Bij ons kun je leren door te doen, met elkaar.
- Wij zijn een instituut waar innovatief onderwijsontwerp, uitvoering en netwerken samenkomen. Particuliere aanbieders zijn nooit concurrenten, daar wij een uniek ontwikkelingstraject bieden in groepsverband. Particuliere aanbieders zijn welkom in ons netwerk en onze gebouwen als zij over voldoende vakmanschap beschikken.
- Wij investeren in de toekomst door laagdrempelig cultuuronderwijs te leveren aan scholen en wijken in Haarlemmermeer. Wij bouwen aan een licht organisatie team en investeren in docenten die cultuuronderwijs voor scholen en wijken kunnen ontwerpen en uitvoeren.
- Wij verleggen een deel van de inzet van onze docenten en van onze gemeentelijke subsidie van de particuliere markt naar kunst in onderwijs en de wijk.
- Wij streven naar een zo licht mogelijke overhead en doen niet (meer) wat een ander beter kan. Verregaande samenwerking en integratie van taken in het Cultuurgebouw kan hieraan bijdragen.
- Wij zijn cultureel ondernemer en zijn innovatief waar het gaat om verhogen van opbrengsten en verlagen van kosten. Marketing en verkoop komt in de haarvaten van onze organisatie. Wij doen niet wat de markt beter en/of goedkoper kan.
- Wij ontwikkelen het talent van onze medewerkers en partners door te investeren in opleiding en ontwikkeling via de Huisacademie Cultuurgebouw.

4. De huidige situatie

4.1. Inhoudelijk

Pier K biedt momenteel een zeer breed aanbod. Ruim 500 cursussen in vrije tijd (103 type producten), vele losse producten voor het onderwijs en vele losse projecten in vrije tijd en de wijk. Ons vrije tijdsaanbod bestaat uit 103 variaties van cursussen. Zo kent het muziekonderwijs tal van varianten, variërend van individuele muziekles tot A la Carte tot duoles tot diverse grootte van groepsles etc. We hebben zoveel leerplannen als dat er secties zijn. En in sommige secties zoveel leerplannen als dat er docenten zijn.

Het primaire proces van het vrijetijds onderwijs speelt zich met name af binnen de vier muren van een leslokaal. Leerdoelen en eindtermen worden – voor zover ze er al zijn – sterk individueel of binnen secties bepaald. Tussen de disciplines is nauwelijks sprake van samenwerking.

In de huidige situatie is het allerm minst vanzelfsprekend dat docenten van Kunst in Vrije Tijd ook inzetbaar zijn voor wijkprojecten of het onderwijs. Er is slechts een zeer beperkte groep docenten bereid en in staat om in deze domeinen te werken. De consultants van Kunst op School werkten voorheen om die reden vooral met freelancers voor het onderwijs. Ook voor Kunst in de Wijk zijn wij nog vaak genoodzaakt een beroep te doen op externe kunstenaars of docenten.

Er is momenteel geen sprake van enige verbinding tussen ons binnenschools aanbod en ons aanbod daarbuiten (naschoolse opvang of vrije tijd in onze eigen locaties) laat staan van doorlopende leerlijnen. Ons aanbod aan bedrijven was tot 2011 ad hoc evenals ons aanbod aan brede scholen.

Kortom, we werken in vele markten met veel producten, maar werken niet aan de verbinding van al die specifieke doelgroepen en producten. We werken aan honderden producten naast elkaar met ieder zijn eigen methodiek een aanpak. Pier K is een 'vergaarbak' van vele mooie producten, die ons veel organisatiekracht kosten en die moeilijk te standaardiseren zijn. Het primaire proces speelt zich af tussen leerling en docent. Door deze veelheid én de beslotenheid van het primaire proces binnen de leslokalen is een sterke boodschap naar buiten nauwelijks mogelijk. Naast Pier K zijn er behoorlijk veel concurrenten - particuliere aanbieders muziekles, dansscholen, Amsterdamse infrastructuur of bijvoorbeeld Stichting Meerwaarde – waarvan we ons op inhoudelijk vlak niet (zichtbaar) genoeg onderscheiden (zie bijlage: maatschappelijke context).

4.2. Organisatorisch

De organisatie van Pier K is van oudsher primair ingericht op de afdeling Kunst in Vrije Tijd. Zie het organogram van de huidige situatie in bijlage 4. Niet vreemd, daar we ooit begonnen als muziekschool (vrije tijd). Docenten zijn ondergebracht binnen deze afdeling en ook van de ondersteuning gaat verreweg de meeste energie naar de organisatie van ons aanbod vrije tijd. Van ons gehele aanbod kost de individuele muziekles procentueel het meeste geld en tijd. Van onze totale subsidie gaat twee derde naar de vrije tijdsmarkt.

De afdeling Kunst op School was altijd een redelijk losgezongen afdeling, die de scholen bediende en van separate (provinciale) subsidie afhankelijk was. Binnen deze afdeling werd het aanbod voor scholen ontwikkeld, de uitvoering gecoördineerd en de bemidde-

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

lende taak vanuit de gemeente uitgevoerd; Kunstmenu en Cultuurparcours. De coördinator Kunstmenu bemiddelt tussen de totale vraag van het primair onderwijs en het totale aanbod van alle aanbieders in de Haarlemmermeer, waarvan Pier K er een is. De coördinator Cultuurparcours doet dit voor het voortgezet onderwijs. Het feit dat deze coördinatoren nu onder de personele aansturing vallen van Pier K, welke ook een van de aanbieders is, maakt dat er in de afgelopen periode veel gevoeligheden zijn ontstaan bij zowel scholen als collega aanbieders.

Daarbij maakten tot voor kort de consultants bij Pier K mooie producten voor het onderwijs, waarbij bijvoorbeeld een theatervoorstelling in De Meerse gekoppeld werd aan een workshop in de klas van Pier K docenten. Nu we deze consultants niet meer hebben en Pier K zich voor het PO en VO richt op verdiepende meerjarige programma's, waarbij cultuureducatie wordt geïntegreerd binnen het onderwijs, zal het 'losse aanbod' door samenwerking tussen de aanbiedende instellingen moeten worden georganiseerd. Pier K zal in dat palet van actief en receptief aanbod, het actieve deel voor haar rekening nemen.

Het Podium voor Architectuur had een status aparte. Dit leidde tot veel interne ruis en onbegrip. Sinds 2011 is in deze situatie veel verbetering gekomen. Het Podium levert een belangrijke bijdrage aan de doelstellingen van Pier K als geheel. Het team van het Podium heeft een voorbeeldfunctie als het gaat om projectmatig werken en netwerken organiseren. Met een klein, vast team en een groot netwerk van zelfstandige professionals en betrokkenen die zich inzetten, zijn zij verantwoordelijk voor circa de helft van onze bezoekersaantallen.

De ondersteunende afdelingen zijn in de afgelopen jaren steeds groter geworden. Het toenemend aantal producten, de twee nieuwe gebouwen en het bewaken van efficiënte werkprocessen en een daaraan gekoppelde ICT, zijn de oorzaak voor veel organisatiedruk. Onze marketing is vooral gericht geweest op de overgang naar de nieuwe gebouwen, de corporate communicatie en de PR en communicatie van al die honderden producten die wij aanbieden.

4.3. Financieel

Sinds 2010 zijn de volgende bezuinigingen aangekondigd c.q. geëffectueerd:

2009 (€ 4.846.811)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bezuiniging gemeente geen indexering 2010, 2012	45.000		25.000	25.500	26.010	26.530
Bezuiniging gemeente geen indexering CAO verhoging			81.435	80.643	76.965	79.659
Bezuiniging gemeente stop areaal uitbreiding		28.249	19.755	48.705	28.249	28.249
Bezuiniging provincie cultuureducatie		47.000	329.000	470.000	470.000	470.000
Bezuiniging gemeente door 5% 1 ^e tranche en 5% 2 ^e tranche				108.000	432.000	432.000
Procentuele bezuiniging per jaar incl. indexering 2012 en 2^e tranche	-45.000	-75.249	-455.190	-732.848	-1.033.224	-1.036.438
	-1%	-2%	-9%	-15%	-21%	-21%

In de periode 2010-2012 hebben wij al ruim 416.000 van de bezuinigingen opgevangen door onder meer:

- Jaarlijkse verhoging van de deelnemers en deelnemersopbrengsten
- Toename groepsles muziek en lestijdverkorting voor individuele muziekles
- Vertrek van consultants van de afdeling Kunst op School
- Verhoging projectsubsidies, verhuur- en sponsoropbrengsten
- Verhoging subsidie als gevolg van Cultuurgebouw
- Verlaging van kosten voor inkoop en materialen.

Met deze maatregelen hebben we al een deel (nl. €416.000) van de bezuinigingen gecompenseerd. Om het totaal van ruim 1 miljoen aan bezuinigingen te compenseren, zal in de periode 2012-2014 nog een tekort van € 620.000 moeten worden opgevangen. De maatregelen in dit plan geven een antwoord op hoe wij dit gaan doen.

5. De toekomst

5.1. De nieuwe organisatie: inhoudelijk

In dit hoofdstuk beschrijven wij onze nieuwe organisatie, onze nieuwe manier van werken en welke inhoudelijke, organisatorische en financiële consequenties dit heeft. De vernieuwingen bij elkaar leiden ertoe dat wij onze ambities gaan realiseren met ruim € 620.000 minder subsidie. Elke vernieuwingsmaatregel is getoetst aan de vraag: in hoeverre leidt het – uiteindelijk – tot een betere inhoud of werkwijze. Hieronder omschrijven we de belangrijkste vernieuwingen. Deze vernieuwingen hebben inhoudelijke, financiële en/of organisatorische wijzingen tot gevolg.

5.1.1. Hervorming Cultuuronderwijs

Algemeen

Pier K gaat de komende periode haar onderwijs en bedrijfsvoering inrichten op basis van de doorlopende leerlijnen tussen en binnen de vier routes en de bijbehorende markten:

1. Kunst in Onderwijs: primair en voorgezet onderwijs
2. Kunst in de Wijk: naschoolse opvang, wijkprojecten, amateurkunstverenigingen
3. Kunst naar Keuze: particuliere markt en bedrijfsleven
4. Kunst in de top: toptalenten tussen de 18 en 30 jaar

Per september 2014 zullen we starten met nieuwe programmering, waarin per discipline gelijksoortige leerwegen kunnen worden gevolgd. Deze leerlijnen beginnen in de scholen (Kunst in Onderwijs) en continueren in het buitenschoolse circuit (Kunst in de Wijk) evenals in het vrije tijdsaanbod in onze eigen locaties (Kunst naar Keuze). De leerwegen voor bijzonder getalenteerde mensen eindigen in een multidisciplinair talentenprogramma (Kunst aan de Top), van waaruit de leerlingen kunnen doorstromen naar het kunstvakonderwijs.

In de komende 2,5 jaar zullen wij met ontwikkelteams voor alle disciplines programma's gaan maken van doorlopende leerlijnen, voor de leeftijd van 2 t/m 100 jaar; voor iedereen die wil, vanuit de overtuiging dat iedereen baat heeft bij cultuuronderwijs als instrument voor talentontwikkeling. Het naschoolse aanbod in de brede school is hetzelfde als het aanbod dat aan doelgroepen van 4 tot 12 bij ons in huis wordt gegeven. En dit aanbod sluit naadloos aan bij wat we binnenschools, in de klas, bieden. Voor alle disciplines streven we naar een zelfde benadering. Het leren van en reflecteren op elkaar (peer learning) zal op alle disciplines van toepassing zijn. Onze producten (workshops, cursussen, programma's) zullen allemaal passen in deze lijn en hiermee in de organisatorische vorm

vereenvoudigd worden. Daarnaast wordt zo meer eenduidigheid gecreëerd in de organisatie en de administratie.

Voor alle disciplines geldt dat het leren in groepen de spil wordt van ons onderwijs. Bij groepsonderwijs of groepsprocessen kunnen bepaalde leerdoelen doeltreffender bereikt worden. Uitgangspunten worden 'leren door te doen' en '(drummer) zijn in plaats van (drummer) worden'. Hierdoor wordt het groepsonderwijs een waardevolle didactische werkvorm. Eindtermen en leerdoelen dienen als leidraad voor het herinrichten van het curriculum. Zij moeten geïnventariseerd worden en ondergebracht worden in de daarvoor meest geschikte werkvorm. Door inhoudelijk goed vormgegeven programma's, waarin doorlopend leren mogelijk is, verbinden wij onze hoogwaardige deskundigheid op het terrein van onderwijsontwerp en -uitvoering met excellente faciliteiten.

Inhoudelijk vraagt deze vernieuwing om een andere focus en inzet van onze mensen. Voor de docenten is deze het meest vergaand. Van oudsher vindt overdracht van kennis en vaardigheden - in het onderwijs in algemene zin en Pier K in het bijzonder - vaak plaats via het zogenaamde 'directe instructiemodel'. Zender - ontvanger, meester - gezelschap. Ook nu nog is dat de meest gebruikte overdrachtsvorm. Op zichzelf is daar niets mis mee. Voor met name de gevorderde, gemotiveerde, zelfstandige leerling is het een effectieve manier om zich te ontwikkelen. Echter, mede als gevolg van de technologische ontwikkelingen in de laatste decennia, is er veel veranderd op het gebied van leerprocessen. Met name de jongere generaties hebben hun (leer)gedrag af weten te stemmen op de enorme snelheid van de wereld waarin we leven. De zogenaamde 'instant generatie' heeft behoefte aan snelheid en onmiddellijke behoeftebevrediging. Ze willen dat het nu gebeurt, problemen nu oplossen, nu iets aanschaffen, nu iets weten. Ze hebben een hekel aan wachten, hebben kortere attentieperiodes en zijn gewend aan sterk stimulerende visuele informatie. Het zijn allemaal kenmerken van de lerende jeugd. De vraag is niet zozeer of jongeren willen leren, maar hoe.

De virtuele werelden van games zijn inmiddels zo ver ontwikkeld dat wij veel kunnen leren van de principes waarop deze games zijn gebaseerd. Game ontwikkelaars hanteren uitgangspunten die vanuit onderwijskundig oogpunt zeer interessant zijn en navolging verdienen in ons cultuuronderwijs. Jongeren en ouderen met gedeelde belangstelling vinden elkaar op het web (communities) en presenteren aan elkaar. Sterker nog, ze geven elkaar feedback en bepalen zelf de norm. En dan natuurlijk het zogenaamde 'quick fix' gedrag, niemand leest meer een handleiding want we hebben immers YouTube.

Nieuwe media bieden mogelijkheden en kansen voor het cultuuronderwijs. Door het digitaal aanbieden van ondersteunende (en basis-) lesstof kan een kwantumsprong gemaakt worden. Hierdoor wordt een reductie op de directe kosten mogelijk.

Anderzijds zijn er autonome mediale (cultuur)onderwijstoepassingen denkbaar. Eén voorbeeld hiervan is de PluginMuziekschool, een Pier K initiatief waarbij de grenzen worden verkend van digitaal muziekonderwijs. Het 2de pianoconcert van Rachmaninov leren spelen via Twitter is uiteraard een illusie. Pier K verkoopt geen illusies, verantwoord cultuuronderwijs zal nooit zonder excellente docenten kunnen. Echter een slimme, gedurfde en

verantwoorde combinatie van online en onsite cultuuronderwijs biedt perspectief in context van bekostiging en hedendaagse didactiek. Alleen al voor het muziekonderwijs geldt dat de PluginMuziekschool bij 153,8 cursisten per jaar een verhoging in de opbrengsten kan betekenen van €10.000.

Willen we aan onze missie - het ontdekken en ontwikkelen van talent - daadwerkelijk invulling geven, dan moeten we duidelijke programma's maken waarbij we verwachtingen over de leeropbrengsten duidelijk maken. Willen we het talent dat we aanraken in het onderwijs en in de wijk daadwerkelijk meenemen in een leerlijnen, dan zullen we daar moeten beginnen met een aanpak die verder gecontinueerd wordt in de vrije tijd. Willen we de aansluiting blijven behouden op het veranderde leergedrag van onze cursisten dan is reflectie op de inrichting van het onderwijs legitiem, noodzakelijk en zelfs urgent.

Dit betekent het zoeken naar nieuwe werkvormen waarin onder andere de sociale valuta tussen cursisten benut wordt. Wederkerigheid in het delen van kennis en erkenning voor de eigen bijdrage van cursisten zijn daarin belangrijke elementen. Ook toepassingen van nieuwe media worden geïntegreerd. De docentrol verandert van instructeur naar coach. In plaats van overdragen, gaan we onze cursisten begeleiden in hun ontwikkeling. Van voorwaardelijk leren naar onderzoekend leren. *Doen om te leren* in plaats van *leren om te doen*. *Zijn* in plaats van *worden*. En dat gevat in een heldere programmeringslijn van onderwijs naar toptalent per discipline. Dat wordt de kern van het Pier K onderwijsmodel.

5.1.2. Consequenties voor Kunst in Onderwijs

Het primair- en voortgezet onderwijs in Nederland bevindt zich in een transitie. De onderwijsraad stelt in haar rapport van december 2011 dat aanwezig talent onvoldoende wordt benut. In deze verkenning brengt de raad maatschappelijke ontwikkelingen in kaart en de risico's op achterstand die daarmee samenhangen:

De resultaten van deze verkenning impliceren dat het van belang is te investeren in het beperken van de risico's op toekomstige maatschappelijke achterstand en onderbenutting van talent. Optimale talentontwikkeling kan toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt beperken en bijdragen aan de innovatieve kracht van Nederland. Een andere belangrijk aandachtspunt in dit rapport is dat in de toekomst bij werknemers en burgers in toenemende mate een beroep zal worden gedaan op competenties zoals probleemoplossend vermogen, kritisch denken, zelfstandigheid, samenwerking en sociale en communicatieve vaardigheden. De behoefte aan dergelijke competenties is niet meer beperkt tot hogere functies.

Jongeren die dergelijke vaardigheden in het onderwijs niet hebben verworven, zullen problemen op de arbeidsmarkt ondervinden. Ook voor lager opgeleiden worden sociale competenties en 'advanced skills' steeds belangrijker. De raad benadrukt daarom in deze verkenning het belang om hieraan in alle onderwijstypen aandacht te besteden.

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

Hierin kan kunsteducatie een belangrijke rol spelen. Het bereiken van zoveel mogelijk kinderen op jonge leeftijd in het primair- en voortgezet onderwijs is van cruciaal belang om het talent van kinderen te kunnen aanraken en ontwikkelen.

In het onderwijs gaan we drie bewegingen inzetten of uitwerken:

A. het ontwikkelen en uitvoeren van doorlopende leerlijnen voor het primair- en voortgezet onderwijs, waarbij we cultuuronderwijs inzetten en verankeren om het lerend vermogen van kinderen te vergroten. In deze innovatieve dienstverlening zetten we cultuuronderwijs in als voertuig om de ontwikkelingen van kinderen te stimuleren (meervoudige intelligentie) en aldus de primaire (kern)doelen van de scholen te ondersteunen. Voor primair onderwijs vraagt dit om een andere benadering (Kunst in Leren) dan voor het Voortgezet onderwijs (momenteel in ontwikkeling). Om dit voor elkaar te krijgen zullen wij meer docenten Cultuuronderwijs nodig hebben en extra handen voor de organisatie van deze innovatie. Voor gevolgen, zie bijlage 2, maatregel 5.1.A, B, C, D

B. het ontwikkelen en uitvoeren van een jaarlijkse agenda van producten in gezamenlijkheid met alle cultuuraanbieders Haarlemmermeer. Pier K zal niet meer – zoals voorheen – de combinaties actief en receptief aanbod zelf organiseren, maar zal de actieve component van cultuuronderwijs verzorgen in combinatie met bijvoorbeeld een bezoek aan het Historisch Museum Haarlemmermeer en Schouwburg De Meerse. De organisatie daarvan zal in gezamenlijkheid en door de culturele partners zelf moeten gebeuren onder leiding van de coördinatoren Kunstmenu en Cultuurparcours. Pier K verzorgt de actieve component van cultuureducatie met workshops in de klas.

C. De coördinatie Kunstmenu en Cultuurparcours krijgt daarmee meer verdieping dan voorheen. Binnen het Kunstmenu bieden vele aanbieders hun producten aan scholen. Die scholen nemen - binnen bepaalde gemeentelijke kaders - producten af via de website. De coördinator houdt deze website op orde en toetst de aanvragen van scholen. In de nieuwe vorm zullen de coördinatoren van dit programma (of een voor zowel PO als VO) de aanbieders met hun producten aan elkaar gaan verbinden. Zodat er meer lijn in het aanbod naar de scholen komt en zij elkaar versterken i.p.v. beconcurreren.

De instellingen en scholen hebben de wens om meer richting in al het losse aanbod te krijgen, al vaak geuit. Om de bemiddelingstaak belangeloos te kunnen uitvoeren en voor het veld duidelijk te maken dat Kunstmenu en Cultuurparcours van alle aanbieders is, overwegen wij de 1,22 FTE voor de bemiddelingsfunctie Kunstmenu en Cultuurparcours op een vernieuwde manier 'in de markt te zetten' en capaciteit van het Cultuurgebouw gebundeld in te zetten om zo goed mogelijk vraag en aanbod aan elkaar te verbinden. De wijze waarop zal worden uitgewerkt in het ondernemingsplan Cultuurgebouw dat per 1 oktober 2012 zal worden afgerond.

Zie voor consequenties van deze maatregel: bijlage 2, maatregel 5.1.E.

D. Ook de vraag van de naschoolse opvangcentra en brede scholen neemt toe. Dit is een belangrijke markt, aangezien we hier decentraal (op locatie) onze jonge doelgroep verder kunnen begeleiden in hun talentontwikkeling. Ouders en opvangcentra zoeken steeds nadrukkelijker naar mogelijkheden om deze tijd van kinderen kwalitatief goed in te vullen. De brede scholen en Stichting Brede Scholen willen met ons leerlijnen ontwikkelingen om binnen- en buitenschools met elkaar te verbinden.

Op de vraag van scholen en brede scholen kunnen wij een antwoord leveren. In deze route zijn we echter nu nog steeds genoodzaakt veelal te werken met freelancers, omdat er binnen ons eigen personeelsbestand maar een zeer beperkt aantal docenten is dat dit wil of kan. De investering in docenten Cultuuronderwijs is dus broodnodig om met eigen mensen deze ambitie te realiseren. Een te langzame ontwikkeling of ontwikkeling bij een te kleine groep mensen vormt het grootste risico voor het realiseren van dit plan en voor het behoud van werk voor vakdocenten in algemene zin.

5.1.3. Consequenties voor Kunst in de Wijk

Kunst in de Wijk levert inmiddels gemiddeld genomen drie bijzondere sociaal-artistieke projecten per jaar op. Een bijzondere ontwikkeling binnen Haarlemmermeer en Pier K, daar hiermee cultuur daadwerkelijk verankerd wordt in de Haarlemmermeerse samenleving en we doelgroepen bereiken die we op andere manieren nooit bereiken. Kunst in de Wijk levert een nieuw publiek op en brengt mensen op onverwachte momenten een aanraking met kunst en cultuur. In de komende periode zullen wij vanuit deze aanraking in toenemende mate mensen aan kunst en cultuur beogen te verbinden en steeds weer op zoek gaan naar mensen die een vraag hebben, waarop een artistiek antwoord kan worden gegeven.

5.1.4. Consequenties voor Kunst naar Keuze

Voor de route Kunst naar Keuze worden een aantal veranderingen doorgevoerd. De veranderingen met de belangrijkste inhoudelijke, financiële als wel personele consequenties worden hieronder toegelicht:

Muziek

Ons huidige muziekonderwijs voor vrije tijd zal in de komende twee jaar vernieuwd worden door samenspelgroepen methodisch in te richten en inhoudelijk te verbinden met de andere werkvormen, zoals individuele les, duoles en practicum. Van het idee dat individuele les de enige verantwoorde werkvorm is nemen we afscheid. We gaan toe naar slechts een of enkele programmalijnen in plaats van de vele variaties die we nu bieden.

Dit betekent dat we de komende twee jaar onze duoles en de andere muziekproducten die we nu aanbieden - op de individuele les na - laagdrempelig blijven aanbieden totdat ons nieuwe programma in september 2014 begint. Ons nieuwe programma zal efficiënter

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

zijn ingericht, daar samenspel de basis vormt, weliswaar in combinatie met andere werkvormen. Op de individuele les als product (niet als werkvorm) zullen we de subsidiebijdrage procentueel verlagen door de prijs voor de cursist te verhogen. Per 1 september 2014 hebben we op deze wijze €165.000 vrij gespeeld om in te zetten op nieuwe vormen van onderwijs, welke andere en soms meer werkgelegenheid bieden voor (breed inzetbare) docenten. De prijs voor individuele les à 25 minuten per week nu is €647, en wordt in 2014 €975. De berekening van €165.000 gaat uit van de inschatting dat 1/3 van onze cursisten individuele les blijft, 1/3 overstapt naar een goedkopere les bij Pier K en 1/3 weggaat (zie bijlage 2, maatregel 5.2.A).

Parallel aan deze prijsverhoging intensiveren we de marketing van onze andere producten en werken we door aan ons nieuwe muziekonderwijs, dat per september 2014 in de nieuwe vorm zal starten. De uitdaging voor met name onze docenten is om zoveel mogelijk van onze bestaande cursisten in de traditionele producten van muziekonderwijs te behouden en per 2014 mee te nemen richting ons nieuwe programma. Risico is dat er meer cursisten afhaken door de prijs en dat docenten die zich niet in deze beweging kunnen vinden en blijven vasthouden aan het bestaande, antireclame maken voor het (vernieuwend) aanbod van Pier K. Hieraan zullen we met zijn allen moeten werken.

In deze nieuwe muziekprogrammering past het niet meer om klassieke muziek bij voorbaat te scheiden van pop&jazz muziek. Keuze voor en verdieping in een meer specifieke muziekstijl (klassiek, pop, jazz, of wereldmuziek) kan een beginnend cursist vaak niet maken, blijkt uit ervaring. Pas op een later moment in de ontwikkeling van een cursist weet hij bewuster in welke specifieke stijl hij zich verder wilt ontwikkelen. Zie bijlage 2, regel 5.2.A.

Theater, dans, musical en beeldende kunst

Pier K beoogt de komende jaren de programmering zo aan te passen dat wij beter aansluiten bij wat de klant vraagt en inhoudelijk een betere doorstroom van cursisten mogelijk is. Daarbij willen we onze inzet zo efficiënt mogelijk organiseren. Om de klant goed te kunnen bedienen wordt het programma aangepast. We zullen dat zo doen dat we altijd beantwoorden aan de vraag van de klant. Uit het klanttevredenheidsonderzoek bleek bij voorbeeld dat de klant graag kortere activiteiten wil doen. Die zullen we inplannen.

Door ontwikkeling van de leerlijnen wordt de instroom en doorstroom van cursisten bevorderd. In seizoen 2012-2013 is het bij voorbeeld al mogelijk om direct na een activiteit in het Brede School programma door te stromen in een activiteit in het cursusprogramma. Aanpassing cursusprogramma voor beeldende kunst houdt onder andere in: betere instroom van cursisten door het aanbieden van een brede oriëntatie, minder vaak dezelfde cursussen inplannen, onderzoeken welke huidige groepen cursisten beslist op het huidige tijdstip geprogrammeerd moeten blijven en kortere cursussen en workshops aanbieden. Daarnaast gaan we de marketing van dit aanbod verstevigen. Kortom, allemaal initiatieven om het aantal klanten te verhogen, de verhouding kosten-opbrengsten gezonder te maken en daarmee hopelijk de werkgelegenheid van mensen (in loondienst of in ondernemerschap) te verhogen.

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

Om het Theater, Dans en Musical onderwijs om te vormen naar een eenduidige programmering over 2,5 jaar, zullen we hier taakstellend al een ingreep moeten doen: we zullen per seizoen 2013-2014 bij gelijkblijvende cursusprijs het aantal lessen van 35 naar 30 verminderen. Dit doen we in 2 stappen, per seizoen 2012-2013 verminderen we het aantal lessen naar 33 en per 2013-2014 naar 30.

Om ook het onderwijs Beeldende Kunst te vormen richting een eenduidige programmering over 2,5 jaar, zullen we per seizoen 2013-2014 een compactere programmering aanbieden waardoor we met grotere groepen kunnen werken bij gelijkblijvende cursusprijs. In seizoen 2012-2013 is het programma nog niet aangepast, maar zullen groepen kleiner dan 5 leerlingen geen doorgang meer vinden.

In stappen:

cursusjaar	afdeling	actie
2012-2013	TDM	van 35 naar 33 lessen, programma wordt omgevormd leerlijnen worden versterkt
2013-2014	TDM	van 33 naar 30 lessen aangepast programma gereed
2012-2013	BK en TDM	groepen <5 cursisten annuleren 5-12 cursisten niet annuleren als klanten geen andere cursus geboden kan worden.
2012-2013	BK	programma wordt omgevormd leerlijnen worden versterkt
2013-2014	BK	groepen die niet voldoen aan minimumaantal cursisten worden geannuleerd.

Het grootste verschil tussen muziek en de andere disciplines is dat in het huidige muziekonderwijs de lesvormen vaak individueel zijn of in duo's, terwijl in alle andere disciplines er altijd sprake is van groepsonderwijs. Ander verschil is dat er bijvoorbeeld in de discipline musical - als onderdeel van de Jeugdtheaterschool - al wordt gewerkt met een leerlijn en dat diverse docenten vanuit diverse disciplines (dans, zang, spel) met een vaste groep cursisten werkt aan het behalen van bepaalde leerdoelen en eindtermen.

In de Jeugdtheaterschool (theater en musical voor kinderen en jongeren) en in het dansonderwijs zijn de doorlopende leerlijnen in de afgelopen jaren al neergezet. Deze worden in de komende jaren verder ontwikkeld en doorgetrokken naar leerlijnen in onderwijs, de wijk en de naschoolse opvang en het multidisciplinair toptalentenprogramma.

Zie bijlage 2, regel 5.2.B. en 5.2.C.

Architectuur

Het team Architectuur & Vormgeving zal een nadrukkelijke bijdrage leveren aan het bereiken van de doelstellingen van de routes. Voor het primair- en voortgezet onderwijs wordt vanuit deze discipline bijgedragen aan onderwijsontwerp en -uitvoering. De inzet voor Kunst naar Keuze is voor architectuur veelal een andere dan het geven van workshops of cursussen. Veel meer gaat het daarbij over debat, expertiseontwikkeling en het laten kennismaken van een breed publiek door middel van projecten. Het Podium voor Architectuur geeft als 'brand' een mooi voorbeeld hoe wij de andere disciplines nadrukkelijker kunnen gaan 'branden'. Daarbij werkt het team Architectuur met een licht vast team en een enorm netwerk van deskundigen om hun programma uit te voeren. Zij zijn met deze netwerkorganisatie voortdurend in staat direct in te spelen op actuele thema's en vraagstukken.

Bedrijven

De bedrijvenmarkt wordt met ingang van het nieuwe seizoen 2012-2013 nog belangrijker. De reden waarom we ons hierop richten is omdat we bij bedrijven grote doelgroepen kunnen laten kennis maken met cultuur. Daarnaast biedt het ons mogelijkheden onze inkomsten te verhogen om daarmee de initiatieven in de routes Kunst in Onderwijs en Kunst in de Wijk laagdrempelig te houden. Het bedrijfsleven is van groot belang voor onze positionering en daarmee het bereik van particuliere inwoners van Haarlemmermeer. Het bedrijfsleven is omvangrijk in de Haarlemmermeer. Middels creatieve workshops, advies van kunstenaars-docenten bij veranderingen en tevens de verhuur van ruimtes zetten we stevig in op deze markt en verhogen we daarmee onze (financiële) ambities.

Laagdrempelig onderwijs voor specifieke doelgroep

Wij reserveren een bedrag van 50.000 euro voor het specifiek laagdrempelig houden van ons hernieuwde onderwijs voor de doelgroep onder of net boven de bijstandsgrens. Middels samenwerking met Stichting Leergeld realiseren wij nu al een zeer laagdrempelig aanbod voor kinderen. De doelgroep net boven de bijstand valt echter vaak tussen de wal en het schip. Hiervoor zal een plan worden ontwikkeld in samenspraak met de gemeente.

5.1.5. Consequenties voor Kunst aan de Top

Het programma Kunst aan de Top wordt opgezet in 2012/2013 en start per 1 september 2013. Het zal hier gaan om een multidisciplinair talentenprogramma voor alle disciplines en voor 10 tot 20 jonge leerlingen voor jongeren en jong volwassenen. Vanuit dit programma worden lijnen gelegd met het kunstvakonderwijs. In dit programma heeft de individuele werkvorm wel een duidelijke functie, omdat met deze leerlingen wordt gestreefd naar een verdieping richting excellentie en veelal een professionele carrière in de kunstensector.

5.1.6. Consequenties voor inhoudelijke werk docenten

Bovenstaande ontwikkeling vraagt om motivatie, competenties en kennis van docenten om breder inzetbaar te zijn dan voor bijv. individuele muziekles alleen. Het werkveld voor onze docenten verschuift met dit plan steeds meer van de vrije tijd naar onderwijs en de wijk. In deze domeinen verwachten wij volop vraag de komende jaren. Wij beogen onze eigen mensen hierop zoveel mogelijk in te zetten. Deze belangrijkste randvoorwaarden om inzetbaar te zijn in meerdere markten zijn samengevat in een nieuw profiel: de docent Cultuuronderwijs.

Pier K zal middels een belangstellings- en selectieproces een groep docenten Cultuuronderwijs gaan werven uit de eigen organisatie. Alleen die docenten die kunnen en willen ontwikkelen naar brede inzetbaarheid, zullen in deze nieuwe functie terecht kunnen komen. De docent Cultuuronderwijs zal steeds breder worden ingezet in tenminste enerzijds Kunst in Onderwijs/Kunst in de Wijk en anderzijds Kunst naar Keuze/Kunst aan de Top. Over de consequenties voor de volgorde van plaatsing zal tweede helft 2012 besloten worden. De groep die niet in dit profiel past zal kunnen blijven werken bij Pier K onder het traditionele profiel van Docent KIV.

De docent KIV kan zijn/ haar werk doen binnen de kaders die Pier K stelt. De prijsverhoging van de individuele muziekles of ander verminderd publieksbereik kan tot leegstand leiden. Omdat de docent Cultuuronderwijs de docent is die Pier K voor de toekomst het beste kan inzetten, wordt deze groep uitgezonderd van afvloeiing bij leegstand op basis van de CAO. Pier K hanteert een sociale leidraad voor de leegstand bij de docent KIV de komende periode en stimuleert de overstap naar zelfstandig ondernemerschap bij deze groep. Middels prijsverhoging van de individuele les maken we de drempel van docenten naar eigen ondernemerschap t.a.v. dit product lager. Immers, met een cursus prijs op marktconform niveau, wordt de overstap naar ondernemerschap vanzelf interessant. Berekeningen in bijlage 6 laten zien dat een ZP-er bij een X aantal leerlingen en een X prijs meer inkomsten kan genereren dan met hetzelfde aantal leerlingen in loondienst.

5.2 Cultureel ondernemen

Bij cultureel ondernemen wordt vaak gedacht aan het verwerven van meer inkomsten dan wel het verlagen van de kosten. In de opvatting van Pier K is het meer dan dat. Cultureel ondernemen is voor Pier K behalve aandacht voor kosten en baten vooral aandacht voor het vergroten van verbinding tussen partners en het vergroten van de impact van de organisatie. Wij willen dit doen door slim en verstandig aan te haken bij nieuwe ontwikkelingen, door te werken met partners op een manier die de partners en Pier K versterken, door de vragen van de markt te kennen en daar zo goed mogelijk op in te spelen. Dit alles

komt tot uiting in het versterken van de netwerken waar Pier K zich in bevindt en de netwerken die Pier K creëert.

Daarnaast is de samenwerking in het Cultuurgebouw een belangrijke proeve van cultureel ondernemen. Deze zal in de komende jaren geoptimaliseerd worden.

5.2.1. Netwerken organiseren

Naast een bijzonder en onderscheidend programma cultuuronderwijs, beoogt Pier K zich nadrukkelijk te vestigen als netwerkorganisatie, kenniscentrum en ontmoetingsplek. In het ondernemingsplan staan de belangrijkste partners per route omschreven. Naast goede relaties met al deze partners zullen wij in de komende jaren ook ons netwerk en onze netwerkfunctie uitbreiden door het beleid dat we in de volgende paragrafen uiteen zetten.

Netwerkregisseur

Om onze organisatie te flexibiliseren en zo in te richten dat wij in de toekomst sneller kunnen inspelen op de vraag, gaan wij actief inzetten op relaties met kwalitatief hoogwaardige ZP-ers en collega instellingen uit de regio. Onderwijsontwerp van de doorlopende leerlijnen is een kerntaak van onze docenten Cultuuronderwijs. Uitvoering is dat ook, maar kan – waar mogelijk – ook worden belegd bij ZP-ers. Een klant krijgt bij ons namelijk altijd een antwoord. De medewerkers van de Informatiebalie worden getraind op het kennen van het netwerk om ons heen en verwijzen klanten door naar ZP-ers of andere instellingen zodra wij een vraag niet kunnen beantwoorden of zodra wachtlijsten niet sneller dan binnen een maand kunnen worden opgelost. Wij schakelen ZP-ers in voor producten of disciplines, waar het ons aan expertise ontbreekt.

Wij kiezen in dit plan nadrukkelijk niet voor een geforceerde overstap van onze docenten in loondienst naar het ondernemerschap. Wij investeren in de toekomst van de docenten Cultuuronderwijs en hebben hen nodig voor de ontwikkeling en uitvoering van onze programma's binnen de routes. Pier K stimuleert docenten KIV om zich te ontwikkelen richting docent Cultuuronderwijs, richting ZP-er of op andere wijze zich voor te bereiden op een afnemende markt voor zijn of haar specialisme (zie sociale leidraad). Wij stellen een vacaturestop voor docenten per aanvang van dit plan en beogen de toekomst van onze organisatie zo goed mogelijk vorm te geven door het binden van ZP-ers aan ons. Onder meer door het bieden van (gratis) huisvesting, opleidingen en contacten met collega's.

Seats2meet & Arts2meet

Conform het beproefde model van Seats2meet gaan wij beschikbare ruimte – die niet verhuurd wordt of voor cultuureducatie benut wordt - op de markt brengen voor ZP-ers. We doen dit in ruil voor promotie van onze locatie online en in ruil voor de expertise en kennis die zij kunnen leveren. Wij zullen ZP-ers vragen hun kennis in onze Huisacademie ter beschikking te stellen om onze missie ook voor de medewerkers en ZP-ers van het Cultuurgebouw te borgen: het ontdekken en ontwikkelen van talent. Seats2meet zal naar verwachting een verdere impuls geven aan de verhuur van onze ruimten en creatieve

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

workshops voor het bedrijfsleven. ZP-ers uit alle sectoren hebben immers locaties nodig voor overleg met groepen. Zodra er een vraag binnenkomt voor een groep, kunnen er vergaderruimtes online gehuurd worden tegen een bedrag van 7 euro per stoel. Voor de ICT programmatuur en de online marketing voor onze locatie via Seats2Meet centraal dragen wij 2 euro per stoel af aan deze organisatie. Dit initiatief kan de samenwerking binnen het Cultuurgebouw een impuls geven en te zijner tijd ondergebracht worden bij de Horeca/ verhuur BV.

Voor ZP-ers en andere georganiseerde verbanden die specifiek werkzaam zijn in de cultuursector brengen wij een accent aan met ons Arts2meet programma. Wij hebben namelijk twee fantastische gebouwen tot onze beschikking, terwijl de uitvoering van onze doorgaande leerlijnen meer en meer op locatie plaatsvinden; in brede scholen en naschoolse opvangcentra. Wij zullen ons gebouw in Nieuw Vennep en in Hoofddorp dus actief open stellen om amateurs in de regio te faciliteren en om de ontmoeting tussen onze creatieve professionals en (potentiële) klanten te stimuleren. Wij verhuren onze ruimte tegen cultureel tarief aan collega dansscholen, muziekscholen en andere aanbieders, zoals de kunstuitleen. Zelfstandige professionals, die aan ons kwaliteitskeurmerk Arts2meet voldoen, zullen wij zeer laagdrempelig hun lessen laten aanbieden in onze vestigingen. De deelnemers die zij meebrengen zullen bij Pier K en het Cultuurgebouw de mogelijkheid ontdekken van samenspel, van optreden op een mooi podium en van samenwerking op allerlei fronten. Het gebouw in Nieuw Vennep zullen wij bij wijze van proef in seizoen 2012-2013 gratis gaan openstellen voor amateurkunstverenigingen in ruil voor hun ambassadeurschap en eventueel vrijwilligerswerk.

Zie bijlage 2, maatregel 5.3.C.

5.2.2. Hogere inkomsten

Co-creatie met bedrijven

Middels inzet van onze langdurige relaties, co-creatie en crowdfunding verbinden wij steeds meer partners aan ons primaire proces. Deze lijn heeft al vruchten afgeworpen en bedrijven blijken bereid om met ons programma's te ontwikkelen of deze te ondersteunen, zodra wij hiermee een antwoord bieden op een van hun vragen. De ervaring in de afgelopen periode leert dat de traditionele vormen van sponsoring afnemen en bedrijven liever vanuit visie samen optrekken in het komen tot een project voor bijvoorbeeld een specifieke doelgroep. In de routes Kunst in de Wijk en Kunst naar Keuze neemt het partnerschap toe. Deze lijn zetten we voort. De afdeling Marketing, kennis & sales zal hieraan een bijdrage gaan leveren.

Zie bijlage 2, maatregel 5.3.A.

Horeca

Voor de horeca in het Cultuurgebouw in Hoofddorp zijn reeds vergevorderde plannen voor een gemeenschappelijke Horeca BV. Voor Pier K zijn de horecamogelijkheden in Hoofddorp beperkt. Het gaat voornamelijk om koffie en thee bij vergaderingen en voorstellingen. Wanneer meer gewenst is huren we dit extern in. In de toekomst zal dit naar verwachting bij de gezamenlijke Horeca BV gebeuren, waarin we op termijn ook graag de verhuur zouden positioneren.

In Nieuw-Vennep zal de bezetting van het gebouw verhoogd moeten worden en daarmee ook meer horeca omzet gerealiseerd kunnen worden. Dit valt of staat wel met goed vrijwilligersbeleid, met inzet van ROC studenten of met aansluiting bij het horecaplan Cultuurgebouw. Voor 2014 begroten we een eerste bescheiden winst op de horeca van € 10.000, daar de vruchten van een commerciële horeca BV pas na 2014 geplukt zullen kunnen worden.

Zie bijlage 2, maatregel 5.3.B.

5.2.3. Lagere kosten

Om de bezuinigingsdoelstellingen te realiseren zullen behalve de hierboven beschreven maatregelen ook de kosten teruggebracht moeten worden. Hoe de kosten in het onderwijs teruggebracht zullen worden is al beschreven in paragraaf 5.1. Hierbij gaat het vooral om de zogenaamde overheadkosten. Wij hebben nauwkeurig onderzocht op welke wijze wij de inspanning van het management en de staf zo terug kunnen brengen, dat het primaire proces er zo min mogelijk onder lijdt. Wij gaan over tot hieronder beschreven maatregelen.

Integratie management

De kosten voor management verlagen we door de samenvoeging van het management Pop & Jazz en Klassiek. De inhoudelijke onderbouwing hiervoor is gegeven in het hoofdstuk Hervorming Muziekonderwijs.

Zie bijlage 2, maatregel 5.4.A.

Reductie inzet facilitaire dienst

Vanaf 1 september 2012 zal de dagelijkse bezetting naar één FD-er teruggebracht worden. In Nieuw Vennep gaan we de openingstijden zodanig veranderen, dat deze binnen de werktijden van één FD-dienst vallen. De verlaging van de bezetting achten we haalbaar door de functie weer terug te brengen naar de oorspronkelijke huismeester- of conciërgetaken. Daarbij gaan we ervan uit dat de FD medewerkers geen horecawerk meer hoeven te doen. Voor een deel vangen we dit op door bezoekers meer zelf de verzorging van koffie en thee te laten uitvoeren. Zo nodig breiden we het aantal automaten uit. Daarnaast willen we bij voorstellingen of andere gelegenheden met grotere groepen bezoekers, het horecawerk beleggen bij vrijwilligers en bij leerlingen van het ROC, die Pier K als een leerbedrijf gaan behandelen. Voor de meer commerciële evenementen zullen we professionals inhuren, die aan de klant doorberekend zullen worden. Als de ontwikkelingen ten aanzien van de gemeenschappelijke Horeca BV van het Cultuurgebouw succesvol zijn, is deze BV de aangewezen partner om ook de horeca bij Pier K handen en voeten te geven.

Vanuit het oogpunt van klantgerichtheid, zullen we de Informatiebalie in de avond bezetten met een medewerker Informatiebalie. Nu gebeurt dat in de avonden door medewerkers van de FD, welke een primaire andere verantwoordelijkheid hebben dan het bedienen van externe klanten. Om onze klantgerichtheid te verhogen en op iedere tijd de service van inschrijving te kunnen leveren gaan we de uren van de Informatiebalie verdelen over de dagen, avonden en weekenden. Dit zal kostenneutraal gebeuren. Op termijn zullen wij onze inzet integreren in het klantcontactcentrum van het Cultuurgebouw. Dat kan alleen als we de huidige dubbele diensten overdag bij de balie anders inrichten. Naast een betaalde professional willen op de tweede plek achter de infobalie een stagiair of een re-integrerende medewerker als receptionist(e) op laten treden. Deze tweede medewerker neemt altijd als eerste de telefoon op en begeleidt zonodig bezoekers in het gebouw.

Randvoorwaardelijk voor verminderde inzet van de FD, is dat docenten meer zelf gaan doen. Hierbij moet gedacht worden aan het klaarzetten of verplaatsen van instrumenten of materialen. Daarnaast zouden docenten ook 's avonds bij het afsluiten van het pand een rol kunnen spelen. Waar het werk niet door een man gedaan kan worden en/of er sprake is van evenementen zal een beroep gedaan worden op collega instellingen van

het Cultuurgebouw, vrijwilligers of een pool van flexibele arbeidskrachten die we inzetten als er grote evenementen zijn. Bij deze laatste oplossing zal voor evenementen inzet dus moeten worden betaald. Het gebouwbeheer van Hoofddorp zal nadrukkelijk samen met de Cultuurgebouwpartners worden opgepakt. Derhalve vervalt de gebouwbeheersfunctie bij Pier K in Hoofddorp. Tot slot zal ook bij de afdeling FD meer met vrijwilligers gewerkt moeten gaan worden.

Voor de veiligheid van de FD medewerkers zullen we in ieder geval de faciliteiten aanschaffen waarmee snel een collega van een van de Cultuurgebouwpartners kan worden opgepiept. Daarnaast willen we ook een vorm van samenwerking aangaan met een extern beveiligingsbedrijf voor het veilig afsluiten van het gebouw.

De functie theatertechniek wordt separaat ingevuld en – waar mogelijk – samengevoegd met de afdeling theatertechniek van De Meerse, opdat we een flexibele pool van theater-technici krijgen. In principe zal de inzet van theatertechnici betaald moeten worden door de gebruikers.

Met deze maatregelen zal de formatie bij de FD met 3,3 fte teruggebracht worden. De wijze waarop dit gebeuren zal, staat omschreven in hoofdstuk 6.

Zie bijlage 2, maatregel 5.4.D.

Verbetering automatisering

Zie bijlage 6, maatregel 5.4.C. In de afgelopen periode is intensief onderzoek gedaan naar de verbeteringsmogelijkheden van onze automatisering. Dit heeft geleid tot een ICT Masterplan, waarin wordt beschreven hoe de automatisering van Pier K georganiseerd zou moeten worden. Ook deze ontwikkeling kan niet los gezien worden van de beoogde samenwerking in het Cultuurgebouw. Met name in de samenwerking met de Bibliotheek zijn op het gebied van ICT belangrijke efficiencyvoordelen te behalen. Momenteel wordt met hen overleg gepleegd of en hoe we met hetzelfde kantoorautomatiseringsprogramma kunnen gaan werken. De realisatie van de plannen op dit gebied zullen echter nog enige tijd vergen. We verwachten dit proces eind 2013 af te ronden.

We verwachten daarom in 2014 de vruchten te kunnen plukken van de noodzakelijke investeringen op dit gebied. Voor nu verwachten we jaarlijks € 75.000 op personeelskosten te kunnen besparen als onze automatisering beantwoordt aan de standaarden van deze tijd. Met name op het terrein van de financiële administratie, de cursusplanning en het leveren van managementinformatie zal er winst worden behaald. Hier zal een deel van de mogelijke besparingen op capaciteit worden ingezet voor het Cultuurgebouw en opbrengstverhogende activiteiten.

Tegenover deze bezuiniging staat weliswaar een investering in een ICT- of informatiemedewerker en een afschrijving op de investering van het nieuwe systeem. Desalniettemin is het van het grootste belang dat de noodzakelijke vernieuwingen op dit gebied met de grootst mogelijke snelheid worden gerealiseerd, omdat het de kwaliteit van het werk van Pier K in hoge mate zal verhogen. De kans op fouten wordt sterk gereduceerd, als ook de frustratie van de medewerkers die het gevolg zijn van het werken met het huidige, soms haperende, systeem. Waarschijnlijk is de 'winst' groter dan de geschatte € 75.000. De extra tijd die vrijgemaakt wordt willen we inzetten om de sales activiteiten van Pier K serieus vorm te geven.

In aansluiting op het nieuwe masterplan ICT zullen we een centraal bedrijfsbureau inrichten. De huidige BackOffice wordt geïntegreerd met Planning. Ook de assistenten programmering van de huidige afdelingen Kunst op School, Kunst in vrije Tijd, Podium voor Architectuur en Kunst in de wijk komen hiërarchisch te vallen binnen het bedrijfsbureau en worden daar inhoudelijk-ondersteunende medewerkers. De inhoudelijke aansturing zal met name geschieden door de hoofden Cultuurdisciplines of de Cultuurmakelaars. Door deze samenvoeging verwachten we een betere bundeling van krachten, ontwikkeling van competenties en een betere samenwerking met meer kwaliteit en grotere efficiency als gevolg. Voorlopig boeken we op deze maatregel nog geen financiële voordelen in. Ook hier zal gewonnen tijd ingezet gaan worden voor sales activiteiten.

Zie als gevolg van ICT, bijlage 2, maatregel 5.4.C.

Externe Inhuur

Pier K zal in de komende periode uiterst terughoudend zijn ten aanzien van de inhuur van externen voor zogenaamde 'overhead' taken. In 2013 brengen we de begroting op dit punt al met € 64.000 terug.

Zie bijlage 2, maatregel 5.4.B.

5.2.4. Samenwerking in het Cultuurgebouw

Ten tijde van het schrijven van dit reorganisatieplan worden belangrijke stappen gezet in het proces van samenwerking Cultuurgebouw. Pier K draagt bij aan een optimale samenwerking in het Cultuurgebouw. In 2011 hebben wij op bestuurlijk niveau een belangrijke bijdrage geleverd aan de samenwerking, de zichtbaarheid, de sponsoring, de festivals en meer. Wij vervullen het voorzitterschap van de werkgroep Marketing, de werkgroep Programmering en de werkgroep Cultuureducatie. We hebben op deze gebieden al veel gerealiseerd. Pier K hecht waarde aan een ondernemingsplan Cultuurgebouw met daarin een agenda en tijdsplanning van de belangrijkste resultaten. Deze resultaten zullen wat ons betreft in ieder geval leiden tot een Shared Service Centre, waarbij we de diensten, zoals te zien aan de rechterkant van ons organogram, zoveel als mogelijk geïntegreerd zullen worden in een organisatie. Daar wij de grootste instelling van het Cultuur-

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

gebouw zijn en de meeste capaciteit op ondersteuning hebben, verwachten wij niet direct een bezuiniging te kunnen inboeken als gevolg van integratie van het totaal van deze diensten. Echter, wij zijn ervan overtuigd dat de vier instellingen als geheel wel tot bezuinigingen kunnen komen en verhoging van kwaliteit door integratie. Wij zullen voor 1 juli 2012 het ondernemingsplan Cultuurgebouw afronden. Hierin zullen wij voor de komende vier jaar onze missie, visie, strategie, prestaties en financiële resultaten bepalen.

Vooruitlopend daarop heeft Pier K het Cultuurgebouw nu al veel te bieden op het terrein van:

- Planning en sales, verhuur en Seats2meet
- Strategische P&O capaciteit evenals uitvoerend (incl. BHV, preventie)
- Een Huisacademie Cultuurgebouw
- Control en financiële administratie
- Front office en backoffice taken (bedrijfsbureau)
- Marketing capaciteit
- Planning en programmering culturele activiteiten

Omgekeerd kunnen wij profiteren van kwaliteiten bij onze partners zoals:

- Gedegen ICT ondersteuning.
- Een horecaplan
- Expertise op het gebied van ticketing en klantcontact in relatie tot podiumprogrammering

Zie bijlage 2, maatregel 5.5.A t/m G plus maatregel 5.1.E.

5.3. De nieuwe organisatie

De na te streven doelstellingen van het ondernemingsplan moeten worden bereikt met de juiste mensen op de juiste plek, een adequate organisatiestructuur en een goed ondersteunende overlegstructuur. De organisatiecultuur speelt een minstens even belangrijke rol in de verandering. Drie van onze vijf kernwaarden staan hierin centraal: professionaliteit, betrokkenheid, en gastvrijheid.

Na een grondige analyse zijn we gekomen tot een structuur waarin we standaard werken in een matrix van inhoud gecombineerd met vraagontwikkeling aan doorlopende leerlijnen tussen en binnen de vier routes. Daarnaast gaan we werken met een bedrijfsbureau en enkele andere ondersteunende diensten, die op termijn verregaand zullen integreren in het Cultuurgebouw.

Er wordt voortdurend gewerkt aan de doelstellingen van de routes uit het ondernemingsplan, die in managementtermen 'programma's' kunnen worden genoemd. Projecten worden voorafgaand aan ieder jaar vastgesteld en kunnen met mensen vanuit de gehele organisatie uitgevoerd worden.

De nieuwe organisatie zal zich kenmerken door een scherpe focus op markten en resultaten binnen de vier routes. Waar voorheen de domeinen 'onderwijs', 'vrije tijd' en 'wijk' apart, zonder enige samenhang, geprogrammeerd werden, wordt het programmeringsproces in de nieuwe organisatie integraal uitgevoerd. Immers, docenten die breed inzet-

baar zijn moeten zo vroeg mogelijk worden toebedeeld aan een van de routes. Om de integraliteit in het programmeringsproces te waarborgen kiezen wij voor 1 manager Cultuuronderwijs in plaats van een manager Kunst op School, Kunst in Vrije Tijd en Kunst in de Wijk.

5.3.1. De afdeling Cultuuronderwijs

- Binnen de afdeling Cultuuronderwijs zijn de belangrijkste veranderingen: Het inrichten van de matrixorganisatie met de hoofdisciplines muziek, theater, dans & beeldend en architectuur & vormgeving. En daarbij de vier routes Kunst aan de top, Kunst naar keuze, Kunst in de wijk en Kunst in onderwijs. Binnen Kunst naar keuze maken we nog het onderscheid tussen de particuliere markt en de bedrijvenmarkt. Bij Kunst in de wijk onderscheiden we wijken & verenigingen en brede scholen. Bij Kunst in onderwijs maken we de tweedeling primair onderwijs en voortgezet onderwijs.
- Aan het hoofd van de disciplines en de routes staat de manager Cultuuronderwijs. Die heeft zitting in het managementteam.
- De drie genoemde Teams Cultuurdisciplines krijgen ieder een hoofd.
- Voor de resultaten van de routes worden zogenaamde cultuurmakelaars verantwoordelijk gemaakt. Deze makelaars zorgen met de teams Cultuurdisciplines voor de aansluiting van de disciplines op de vraag uit de markt per route.

5.3.2. De afdeling Bedrijfsvoering

Binnen de afdeling bedrijfsvoering zijn de belangrijkste veranderingen:

- Het inrichten van een centraal bedrijfsbureau. De afdelingen Backoffice en planning vormen samen met de programmaondersteuners een centrale unit waar alle informatie over inzet van mensen, middelen en materialen wordt verwerkt. Deze gegevens worden door deze afdeling in de centrale database gezet. Hierbij wordt het bureau geholpen door het nieuwe kantoorautomatiseringssysteem. Alle overige medewerkers en afdelingen kunnen in de database alle noodzakelijke informatie vinden. Aan het hoofd van dit bureau komt een coördinator, die ook de infobalie aanstuurt. Binnen het bureau hebben de medewerkers specifieke taken of aandachtsgebieden, maar tegelijkertijd is iedere medewerker ook breder inzetbaar om de pieken in werkzaamheden beter te kunnen verdelen.
- De afdeling facilitaire dienst wordt verkleind door horeca en andere publiekstaken uit het takenpakket te halen en meer werkzaamheden bij docenten en eigen medewerkers te leggen en/of te integreren dienstverlening cultuurgebouwpartners
- De Informatiebalie wordt in Hoofddorp tijdens alle openingsuren bemand door een medewerker Informatiebalie, geassisteerd door stagiaires en re-integrerende medewerkers (deze zullen pas worden ingezet na een training). In voorkomende gevallen kunnen ook hier vrijwilligers worden ingezet.

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

- Horeca en verhuur worden op termijn ondergebracht in een afgescheiden rechtspersoon in het Cultuurgebouw.
- Als gevolg van deze wijzigingen wordt het aantal subafdelingen binnen de afdeling bedrijfsvoering verlaagd en worden daarmee de sturingsmogelijkheden van de manager Bedrijfsvoering verbeterd.
- Financiën wordt ondergebracht bij bedrijfsvoering, zodat optimale afstemming met de bedrijfsprocessen gewaarborgd is. De begroting, maandelijkse rapportages en de jaarrekening vallen onder directe verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder.

5.3.3. De afdeling Marketing, Kennis & Sales

Onze afdeling marketing zal worden herijkt. Om het gehele reorganisatieplan plan te doen slagen, is een stevige marketing van groot belang. Het bereiken en betrekken van publiek is randvoorwaardelijk voor het goed in de markt zetten van ons nieuwe onderwijsprogramma, evenals onze gebouwen en onze commerciële activiteiten. Kennis van de markt, van trends, van technieken en nieuwe media zijn van groot belang om positie te houden. Om die reden wordt er een strategische marketingfunctie in het MT gecreëerd, welke de branding van ons aanbod zal coördineren. Hiervoor zal een nieuwe manager marketing worden geworven.

Onze marketing inspanning op uitvoerend niveau zal voor een deel worden overgenomen door interne medewerkers en middels uitbesteding aan vormgevers binnen het Cultuurgebouw. Middels opleiding in gebruik van Social Media, kunnen al onze medewerkers hun eigen marketing rol vervullen. Middels een stevige design- en merkstrategie, welke momenteel door de firma Branddoctors wordt ontwikkeld, zullen wij onze docenten en creatieve medewerkers gaan vragen om voor nieuwe producten zelf een visualisatie te maken, passend binnen een huisstijl. De sales functie wordt opgericht met medewerkers van de Informatieballe (budgettair neutraal). De corporate in- en externe communicatie, de marketing van bijzondere projecten en eventmanagement blijft de verantwoordelijkheid van de afdeling marketing. Naast de marketing voor Pier K, is de marketing van het Cultuurgebouw minstens zo belangrijk. Voor 1 september 2012 moet de inrichting van de marketingfunctie voltooid zijn en de personele invulling op orde.

5.3.4. De afdeling Organisatie en Ontwikkeling

De belangrijkste veranderingen van de afdeling Organisatie en Ontwikkeling t.o.v. de huidige afdeling Personeel en Organisatie:

- De manager Organisatie en Ontwikkeling zal zich richten op opleiding, ontwikkeling en strategisch personeelsbeleid.
- De manager neemt – met de manager Bedrijfsvoering - het initiatief in het proces van integratie tot een Shared Services Cultuurgebouw en zal zich – zodra uitgewerkt in een plan – in dienst stellen van het strategisch personeelsbeleid van het totale Cultuurgebouw.

Reorganisatieplan Pier K – juni 2012

- De manager krijgt een centrale positie in de organisatie, gezien het belang van een zorgvuldige uitvoering van het reorganisatieplan, versterking van de netwerkfunctie evenals het onderzoek naar shared services in het Cultuurgebouw
- De afdeling houdt zich nadrukkelijk bezig met personeelsontwikkeling en organisatieontwikkeling in de nieuwe context van dit plan.
- De afdeling draagt bij aan de verdere flexibilisering van onze organisatie.
- De afdeling start in 2013 met de Huisacademie, van waaruit een – aan het ondernemingsplan verbonden - opleidingsprogramma wordt aangeboden aan onze eigen medewerkers, medewerkers Cultuurgebouw en andere betalende partijen uit ons netwerk.
- Operationele taken worden op termijn zo goed mogelijk geïntegreerd in het Cultuurgebouw.
- De medewerkers BHV en preventie kunnen worden ingezet voor het gehele Cultuurgebouw.
- De individuele personele zaken worden aangestuurd door de teamhoofden en routheouders en in veel mindere mate door de manager Organisatie en Ontwikkeling.

5.3.5. Het nieuwe organogram

Zie bijlage 5.

In het nieuwe organogram is duidelijk te zien hoe de gezagslijnen lopen en de onderlinge samenhang van Pier K is georganiseerd. De directeur/bestuurder is eindverantwoordelijk. De directeur/bestuurder vormt samen met de manager Cultuuronderwijs, de manager Bedrijfsvoering, de manager Organisatie en Ontwikkeling en de manager Marketing en Kennis het managementteam, waarin de belangrijkste beleidszaken worden besloten. De overlegstructuur is zeer belangrijk en wordt separaat uitgewerkt. De nieuwe overlegstructuur levert een bijdrage aan het verbeteren van de organisatorische samenhang, de onderlinge verbanden tussen de verschillende afdelingen, het bevorderen van de inhoudelijke samenhang en het borgen van dwarsverbanden tussen de diverse afdelingen. Afstemming in beleidsmatige zin, beleidsvoorbereiding en afstemming van de dagelijkse werkzaamheden zijn belangrijke functies van de verschillende overleggen. In bijlage 7 wordt de nieuwe organisatie per afdeling beschreven.

5.4. De nieuwe organisatie – financieel

In bijlage 2 worden alle bovengenoemde maatregelen samengevat en de financiële gevolgen zichtbaar. Per maatregel worden de effecten op financiën en formatie geconcretiseerd. Per maatregel worden ook de noodzakelijke acties en mogelijke risico's benoemd. We kunnen concluderen dat met deze set aan maatregelen Pier K vanaf 2014 een gezonde toekomst tegemoet gaat, indien er geen andere rigoureuze wijzigingen in subsidies of marktopbrengsten zullen komen dan nu voorzien. Daar indexering jaarlijks leidt tot een verhoging van personele kosten, zullen we de flexibilisering van ons personeel ook na 2014 moeten doorzetten. Dit alles leidt tot een meerjarenbegroting, welke te zien is onder hfst 8. In deze begroting zijn alle maatregelen meegenomen. Niet altijd direct herleidbaar, daar het abstractieniveau van een meerjarenbegroting dit niet toelaat.

6. Implementatie en uitvoering van de reorganisatie

6.1 Algemeen

Binnen de nieuwe organisatie zullen bestaande, nieuwe of veranderde functies zoveel mogelijk worden ingevuld door medewerkers met een vast contract die geschikt zijn of met enige ondersteuning in de vorm van opleiding, coaching e.d. binnen een redelijke termijn (half jaar) geschikt kunnen worden.

Gedwongen ontslagen zullen zoveel mogelijk worden voorkomen. Door het niet verlengen van tijdelijke contracten en door het maken van maatwerkafspraken met medewerkers die niet ver van hun pensioen verwijderd zijn zal getracht worden de personele reductie vorm te geven.

Mocht er onverhoopt toch individuele werkgelegenheid wegvallen, bijvoorbeeld door het verhogen van de lesgeelden voor individuele les, dan zal er een pakket van aanvullende maatregelen worden ingezet om de sociale gevolgen zoveel mogelijk op te vangen. Uitgangspunt vormt het functieprofiel zoals als laatste beschikbaar is gesteld door P&O

We maken onderscheid in vijf soorten functies.

1. Ongewijzigde functie. Hierin vinden niet (of nauwelijks) wijzigingen plaats.
2. De veranderfunctie: De functie wordt gewijzigd. De werkzaamheden worden op nieuw ingedeeld.
3. Krimpfunctie. In de nieuwe organisatie zullen er minder mensen nodig zijn. Bij een krimpfunctie kan naast volledig ontslag ook deeltijdsontslag plaatsvinden.
4. Verdwijnfunctie. Deze komt in de nieuwe organisatie niet meer voor.
5. Nieuwe functie. Deze functie bestond niet in de oude organisatie.

In de totstandkoming van de reorganisatie wordt voor zover mogelijk uitgegaan van "mens volgt werk" en zal worden gestreefd naar plaatsing van de werknemer in eenzelfde, een veranderde of passende (nieuwe) functie. Hierbij zal rekening gehouden worden met de mogelijkheden, de omstandigheden en de bestaande rechten van de betrokken medewerkers maar ook met de benodigde competenties voor de functie.

Van de individuele werknemer wordt verwacht dat hij meewerkt aan de veranderingen en zich volledig inzet en blijft ontwikkelen. Zo nodig dient de werknemer mee te werken aan zijn her-, om- of bijscholing waarmee hij geschikt wordt voor een beschikbare passende functie.

Het is van belang een dergelijk proces zorgvuldig te doorlopen waarbij de uitdaging is én een zeker tempo te maken én tijd te nemen voor een goede uitwerking. Hieronder valt

onder andere de beschrijving van werkprocessen, detaillering bij de beschrijving van functies (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en de daaruit voortvloeiende plaatsing van personeel. Tempo voorkomt onzekerheid, stimuleert de ambities en voorkomt een (te) lange periode van sterk intern gericht zijn. Anderzijds is er tijd nodig (soms meer dan verondersteld) voor het zorgvuldig afwegen van de te nemen besluiten, de uitwerking en acceptatie ervan. Daarnaast geldt dat er bij een nieuwe organisatiestructuur altijd een zekere verschuiving van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden wordt gerealiseerd. Dat is ook juist wat we willen. Bij een dergelijke verschuiving en herinrichting hoort dus een proces van geven en nemen dat gericht is op het bereiken van de beoogde verandering.

Het uitgangspunt is dat de organisatiestructuur dienend is aan het beleid. Het beleid zal zich de komende jaren verder ontwikkelen; derhalve geldt dit ook voor de organisatiestructuur. Wetende dat het ideale plaatje niet bestaat zullen we tussentijds waar nodig nog veranderingen en/of verbeteringen doorvoeren.

6.2. Procedure

De personele invulling zullen we direct na het advies van de OR laten plaatsvinden. De periode die we voor invulling van het geheel van functies nemen is zoveel mogelijk tot de zomer. Omdat de vakantieperiode aanbreekt en er veel collega's daardoor niet beschikbaar zullen zijn is het onvermijdelijk dat een deel van de gesprekken na de zomervakantie zullen plaatsvinden. Nadat alle gesprekken plaats hebben gevonden weet een ieder of en welke plaats er voor hem in de nieuwe organisatie is. De werkelijke invulling van de functies gebeurt stapsgewijs.

Concreet voeren we vanaf het moment van een positief advies belangstellingsgesprekken met medewerkers, waarbij de nieuwe organisatiestructuur, (her-)plaatsing en functiebeschrijving onderwerpen van gesprek zullen zijn. Hierbij peilen we niet alleen de belangstelling voor welke plaats in de nieuwe structuur ambitie bestaat, maar doet Pier K tevens zoveel mogelijk een aanbod voor een functie. Alvorens over te gaan tot (her)plaatsing zijn alle gesprekken afgerond. Voor docenten geldt dat zij kenbaar kunnen maken of zij de functie van docent cultuuronderwijs kunnen en willen vervullen.

Na de zomervakantie starten we met de invulling van de (nieuwe) functies (realisatie). We nemen tot het einde van het jaar voor begeleiding en ondersteuning voor de functionarissen die werk overgedragen hebben gekregen.

Bij de invulling van functies hebben we niet gekozen voor de benaderingswijze waarbij iedereen gevraagd wordt opnieuw te solliciteren, ook al zou het daarbij om de eigen functie gaan. Dit zou o.i. een zeer ingrijpend, tijdrovend proces zijn. Wel is het van belang dat in het kader van de gewenste veranderingen en de nieuwe context, een ieder met een 'frisse blik' naar een bestaande functie kijkt.

Deze benadering past bij de invoering van de nieuwe structuur en het verder doorontwikkelen van de organisatie. Er vallen in dit proces functies weg, er komen nieuwe bij. Ook worden enkele functies verzwaard en andere verlicht.

Bij de invulling van de functies kijken we naar aangetoonde competenties en naar

doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie en/of een nieuw carrièreperspectief. We zoeken daarbij een balans tussen de belangen van de individuele medewerker en het organisatiebelang. In het belang van de organisatie beslist Pier K gemotiveerd op basis van ervaring of een medewerker over voldoende competenties beschikt om de nieuwe functie te kunnen vervullen. Dat zal met name gelden voor de functie van docent Cultuuronderwijs.

De beoogde verandering heeft als belangrijkste doel de organisatiestructuur beter te laten aansluiten bij de beleidsontwikkelingen. Herschikking van taken en verantwoordelijkheden in een nieuw organisatie-model met bijbehorende functies staat hierbij centraal. Als gevolg van de Organisatieontwikkeling zullen er personele verschuivingen plaatsvinden.

Bij de plaatsing in de nieuwe organisatie zal de volgende procedure worden gehanteerd.

1. Bij ongewijzigde functies zullen medewerkers hun huidige functie behouden.
2. Bij krimpfuncties zal op grond van de afvloeiingsregeling van de Cao worden bepaald welke medewerker zijn functie behoudt. Dat betekent dat eerst tijdelijke contracten niet worden verlengd, dat vervolgens wordt getracht een vertrekregeling te treffen met zij die dicht tegen hun pensioengerechtigde leeftijd aan zitten en/of met zij die dit wensen. Is dit nog niet voldoende, dan wordt op grond van het afspiegelingsbeginsel bepaald wie er vervolgens zijn huidige functie verliest. Op grond van het onmisbaarheidsbeginsel kan er een uitzondering worden gemaakt voor een medewerker met bijzondere onmisbare kwaliteiten. Degene van wie de functie vervalt krijgt de status van herplaatsing kandidaat.
3. Bij veranderfuncties, de functies die ingrijpend zijn veranderd, worden de huidige functionarissen herplaatsing kandidaat. Zij komen als eerste in aanmerking voor de veranderde functie. Hierbij zal rekening gehouden worden met de mogelijkheden, de omstandigheden en de bestaande rechten van de betrokken medewerkers maar ook met de benodigde competenties voor de veranderfunctie. Kan of wil de betrokkene niet worden geplaatst, dan wordt hij of zij herplaatsing kandidaat.
4. Verdwijfuncties, functies die komen te vervallen. Deze medewerkers krijgen de status van herplaatsing kandidaat en komen als eerste in aanmerking voor een vacature.
5. Medewerkers met de status van herplaatsing kandidaat zullen worden uitgenodigd voor een gesprek met het hoofd P&O of diens vervanger en een lid van het MT of diens vervanger, waarin zij hun belangstelling kenbaar kunnen maken voor een nieuwe of gewijzigde functie. In geval van veranderfuncties zal de betrokkene als eerste in aanmerking komen voor de veranderde functie. Daarna zijn er 3 mogelijkheden.
 - a. De herplaatsing kandidaat is geschikt en de enige die in aanmerking komt voor de functie. De kandidaat wordt geplaatst.
 - b. Er zijn meer geschikte kandidaten dan arbeidsplaatsen in een bepaalde functie. Bij de plaatsing wordt rekening gehouden met de opgebouwde rechten en de positie in de afvloeiingsvolgorde. Een geschikte kandidaat heeft hierbij voorrang op een geschikt te maken kandidaat.
 - c. Er is geen geschikte kandidaat, de functie wordt intern opengesteld.
 - d. Er is nog steeds geen geschikte kandidaat, de functie wordt extern opengesteld.
6. Nieuwe functies worden in eerste instantie opengesteld voor medewerkers die als gevolg van de reorganisatie de status van herplaatsing kandidaat hebben gekregen. Zij krijgen zoveel mogelijk een nieuwe functie aangeboden door Pier K. In 2e instantie worden nieuwe functies opengesteld voor medewerkers waarvan de functie niet is komen te vervallen. Hierbij zal rekening gehouden worden met de mogelijkheden, de omstandigheden en de bestaande

rechten van de betrokken medewerkers maar ook met de benodigde competenties voor de functie. Van de individuele werknemer wordt verwacht dat hij meewerkt aan de veranderingen en zich volledig inzet en blijft ontwikkelen. Zo nodig dient de werknemer mee te werken aan zijn her-, om- of bijscholing waarmee hij geschikt wordt voor een beschikbare passende functie.

7. Elke docent kan aangeven in het belangstellingsgesprek dat hij de functie van docent cultuuronderwijs wil en (eventueel op termijn) kan vervullen. Na de procedure zal de directie een besluit nemen op basis van advies en objectieve toetsing door een extern bureau en zal aan elke docent schriftelijk worden meegedeeld of hij in de functie van docent cultuuronderwijs wordt geplaatst of dat hij de functie van docent kunst in vrije tijd behoudt.

8. Medewerkers die na bovenstaande procedures geen functie hebben in de nieuwe organisatie worden boventallig verklaard. Met hen zal zoveel mogelijk individueel worden gezocht naar een functie buiten Pier K, waarbij zoveel mogelijk rekening zal worden gehouden met de mogelijkheden en de omstandigheden, maatwerk dus. Daarbij zal het sociaal plan dat met de vakbonden zal worden afgesloten houvast bieden.

9. In het kader van de herplaatsingsprocedure wordt een bezwaaradviescommissie in het leven geroepen, indien de noodzaak daartoe ontstaat. Deze commissie bestaat uit een lid op voordracht van de Raad van Toezicht, een lid op voordracht van de Ondernemingsraad van Pier K en een externe deskundige als onafhankelijk voorzitter. Een medewerker kan zich wenden tot de bezwaaradviescommissie indien hij het met betrekking tot zijn eigen functie niet eens is met de uitvoering van de plaatsingsprocedure.

Voor verdere informatie m.b.t. het sociaal plan en de plaatsing kan bijlage 9 worden geraadpleegd.

7. Communicatie

Communicatie is van groot belang in een proces als dit. Het is echter ook een van de moeilijkste zaken, zeker in een organisatie met zoveel kleine deeltijdbanen als Pier K.

Wij kiezen ervoor de communicatie rondom de reorganisatie te bundelen in een aantal overleggen, waarin op frequente basis iedereen bereikt wordt: de volgende overleggen:

1. Personeelsbijeenkomsten in maart, juni, oktober, december
2. Breed MT, waarin alle afdelingshoofden en cultuurmakelaars zitting hebben
3. Afdelingsoverleggen, welke tenminste eens 6 weken plaatsvinden
4. Het OR-directie overleg, welke eens in de 4 weken plaatsvindt.

Medewerkers kunnen erop vertrouwen dat in alle afdelingsoverleggen informatie wordt verschaft over de reorganisatie en dat de managers c.q. cultuurmakelaars weten wat er speelt. Andersom krijgt het MT alle wezenlijke signalen door vanuit de organisatie, van waaruit aandacht besteedt kan worden aan specifieke punten.

Alle schriftelijke communicatie over de reorganisatie zal verschijnen in een duidelijk te onderscheiden deel van de digitale INFO. Deze verschijnt geregeld en op momenten dat er daadwerkelijk iets nieuws te communiceren valt. Daar waar het grote documenten betreft, wordt vanuit de INFO doorverwezen naar de plek op Intranet waar e.e.a. te vinden is. De OR heeft vanzelfsprekend zijn eigen platform en Nieuwsflash.

8. Financiële gevolgen en begrotingen

8.1 De nieuwe exploitatiebegroting

In de nieuwe exploitatiebegroting tonen we de cijfers t/m jaar 1 na de datum van de volledige implementatie van het reorganisatieplan. We vergelijken deze cijfers met die van de begroting 2012 en zetten het jaar 2011 er ook nog tegen af. Zoals in de vorige hoofdstukken beschreven verwachten we de nieuwe financiële situatie (hervorming onderwijs) op 1 september 2014 bij de aanvang van het nieuwe cursusjaar te bereiken. Daarnaast verwachten we de effecten van het nieuwe automatiseringssysteem volledig in het kalenderjaar 2014 in de cijfers terug te zien. De veranderingen binnen bedrijfsvoering en marketing zullen per 1 september 2012 geëffectueerd worden en dus financieel effect hebben.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Subsidie	4.858	4.624	4.464	4.179	4.218	4.258
Eigen inkomsten cursussen, onderwijs en projecten en overige	1.600	1.555	1.641	1.706	1.736	1.820
Huursubsidie	0	1.785	1.812	1.839	1.867	1.895
Totale Inkomsten	6.457	7.964	7.916	7.724	7.821	7.973
Personeel vast en flexibel / Activiteiten kosten	5.145	4.891	4.814	4.668	4.661	4.780
Overige huisvestingskosten	537	541	548	554	561	553
Organisatiekosten	651	748	743	737	732	746
Huur	0	1.785	1.812	1.839	1.867	1.895
Totale kosten	6.333	7.964	7.916	7.798	7.821	7.973
Resultaat	125	0	0	74-	0-	0-
Personeelskosten	4.613	4.518	4.422	4.234	4.212	4.325
Huisvestingskosten	537	2.326	2.360	2.393	2.427	2.448
Afschrijvingen	314	328	320	338	328	335
ICT-kosten	133	167	202	173	173	173
Kantoorkosten	135	91	93	94	96	97
Algemene kosten	80	158	127	128	130	132
Horeca	22	39	37	39	41	43
Verkoopkosten	141	161	177	216	218	221
Activiteitenkosten	392	211	214	218	231	234
Rente	34-	35-	35-	35-	35-	35-
Totale kosten	6.333	7.964	7.916	7.798	7.821	7.973

9. Planning

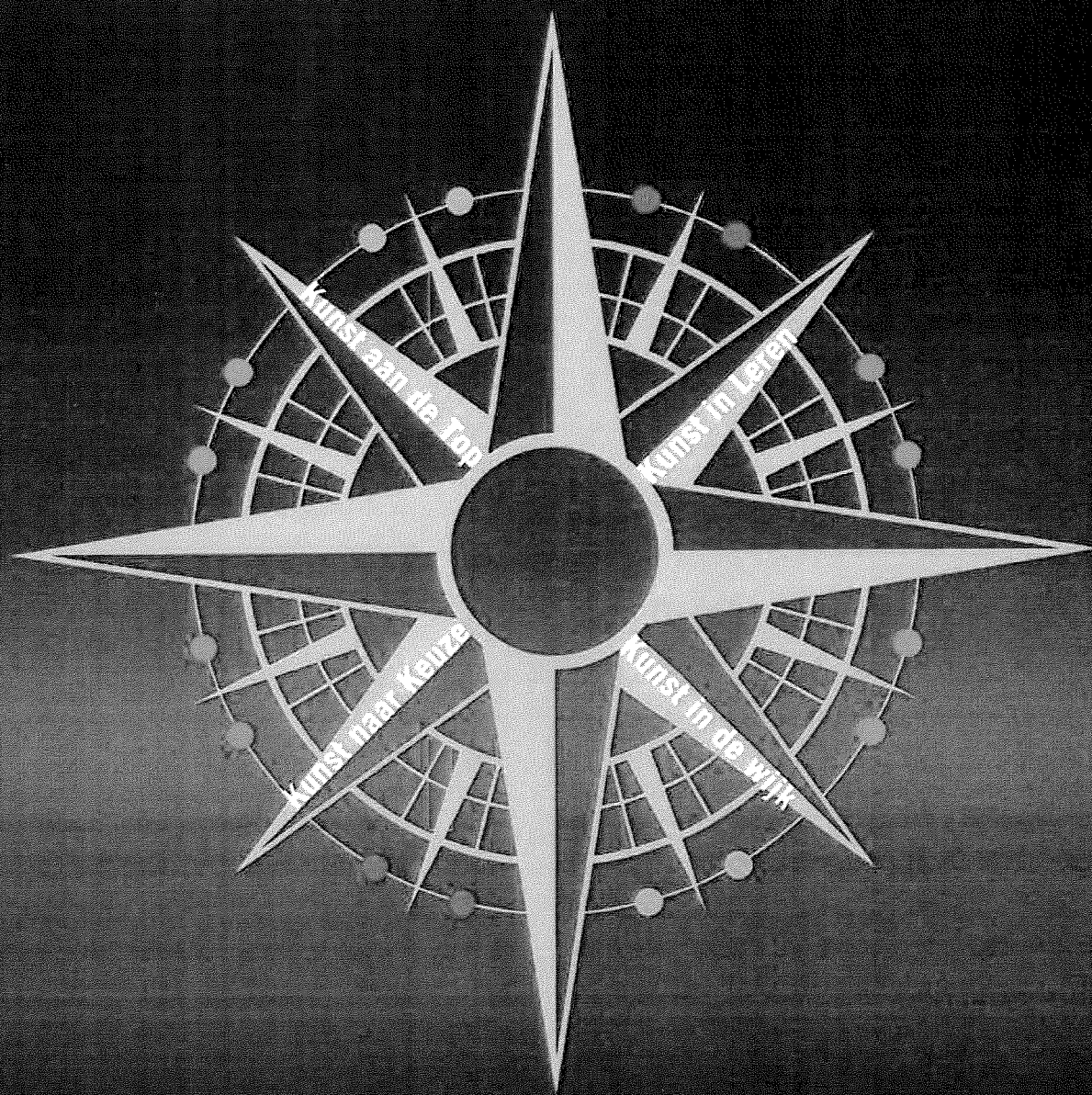
Voor de uitvoering van deze reorganisatie hanteren we de volgende planning:

2012

- 21 maart: Akkoord voorgenomen besluit door RvT
- 23 maart: Verzenden adviesaanvraag aan OR
- 21 - 28 maart: Gesprekken individuele medewerkers over mogelijke gevolgen van concept reorganisatie
- 26 maart: Verspreiding concept plan aan medewerkers
- 28 maart: Presentatie over voorgenomen besluit aan alle medewerkers
- 16 april: Toelichting plan door directie in OR overleg
- 27 april: Ontvangst advies van OR en instemming op plaatsingsproces
- 7 mei: Toelichting OR op advies aan directie
- 6 juni: Definitief besluit reorganisatieplan en start implementatie
- juni/ juli: Belangstellingsgesprekken t.b.v. verander/ nieuwe functies
- 1 september: Medewerkers hebben duidelijkheid over nieuwe positie of baanverlies

2013-2016

Uitvoering maatregelen, zie timing in bijlage 2.



Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 1

Maatschappelijke context

Bijlage 1 – Maatschappelijke context

1. Algemeen

We leven in een tijd waarin de mogelijkheden tot cultuurparticipatie groot zijn, binnen én buiten het verenigingsleven. Toch blijft het voor veel kinderen nog bij een vluchtige kennismaking. Lang niet alle kinderen worden bediend met goed cultuuronderwijs. De 21ste eeuw vraagt om vaardigheden zoals communicatie, samenwerken, kritisch denken, probleemoplossend vermogen en mediawijsheid. Bovenal is creativiteit nodig voor de toekomst.¹ Het basisonderwijs speelt daarin - naast de ouders - een belangrijke rol. We zien echter dat de overheidsinvesteringen in cultuureducatie tot nu toe vooral gericht zijn geweest op korte kennismakingstrajecten op scholen. Scholen erkennen dit, maar hebben voor de stap naar verdieping de juiste instrumenten, deskundigheid en partners nodig.

Tegenwoordig benutten mensen voor hun kunst en cultuur massaal de mogelijkheden van het internet voor uitwisseling en presentatie. Naast de verenigingen ontwikkelen zich ontelbare *communities* gekenmerkt door kleinschaligheid, specialisatie en eigen initiatief. De traditionele gidsrol van de docent, de kunstcriticus, de programmeur of conservator verandert of verdwijnt soms zelfs. Grenzen tussen hoge en lage cultuur vervagen en de commerciële en niet-commerciële cultuurwereld groeien naar elkaar toe. Talentenjachten enthousiasmeren jongeren voor zang, dans en toneel. Wel zien we dat een goede aansluiting op vervolgmogelijkheden ontbreekt. De begeleiding van talent kan veel beter. Binnen kunst en cultuur is het onderscheid tussen amateurs en professionals niet meer zo zwart-wit als voorheen. Professionals laten zich inspireren door amateurs en amateurs op hun beurt maken kunst op een hoog niveau zonder dat zij er geld aan hoeven te verdienen.
(NOOT: FCP)

De traditionele structuren binnen de cultuureducatie en amateurkunst staan onder druk om goed in te spelen op een mondige klant die vooral de ruimte wil krijgen om zelf inhoud en vorm te geven aan zijn kunstbeoefening. De cultuursector moet zich vanwege grootscheepse bezuinigingen losmaken van de overheid en het cultureel ondernemerschap omarmen. Terwijl sommigen zich blijven verzetten tegen tegenstrijdige beleidsmaatregelen, in de hoop het tij alsnog te keren, zien anderen ongekeerde mogelijkheden om een groeiend publiek en private financieringsbronnen aan te boren. De culturele wereld staat op een keerpunt." (Anita Twaalfhoven, Boekmancahier).

¹ FCP concept beleidsplan

2. Landelijk

8 miljoen Nederlanders van 6 jaar en ouder doet aan amateurkunst: beeldende kunst, muziek, theater, dans, schrijven of nieuwe media. 57% daarvan besteedt daar 50 minuten of meer aan per week: 1,5 miljoen Nederlanders tussen de 50 en 65 doen aan amateurkunst, 1 miljoen Nederlanders doen vrijwilligerswerk t.b.v. de amateurkunst. Gemiddeld geeft elke amateurkunstenaar van zes jaar en ouder 180 euro per jaar aan zijn of haar hobby uit. De amateurkunst verschaft werkgelegenheid aan ca. 50.000 professionals (Kunstfactor, Factsheet 2010).

Meer dan driekwart van de scholen heeft een cultuur coördinator; op 40% van deze scholen heeft de coördinator de ICC cursus gevolgd, 19% van de scholen heeft een vakleerkracht cultuur. (Cultuurnetwerk, Zicht op basisonderwijs en cultuureducatie)

Tot 2003: Aantal lokale instellingen voor kunsteducatie bedraagt in totaal 230, bereik van leerlingen en cursisten vrije tijd is 425.000, bereik leerlingen onder schooltijd: 878.000, aantallen werkzame personen: 12.431, totale baten in euro: 266 miljoen: 28% van inkomsten centra kunsteducatie komt van deelnemers; 59% van gemeentelijke subsidies en 13% van overige inkomsten. (CBS, 2003).

De rijksoverheid zal vanaf 2013 jaarlijks € 700 miljoen blijven investeren in cultuur. Per gezin is dit ruim € 175. Er wordt € 200 miljoen bezuinigd. Culturele instellingen moeten zich meer richten op het bereiken van een groot publiek en op ondernemerschap. Meer dan voorheen moeten gezelschappen en instellingen eigen inkomsten verwerven. Een goede landelijke spreiding van culturele voorzieningen is belangrijk. Het kabinet heeft de volgende prioriteiten voor het gehele cultuurbeleid geformuleerd: Internationalisering, Cultuureducatie, Vernieuwing en talent, Geven aan cultuur.

Cultuureducatie in het primair- en voortgezet onderwijs heeft grote prioriteit de komende periode. Het primair- en voortgezet onderwijs in Nederland bevindt zich in een transitie. De onderwijsraad stelt in haar rapport van december 2011 dat aanwezig talent onvoldoende wordt benut. In deze verkenning brengt de Onderwijsraad maatschappelijke ontwikkelingen in kaart en de risico's op achterstand die daarmee samenhangen.

De resultaten van deze verkenning impliceren dat het van belang is te investeren in het beperken van de risico's op toekomstige maatschappelijke achterstand en onderbenutting van talent. Optimale talentontwikkeling kan toekomstige tekorten op de arbeidsmarkt beperken en bijdragen aan de innovatieve kracht van Nederland. Een ander belangrijk aandachtspunt in dit rapport is dat in de toekomst bij werknemers en burgers in toenemende mate een beroep zal worden gedaan op competenties zoals probleemoplossend vermogen, kritisch denken, zelfstandigheid, samenwerking en sociale en communicatieve vaardigheden. De behoefte aan dergelijke competenties is niet meer beperkt tot hogere functies. Jongeren die dergelijke vaardigheden in het onderwijs niet hebben verworven, zullen problemen op de arbeidsmarkt ondervinden. Ook voor lager opgeleiden worden sociale competenties en 'advanced skills' steeds belangrijker. De raad benadrukt daarom in deze verkenning het belang om hieraan in alle onderwijstypen aandacht te besteden. Hierin kan cultuureducatie een belangrijke rol spelen. Belangrijke andere trends in het onderwijs voor Pier K zijn ontwikkelingen rond de brede school. Relevant ook is dat sinds kort de school zelf door de invoering van de lumpsumfinanciering waaraan de verschillende budgetten (incl. cultuur) worden uitgegeven.

Het kabinet kiest (daarom) voor een nieuwe aanpak om een stevig fundament voor cultuureducatie te bieden. Bijvoorbeeld door cultuureducatie op alle scholen een vast

onderdeel van het lesprogramma te laten zijn. Het kabinet komt daarom met een speciaal programma: Cultuureducatie met kwaliteit. Hiervoor is de komende 4 jaar ongeveer € 10 miljoen per jaar beschikbaar. Doorlopende leerlijnen en programma's welke gericht zijn op het integreren van cultuureducatie in het onderwijs krijgen prioriteit.

3. Lokaal/ regionaal

De provincie Noord Holland heeft sinds 2011 een stevige bezuiniging doorgevoerd op de cultuureducatie, waaronder bij Pier K. Noord-Holland ondersteunt op het terrein van cultuureducatie en amateurkunst louter nog Plein C, dat per 1 januari 2011 van start is gegaan. Als tweedelijns-ondersteuner voor scholen, gemeenten en culturele instellingen wil Plein C cultuureducatie in Noord-Holland stimuleren. Met Plein C heeft de provincie de zogenaamde tweede lijnstaken voor cultuureducatie in het onderwijs gecentraliseerd. Deze werden voorheen door 7 steunpunten, waaronder Kunst op School van Pier K uitgevoerd. De gemeente Haarlemmermeer en Pier K blijven zich richten op - in termen van de provincie - 1e lijns activiteiten voor scholen in onze regio.

Haarlemmermeer behoort met haar 142.788 inwoners in 2011 tot de twintig grootste gemeenten van Nederland. Haarlemmermeer is een explosieve groeigemeente en wordt intensief bevolkt door jonge gezinnen. Kenmerkend voor Haarlemmermeer is de diversiteit: grootschaligheid tegenover kleinschaligheid, verstedelijkt gebied tegenover platteland. Het aantal inwoners stijgt de komende jaren tot 170.000 inwoners in 2025.

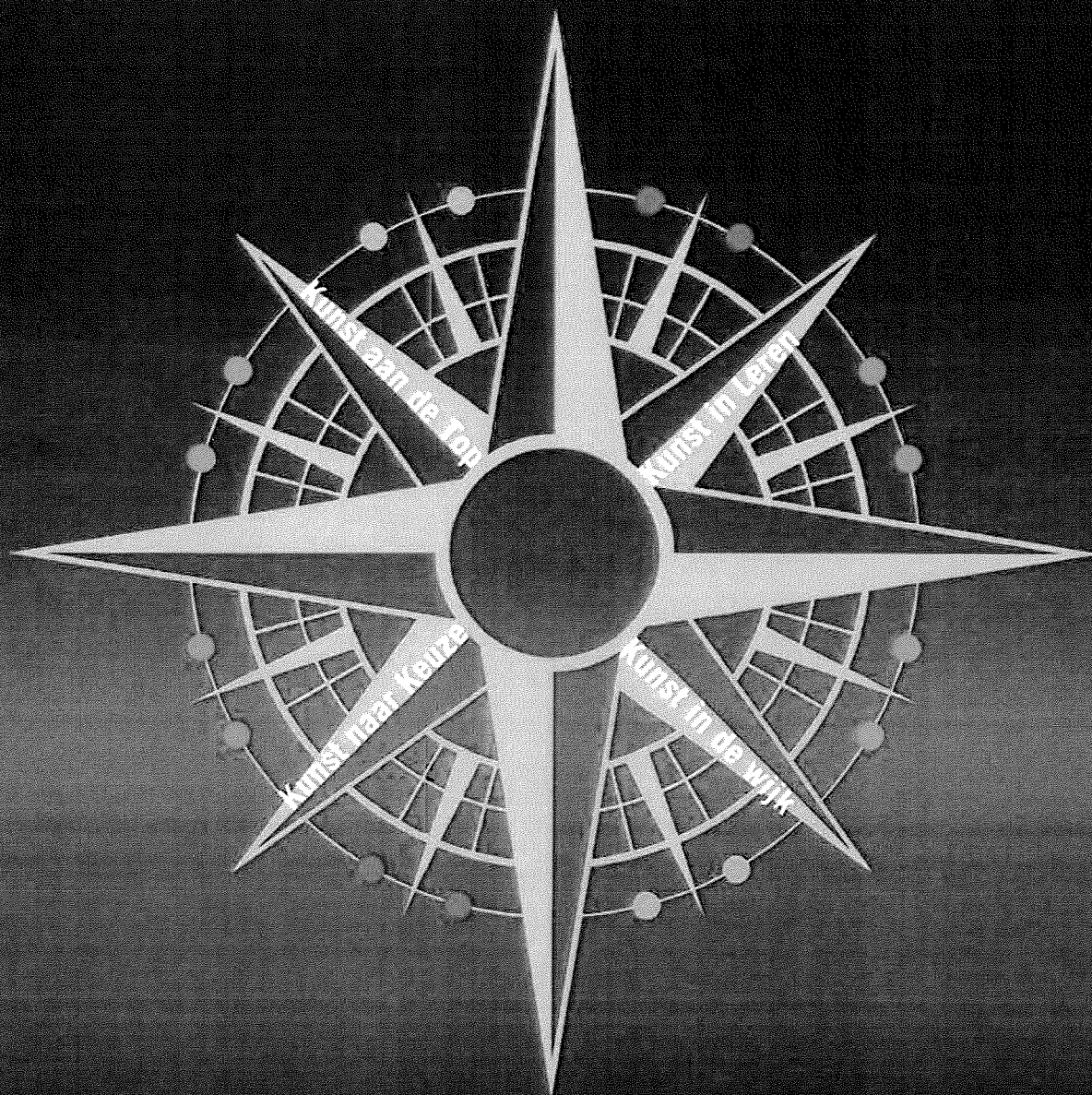
Haarlemmermeer is uniek in haar opbouw en kent 26 kernen verspreid over 18.500 hectare. Er zijn circa 600 bedrijven gevestigd waar ruim 62.000 mensen werken. De afgelopen zestig jaar heeft Haarlemmermeer zich ontwikkeld van een puur agrarisch gebied tot een min of meer verstedelijkt landschap. Met Schiphol kent Haarlemmermeer ook een actief bedrijfsleven. De helft van de mensen die hier werkt, woont hier niet en de helft van de mensen die hier woont, werkt hier niet. De gemeente hecht aan nieuwe ontwikkelingen die een positief effect hebben op het wonen, werken en welbevinden in Haarlemmermeer. Op de ranglijst van Nederlands meest aantrekkelijke instellingen scoort Haarlemmermeer hoog op de 17e plaats. Cultuur kan ertoe bijdragen deze score te verhogen. Per 1.000 inwoners worden in Haarlemmermeer per maand zo'n 400 bezoeken afgelegd aan culturele voorzieningen of voorstellingen.

Voor culturele voorzieningen lijkt groeipotentie aanwezig, zeker als dit gepaard gaat met horeca. Aan deze potentie komt Haarlemmermeer tegemoet door de opening van Het Cultuurgebouw, waarin Pier K, Schouwburg De Meerse, Poppodium Duycker en Bibliotheek Haarlemmermeer samen hun deuren geopend hebben. De verwachtingen van de gemeente t.a.v. de synergie van deze 4 instellingen is hoog. Er wordt politiek stevige druk uitgeoefend om te integreren.

Het gemeentebestuur zal voorjaar 2012 een nieuw cultuurbeleid vaststellen. Gemeente Haarlemmermeer heeft het thema cultuur en cultuureducatie specifiek als een van de pijlers in het nieuwe beleid aangemerkt. Het huidige cultuurbeleid dateert van 1992 en is vooral gericht op het realiseren van voorzieningen. Accenten uit het plan zullen zijn:

1. Eigenheid van de Haarlemmermeer tonen en weten wat Haarlemmermeesters willen
2. Cultuureducatie, vanaf jonge leeftijd en gericht op jongeren en onderwijs
3. Aandacht voor jongerencultuur
4. Cultureel ondernemerschap

Bezuinigingen zijn stevig in de periode 2011-2014: De provinciale subsidies voor cultuureducatie worden tussen 2011 en 2013 afgebouwd van 470.000 naar 0. Gemeentelijke bezuinigingen bedragen een efficiencykorting van 108.000 in 2013 oplopend tot 216.000 (5%) in 2014. Daarnaast is er een 2e tranche bezuiniging aangekondigd van 5% (216.000) structureel vanaf 2014. Naast deze in totaal 432.000 euro bezuiniging heeft de gemeente reeds maatregelen doorgevoerd die van negatieve invloed zijn op onze financiële huishouding (zie financieel overzicht). In totaal betekent dit een korting van 20% tussen 2010 en 2014 op onze exploitatiebegroting. Dit tekort neemt exponentieel toe (stop indexering) indien er geen fundamentele organisatorische wijzigingen plaatsvinden.



Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 2

Matrix maatregelen organisatie

Maatregelen matrix reorganisatie Pier K
 Totaal van vernieuwingsperiode 2012-2016 incl. financiën, randvoorwaarden en risico's

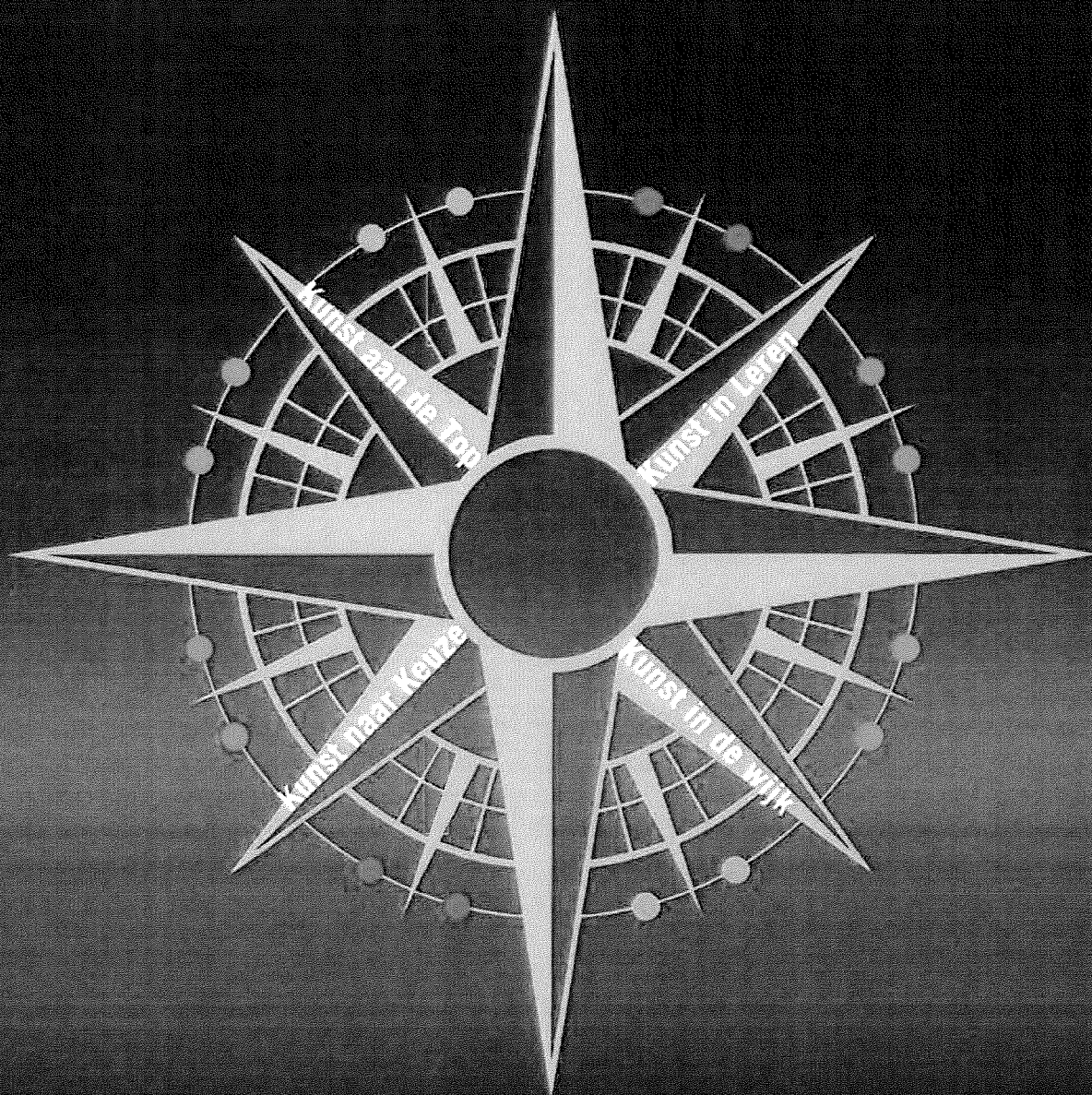
Hfdst./paragraaf	VERNIUWING	INGANGS DATUM	NETTO BESPARING	EXTRA INKOMSTEN (bovenop ink. 1-1-2012)	EXTRA KOSTEN	GEVOLGEN	RANDVOORWAARDEN	RISICO'S	SALDO
5.1.	Hervorming cultuuronderwijs - Kunst in Onderwijs (= ombuiging subsidie en nieuwe subsidie)								
A	Grote projecten Kunst in Lereren	1-sep-13		€ 27.000		leerlijn Kunst in Lereren in 6 scholen	Vernulming voorwaarden Kunstmenu	Beperkingen gemeente in besteding subsidie via scholen	€ 27.000
	Kleine projecten Kunst in Lereren	1-sep-13		€ 10.000		leerlijn Kunst in Lereren in 6 scholen	Scholen moeten eveneens investeren in mensen/middelen	Machtigingsbeleid wethouder Nederstigt	€ 10.000
B	Extra docenten inzet voor onderwijs			€	€ 76.000	nieuwe werkgelegenheid docenten			€ -76.000
C	Per 1-jan-2012 € 52k en 2013 rest. Uitbreiding organisatie POUVO	1-jan-12			€ 56.000	realisatie los aanbod en uitvoering doorlopende leerlijnen PO en VO	een goede coördinatie op samenwerking vanuit Kunstmenu en Cultuurparcours	Te weinig inspanning van andere partijen, waardoor combinaties niet mogelijk	€ -56.000
D	nieuwe subsidie Fonds Cultuurparticipatie en gemeente, regeling Cultuureducatie met kwaliteit (in 2012: 80.000 euro, vanaf 2013 154.000)	1-jan-13		€ 154.000		Dekking Kunst in Lereren PO, los aanbod en nieuwe leerlijnen VO	Subsidieaanvraag moet gehonoreerd worden door Fonds en gemeente	Niet gehonoreerd krijgen van subsidie	€ 154.000
E	Kunstmenu & Cultuurparcours naar Cultuurgebouw	1-sep-12			€ 75.000	budget neutraal	heldere kaders gemeente	Onhelderheid arbeidsvwd SBC	
						Onafhankelijke positionering integraal aanbod	Subsidierelatie gemeente en Stg	Bereidheid tot samenwerking en inzet bij instellingen	
						Bundeling krachten Cultuurpartners		Doorzettingmacht van coördinatoren t.a.v. mdw en directies	
			€	€ 191.000	€ 132.000	Stichting Cultuurgebouw			€ 59.000
5.2	Hervorming onderwijs - Kunst naar keuze								
A	In 2 jaar naar marktconforme prijs individuele les in nieuwe seizoen 2014					311 cursisten verlaten Pier K	Intensivering marketing van alternatieve onderwijs	leegloop, met als gevolg demotivatie bij docenten	
						311 cursisten gaan naar samenspel	Docenten stimuleren cursisten te blijven binnen Pier K		
						311 cursisten betalen marktconforme prijs	Veranderend PVE (publieksbereik) gemeente		
	< inkomsten individueel > inkomsten V20	1-sep-13		€ -23.205		NB lagere inkomsten			€ -139.235
		1-sep-14		€ -92.823		NB lagere inkomsten			€ 114.112
	< kosten docenten vanaf	1-sep-15		€ -139.235		NB lagere inkomsten			€ 152.149
		1-mrt-14		€ 114.112					€ 38.037
		1-mrt-15		€ 152.149					
		1-mrt-16		€ 38.037					
B	Bij Beeldend groepsproefte verhogen naar minimaal 12 cursisten per groep	1-sep-13	€ 56.000				Intensivering marketing van alternatieve onderwijs	leegloop, met als gevolg demotivatie bij docenten	€ 56.000
C	Theater, dans, muziek van 35 naar 30 lessen bij gelijkblijvende prijs cursus	1-sep-13	€ 20.000				Docenten stimuleren cursisten te blijven binnen Pier K		€ 20.000
						Veranderend PVE (publieksbereik) gemeente			€ 10.000

Maatregelen matrix reorganisatie Pier K
Totaal van vernieuwingen periode 2012-2016 incl. financiën, randvoorwaarden en risico's

Hfdst./paragraaf	VERNIUWING	INGANGS DATUM	NETTO BESPARING	EXTRA INKOMSTEN	EXTRA KOSTEN	GEVOLGEN	RANDVOORWAARDEN	RISICO'S	SALDO
D	Plugin Muziekschool	1-sep-14	€	10.000		nieuwe klanten en goede positiefoming	nieuwe aanwas, goede PR	geen interesse	
E	Laagdrempelige vraagfinanciering voor leerlingen net boven bijstandsgrens	1-sep-13			€ 50.000	bijdragen voor minder kapitaalcrachtige leerlingen	Medewerking gemeente	administratieve last	€ -50.000
F.	afmoeten leegstand als gevolg van maatregelen 5.2 A, B en C	1-sep-12			PM	frictiekosten	Medewerking van uitvoeringsorganisatie	gedemotiveerde docenten bij het deels verliezen van hun baan	
G.	Afvoeling leegstand 2012	1-okt-12	€ 150.000						€ 150.000
	Totaal		€ 830.298	€ -129.235	€ 50.000				€ 351.063
5.3.	Hogere inkomsten								
	Cultureel ondernemen								
A	Co-creatie met bedrijven (fondsenwerving kennisdelen)	1-jul-13		€ 50.000		Vergroten betrokkenheid bedrijfsleven	Intensivering marketing beleid	Bedrijven komen niet over de brug	€ 50.000
B	Horeca	1-jul-13		€ 10.000		Samenwerking Gebouw Meer Klanten	goed beleid ROC, vrijwilligers tot opbouw van goede horeca BV	Te weinig coordinatie op vrijwilligers	€ 10.000
C	Netwerken organiseren & verhuur (Seats2meet & Arts2meet)	1-jul-13		€ 50.000	€ 5.000	meer omzet binnen bestaande capaciteit	goed ingerichte ruimtes Klantgerichte medewerkers	Vertraging van horeca BV	€ 45.000
	Totaal			€ 110.000	€ 5.000				€ 105.000
5.4.	Lagere kosten								
	Verminderde inzet management en ondersteuning								
A	Integratie management Pop & Jazz Klassiek	1-sep-12	€ 35.000			Muziekdocenten onder 1 afdeling	Verhoogde span of control	Specialistische docenten die alleen vanuit 1 sijn kunnen doceren	€ 35.000
						Aanpassing compartimenten	Goede ondersteuning van hoofd docenten met contracten < 8 uur		
B	Beëindiging externe inhuur	1-1-2013	€ 64.000			Eigen mensen meer uitdaging	Kennis in huis Samenwerking om niet	Gebrek aan specialistische kennis	€ 64.000
C	Automatiseren van werkprocessen	1-jan-14	€ 75.000		€ 25.000	Minder kans op fouten, Beter en snellere info	Extra personeel inzet ICTer gestandaardiseerde werkprocessen	uitlopende investeringen	€ 50.000
					€ 25.000	Minder frustratie personeel			€ -25.000
D	Reductie inzet facilitaire dienst	1-sep-12	€ 120.000			1 FD bezetting ipv 2 in HD Diensten van max. 7,5 uur in NV (geen overlap)	Goed vrijwilligersbeleid Samenwerking Cultuurgebouw Veiligheid afgedekt Meer eigen actie door docenten		€ 120.000
					€	extra kosten veiligheid	Infobalie HD in avond bezet		€ -10.000

Maatregelen matrix reorganisatie Pier K
Totaal van vernieuwingsperiode 2012-2016 incl. financiën, randvoorwaarden en risico's

Hfdst./paragraaf	VERNIUWING	INGANGS DATUM	NETTO BESPARING	EXTRA INKOMSTEN	EXTRA KOSTEN	GEVOLGEN	RANDVOORWAARDEN	RISICO'S	SALDO
E	Herovorming marketing (verlaging van uitvoerende kosten door decentralisatie naar docenten en nieuwe manager)	1-sep-12	€ 25.000		€ 70.000	Steviger marketing beleid Betere marketing Ogebouw 4P's geborgd Verhoogde Fondsenwerving Intensieve klantcommunicatie	Merk & Design strategie Samenwerking Cultuurgebouw inzet mdw en docenten voor PR en vormgeving		€ 25.000 € -70.000
F	Openstellen Nieuw Vennep voor netwerkgroepen en verenigingen	1-jan-13				Meer publiek in NV Marginaal effect op verhuur/ horeca	Aandacht voor en aansluiting bij NV bevolking Marketing inspanning		
	Totaal		€ 319.000	- €	€ 139.000				€ 199.000
5.5	Samenwerking Cultuurgebouw								
A	Huisacademie Cultuurgebouw	1-jul-13			€ 70.000	Ontwikkeling medewerkers Intensivering netwerk	Samenwerking Cultuurgebouw en ZP-ers		€ -70.000
B	Financiën	1-jul-13	ntb ism SBC						
C	Organisatie en ontwikkeling	1-jul-13	ntb ism SBC						
D	Marketing (deels)	1-sep-12	ntb ism SBC						
E	Facilitaire dienst	1-sep-12	ntb ism SBC						
F	Horeca/ verhuur	jan-13	ntb ism SBC						
G	Bedrijfsbureau cq klantcontactcentrum	1-jan-14	ntb ism SBC						
	Totaal		€	- €	€ 70.000				€ -70.000
	TOTAAL		€ 849.298	€ 171.765	€ 387.000				€ 634.063



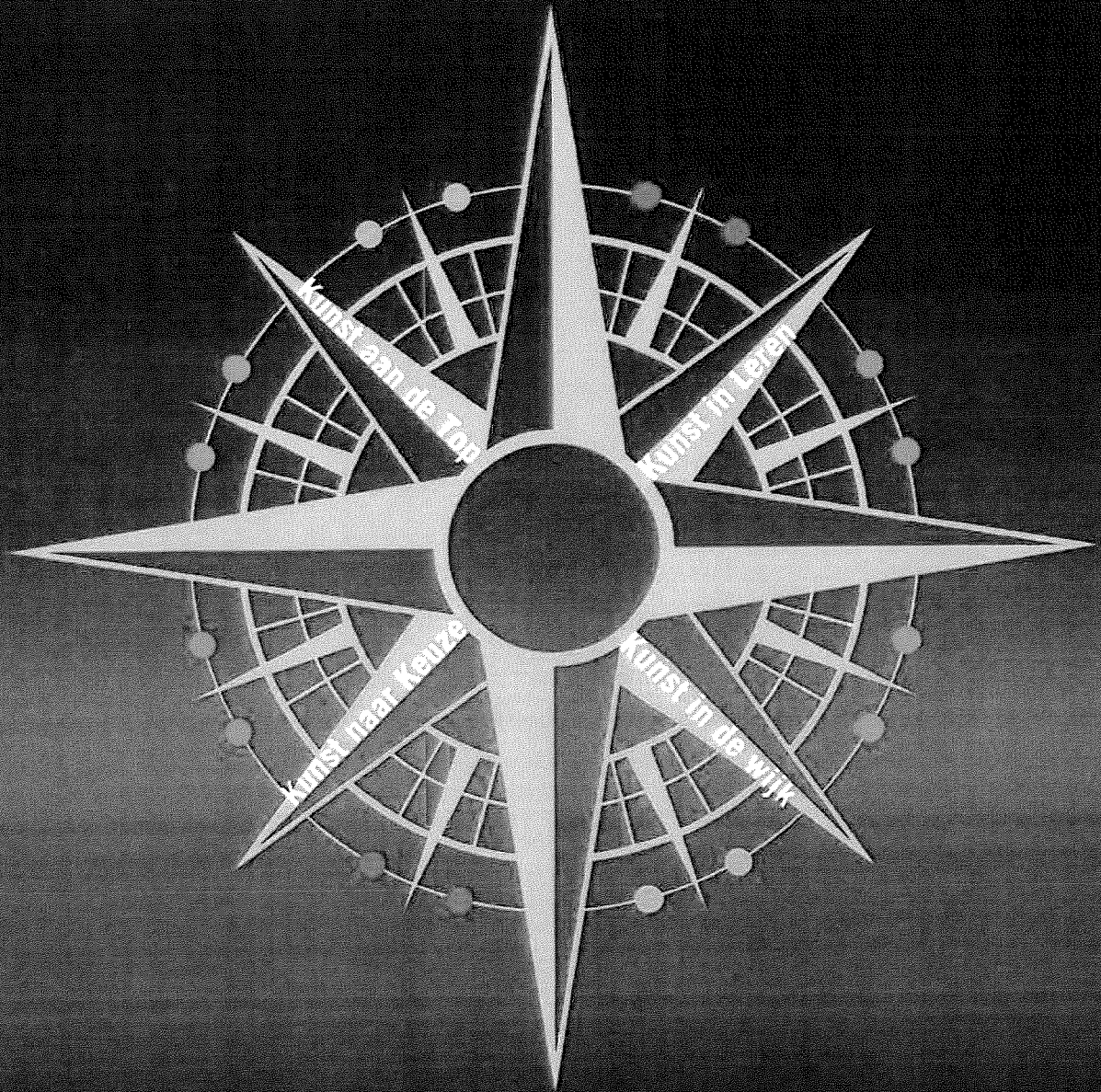
Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 3

Van oud naar nieuw overzicht

VAN OUD NAAR NIEUW

VAN	NAAR
Focus organisatie op kunst in vrije tijd	Focus organisatie op routes: Kunst in Onderwijs, Kunst in Wijk, Kunst naar Keuze en Kunst ad Top
Heel veel producten zonder inhoudelijke of organisatorische samenhang	Enkele doorlopende leerlijnen met een vast ritme en met verbinding tussen onderwijs en vrije tijd.
Aanbodergerichte productontwikkeling	Klantgerichte productontwikkeling
Docenten Kunst in Vrije tijd	Docenten Cultuuronderwijs: breed inzetbaar in tenminste 2 van de 4 markten (van de routes)
Dienstverlening aan onderwijs en wijk door freelance kunstenaars/docenten en consultants	Dienstverlening aan onderwijs en wijk door onze eigen docenten
Zelfstandig ondernemers ontberen de voordelen van de organisatie	Zelfstandig ondernemers worden spil in organisatie en maken gebruik van Huisacademie, gebouwen etc.
Kwaliteit van product wordt enkel onderbouwd met opleidingsniveau docenten	Kwaliteit van product wordt onderbouwd a.d.h.v. kwaliteit onderwijsontwerp, docent en klanttevredenheid
Iedere docent of sectie zijn eigen leerplan	Alle docenten kennen hun plek binnen het onderwijsprogramma
Productontwikkeling vanuit vakdocenten	Productontwikkeling met multidisciplinaire teams en met marketing en financiën vooraan in keten
Individuele muziekles is product	Muziekonderwijs met focus op samenspel, leren door doen en met individuele les als mogelijke werkvorm
Productontwikkeling op basis van inhoudelijk idee	Productontwikkeling op basis van analyse markt en behoefte
Marketing & communicatie primair gericht op PR en communicatie	Strategische marketing, gericht op analyse, kennis, product branding voor doelgroepen en nieuwe media
Verantwoordelijkheid financiën en marketing in top organisatie	Verantwoordelijkheid voor financiën en marketing decentraal in organisatie
Laten doen	Zelf doen
Overheidssubsidie is hoogste goed	Opbrengsten uit de markt zijn hoogste goed
Cultuurgebouw is een gebouw met 4 instellingen onder een dak	Cultuurgebouw biedt kansen voor integratie diensten en focus op inhoud
Onze gebouwen zijn voorzieningen om te doen wat we doen	Onze gebouwen zijn open plekken voor ontmoeting, kennisuitwisseling en verhoging van inkomsten
Producten Kunst in Vrije tijd zeer subsidieafhankelijk	Producten Kunst naar Keuze meer marktgericht
Dienstverlening aan onderwijs door provincie gesubsidieerd	Dienstverlening aan onderwijs door gemeente gesubsidieerd.
Concurrentie buiten de deur	Concurrenten zijn geen concurrent meer (na hervormd onderwijsprogramma), dus graag binnen de deuren
Wij zijn wij-zij binnen organisatie	Wij zijn wij met partners van buiten de organisatie

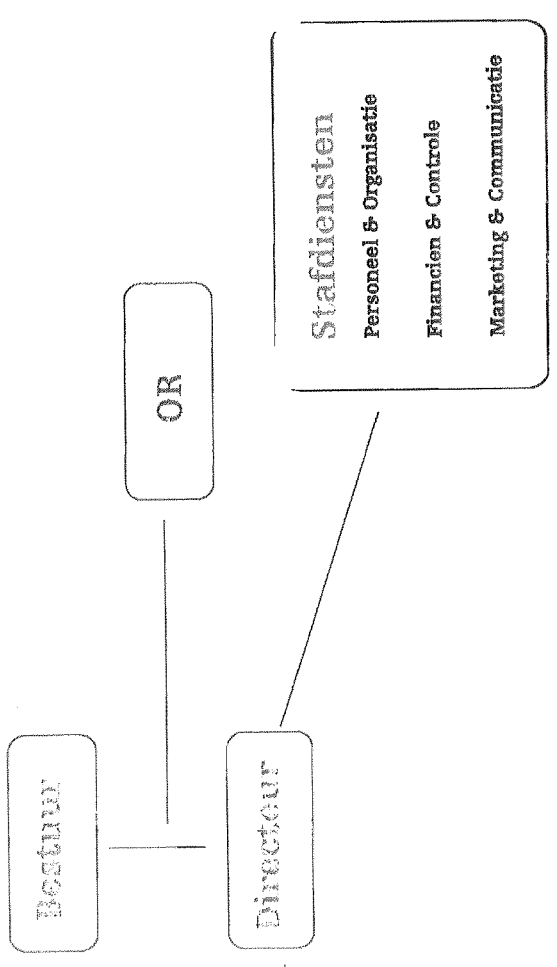


Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 4
Organogram oud



Organogram



Hoofd Kunst in Vrijtijd (KIV)

Afdeling hoofd	Afdeling hoofd	Afdeling hoofd	Afdeling hoofd
Muziek Pop & jazz Docenten	Muziek Klassiek Docenten	Theater, dans en Musical (TDM) Docenten	Begeleidende vakken en Digitale Media Docenten

Projecten

- * Creatief Schrijven
- * Lezingen & presentaties
- * Workshops voor bedrijven en instellingen

Hoofd Kunst op School (KOS)

Stuunfunctie Amstelland Meerlanden, Diemen en Gooi- en Vechtstreek Consulenten	Projecten Kunstmenu & Cultuurparcours Haarlemmermeer Projectleiders / Consulenten	Kunstdocenten in scholen (DIO = Docenten in Onderwijs) Docenten	Project beroeps- kunstenaars in de Klas (BIK) Kunstenaars en docenten
---	---	--	---

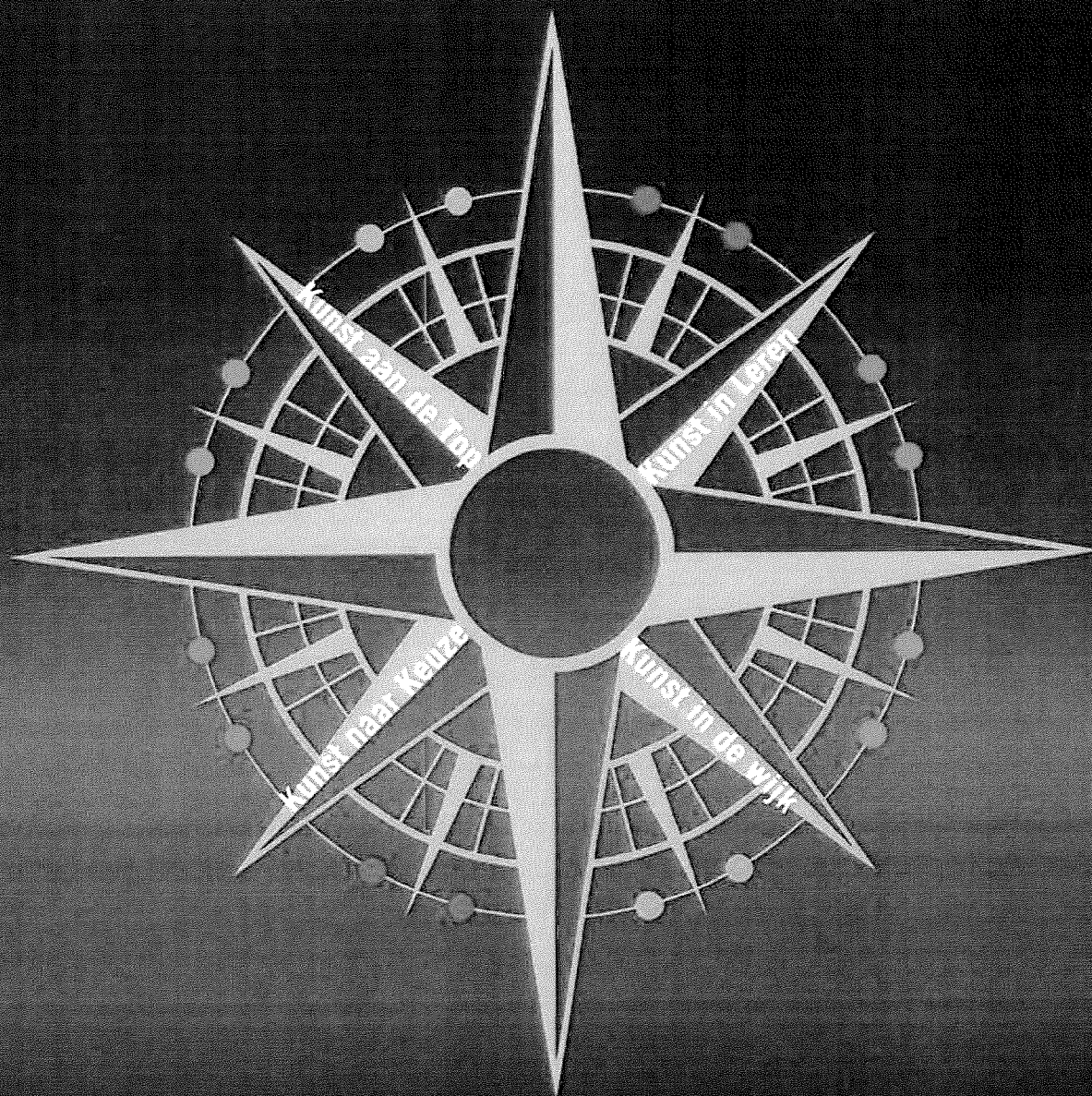
Hoofd Bedrijfsvoering

- Bouwzaken
- Facilitaire dienst (coördinator)
- ICT, administratie/backoffice
- Informatiebalie (coördinator)

PIER



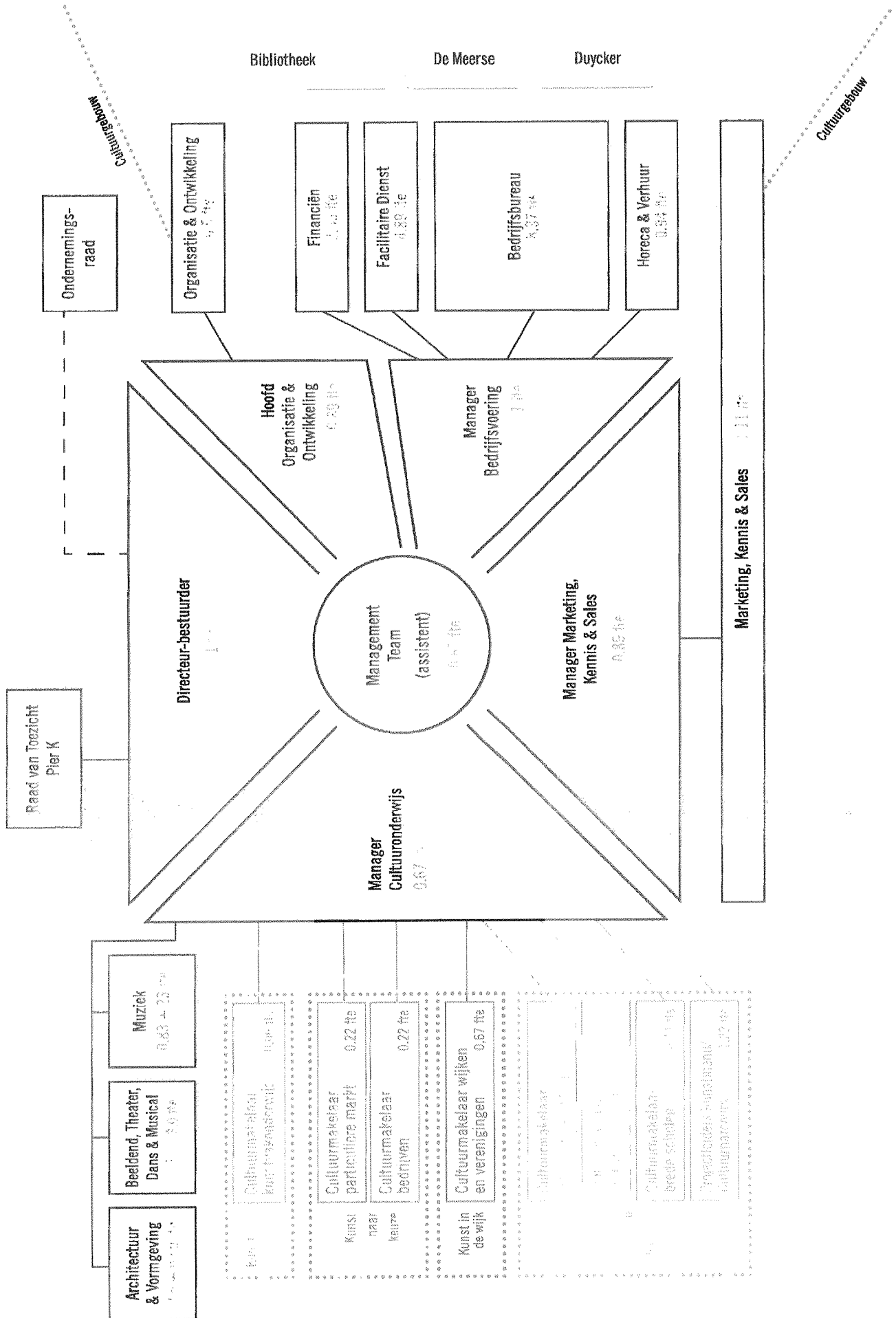
VERBODPUNT HOOR
KUNST EN CULTUUR

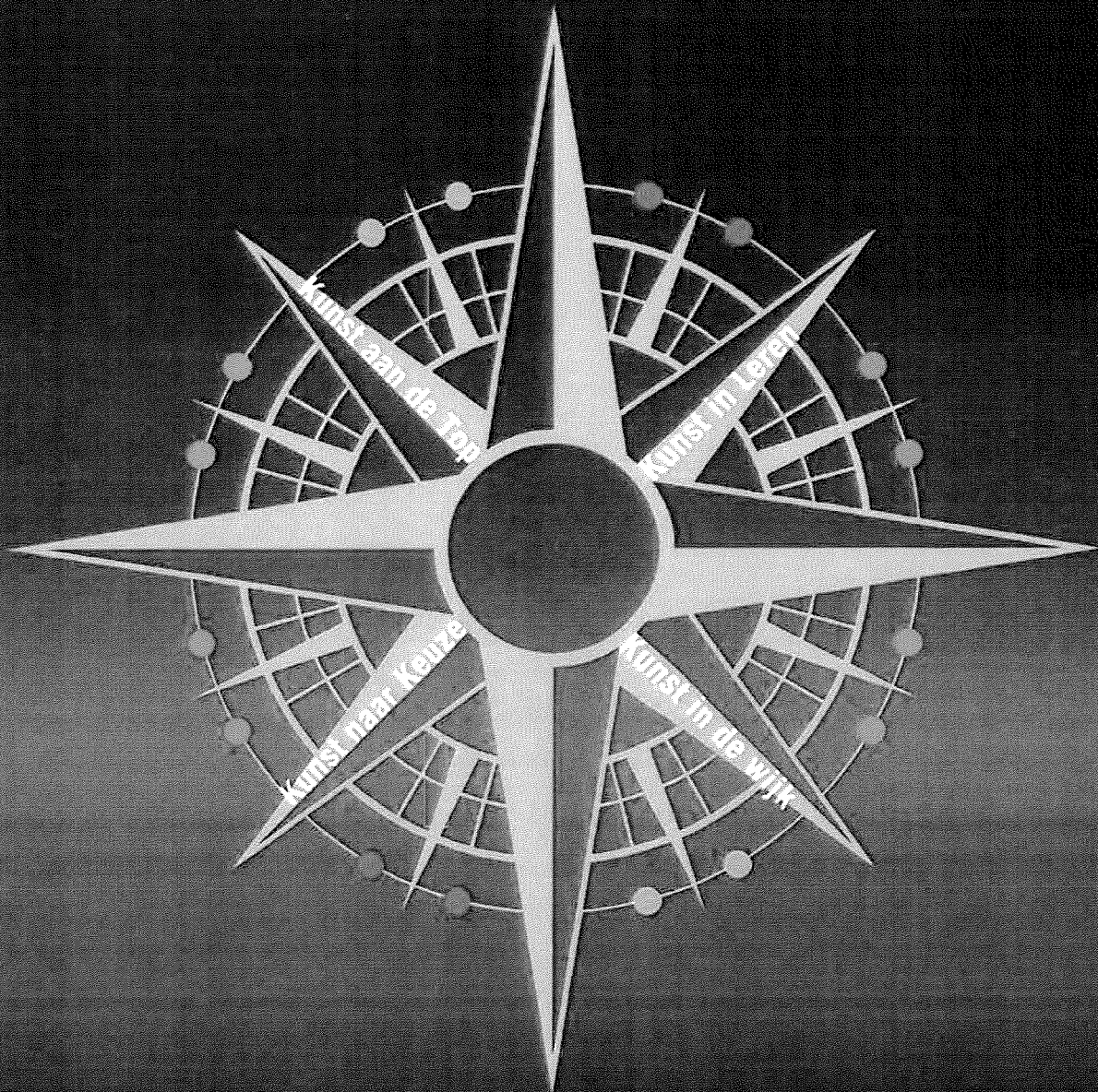


Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 5

Organogram nieuw





Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 6

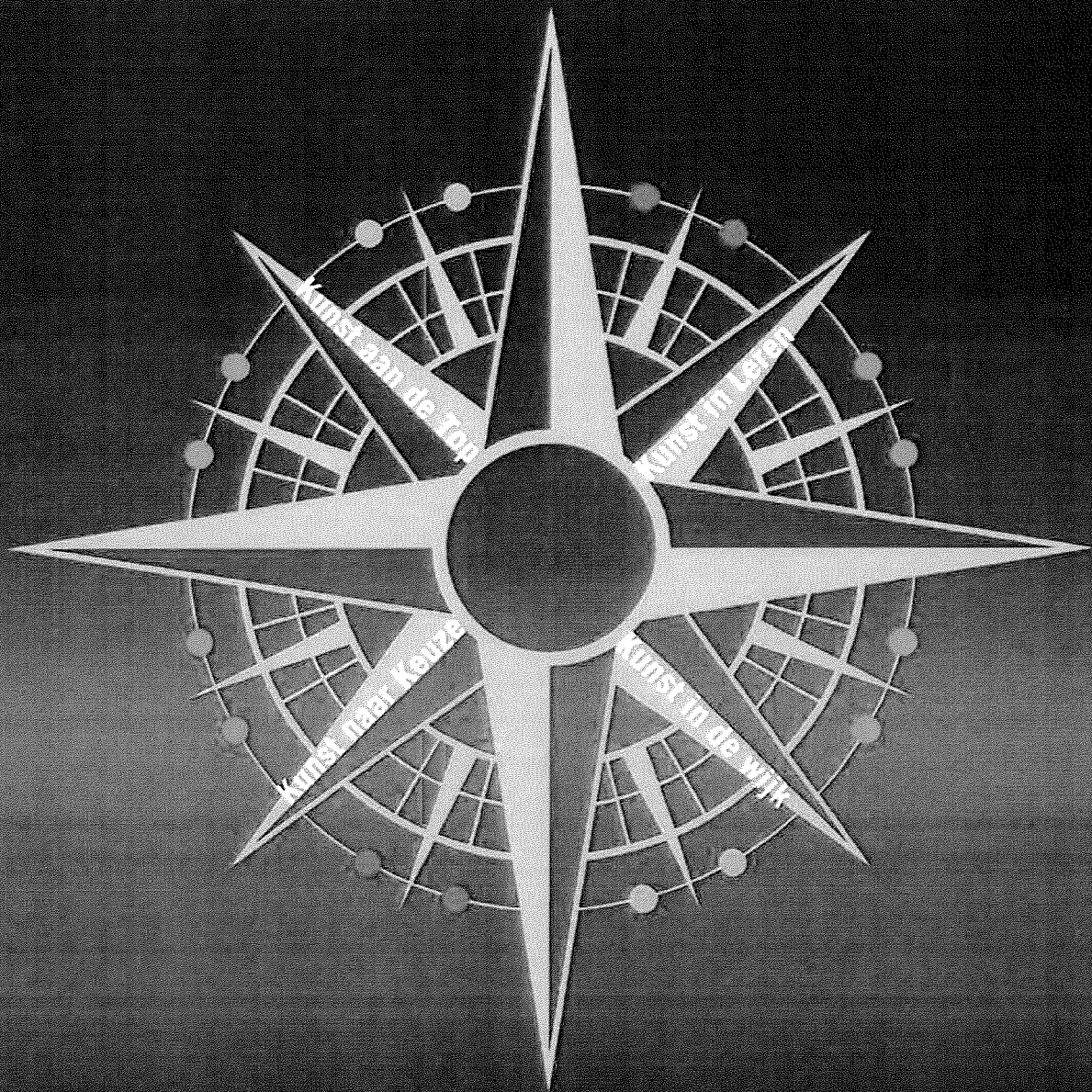
Berekening ZP-er versus loondienst

Vergelijk inkomsten loondienst en zzp

Docent muziek

Bestaande situatie uren loondienst	Aantal leerlingen 25 bij 65/75	1.656,00	68	bruto loon		vekantheitslig		einders/evensl		Totaal
				maand	jaar	maand	jaar	maand	jaar	
				€ 3.572,00	€ 42.864,00	€ 3.429,12	€ 2.314,51	€ 48.607,73		
				€ 2.444,52	€ 29.334,24	€ 2.022,09	€ 1.342,17	€ 32.698,50		9668,46
				netto loon						

Nieuwe situatie		zpz, 10 maanden 70,- per mnd	
aantal leerlingen	68	inkomsten per maand	€ 3.966,67
Berekening bruto netto		inkomsten bruto	€ 47.600,00
		pensioenopbouw	€ 6.239,00
		onkosten	€ 500,00
		inkomstenverzekering	€ 4.000,00
		Zelfstandigenafrek	€ 7.266,00
		Belast	€ 29.595,00
box 1, schijf 1	1,95%		
box 1, schijf 2	10,80%	18.945 tot 18.945	€ 369,43
box 1, schijf 3	42,00%	14.918 tot 33.863	€ 1.611,14
box 1, schijf 4	52,00%	tot 56.491	€ 0,00
premie volksverzekering	31,15%	0 naef 56.491	€ 0,00
		29.595 max over 33.863	€ 9.218,84
totaal			€ 11.199,41
algemene heffingskorting			€ 2.033,00
arbeidskorting			€ 1.611,00
combinatiekorting			€ 0,00
overige kortingen			€ 0,00
totaal kortingen			€ 3.644,00
totaal inkomstenbelasting			€ 7.555,41
totaal vermogensbelasting			€ 0,00
Totaal af te dragen			€ 7.555,41
Netto			€ 36.851,00



Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 7

Beschrijving nieuwe organisatie

Beschrijving nieuwe organisatiestructuur Pier K

Inhoud

<u>1. Beleidscontext van de Organisatieontwikkeling</u>	1
<u>2. Organogram en Hoofdindeling Pier K</u>	1
<u>3. Afdeling Marketing en Kennis</u>	4
<u>4. Afdeling Bedrijfsvoering</u>	4
<u>5. Teams en Overlegstructuur</u>	6
<u>6. Beleidscyclus - voorbereiding, vaststelling en uitvoering van beleid</u>	7

1. Beleidscontext van de Organisatieontwikkeling

Binnen Pier K is het besef aanwezig dat de na te streven doelstellingen beter bereikt kunnen worden met een adequate organisatiestructuur en een goed ondersteunende overlegstructuur. Vanuit de organisatie klinkt de wens om een aantal fundamentele aanpassingen door te voeren waardoor we het ondernemingsplan kunnen realiseren, de 10 uitgangspunten uit het reorganisatieplan kunnen uitvoeren, meer gezamenlijkheid weten uit te dragen en er verbanden ontstaan tussen de medewerkers die voor de verschillende markten werken en de ondersteunende diensten het primaire proces meer ondersteunen. De uitgangspunten uit het ondernemingsplan en reorganisatieplan zijn leidend.

Een van de belangrijkste randvoorwaarden is dat de structuurverandering tot stand komt binnen een taakstelling van 635.000,- euro. In totaal betreft het circa 120 functionarissen verdeeld over ruim 56 fte's die in de nieuwe structuur een plaats hebben. Een andere randvoorwaarde is dat door herschikking van werk, de juiste taken bij de verschillende medewerkers worden ondergebracht. In de nieuwe structuur zullen ook combinaties van taken voorkomen, maar dan met het doel gericht het werk in de routes en cultuurdisciplines aan elkaar te verbinden.

2. Organogram en Hoofdindeling Pier K

In het bijgaande organogram wordt de nieuwe organisatiestructuur tweedimensionaal weergegeven. Het organogram levert een vereenvoudigd en statisch beeld op. Het gaat echter om een structuur waarbinnen zich complexe en dynamische processen afspelen die je het liefst in een 3D animatie zou willen weergeven. Aanvullend op het organogram worden hier op papier (second best) verschillende dimensies verder toegelicht.

a. In het organogram staat het primaire proces centraal. Het primaire proces wordt vormgegeven door de afdeling Cultuuronderwijs, bestaande uit 3 teams Cultuurdisciplines (met daarin circa 10 cultuur disciplines ondergebracht) en de Cultuurmakelaars binnen de 4 routes van het ondernemingsplan. Er is sprake van een rolverdeling op basis van specifieke verantwoordelijkheden ten aanzien van respectievelijk productie, vraag- en routeontwikkeling. Het primaire proces kan opgevat worden als een samenspel waarin de betrokkenen van de teams Cultuurdisciplines en de teams uit de Routes hun specifieke

taken uitvoeren (zie g.) De afdelingen Marketing, Bedrijfsvoering en Organisatie en Ontwikkeling zijn (beleids) ondersteunende diensten ten aanzien van het primaire proces. De grootte van een afdeling, of onderdeel ervan, is in het organogram aangegeven door vermelding van het aantal fte's.

b. Alle afdelingen hebben managers die verantwoordelijk zijn voor de afdelingen. De verantwoordelijkheid van de managers heeft betrekking op het specifieke, inhoudelijke aandachtsgebied van een afdeling en de bedrijfsmatige aspecten zoals budgetverantwoordelijkheid en daaraan gekoppeld financieel resultaat. De managers vormen samen met de bestuurder het managementteam (MT). Het MT ontwikkelt het beleid van Pier K en wordt daarbij gevoed door de medewerkers uit de verschillende geledingen, op basis van de in de beleidscyclus beschreven systematiek. Na bekrachtiging door de Raad van Toezicht stelt het Managementteam het te voeren beleid vast. Het Managementteam geeft sturing aan alle afdelingen.

c. Aan Pier K wordt leiding gegeven door de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder is voorzitter van het Managementteam. De directeur-bestuurder heeft in het Managementteam een bijzondere positie, namelijk die van eindverantwoordelijke voor de gehele organisatie. Een afdelingsmanager is verantwoordelijk voor het goed (doen) functioneren van een van de onderscheiden afdelingen. De bestuurder delegeert taken op basis van de specifieke verantwoordelijkheid van afdelingen of onderdelen daarvan. De bestuurder wordt bij zijn werkzaamheden ondersteund door de managementassistent.

Functie	Inschaling	fte	categorie	Invulling
Directeur bestuurder	leidraad	1	nieuw	Benoemd door RvT 16 dec 2011
Managementassistent	8	0,67	Bestaand	.

d. De afdeling Cultuuronderwijs bestaat uit de 3 teams van ruim 10 kunstdisciplines (dans, theater, musical, architectuur, vormgeving, beeldende kunst, schrijven, nieuwe media, muziek en mogelijk meer in de toekomst) en cultuurmakelaars die werken in dienst van de 4 routes uit het Ondernemingsplan. Zij voeren samen met de docenten en de ondersteuners uit het bedrijfsbureau het beleid uit voor de vier routes uit het ondernemingsplan Pier K. Hiermee wordt recht gedaan aan de wens de inhoud in sterke mate leidend te laten zijn voor de gewenste organisatiestructuur. Deze afdeling beheert ook inhoudelijke projecten. Het werken in projecten wordt versterkt en kan een plaats hebben en aangestuurd worden vanuit verschillende afdelingen.

e. De teams Cultuurdisciplines leveren een bijdrage aan de beleidsvoorbereiding en de invulling van de programmalijnen met doorlopende leerlijnen, voor zowel individuele klanten als institutionele klanten. De afdeling is verantwoordelijk voor productontwikkeling en (inhoudelijke) innovatie, voor levering en concrete uitvoering van activiteiten en het waarborgen van kwaliteit (inhoudelijk, inclusief afstemming 'vraag – aanbod'). De afdeling wordt als geheel ondersteund door inhoudelijk-organisatorische medewerkers en administratief organisatorisch medewerkers die formeel gepositioneerd zijn in de unit Bedrijfsbureau (zie afdeling Bedrijfsvoering).

f. De Cultuurmakelaars binnen de Routes dragen zorg voor het inventariseren en ontwikkelen van de vraag op het niveau van de ambities per route. Tevens heeft deze afdeling de taak nieuwe kansen op te sporen en de concurrentiepositie te monitoren en/of te beïnvloeden (i.s.m. de afdeling Marketing). De vier routes beschikken over een of meerdere cultuurmakelaars. Zij dragen zorg voor de ontwikkeling van de programmalijn, met de nadruk op vraagontwikkeling. Zij hebben als de taak de markt in de route te ontwikkelen. De verbinding in de programmalijnen wordt gewaarborgd doordat alle cultuurmakelaars verantwoordelijk zijn voor de doorstroming van de ene route naar de ander. Daarbij vindt er

integrale aansturing plaats op zowel de hoofden Kunstdisciplines als de Cultuurmakelaars per route door de manager Cultuuronderwijs.

g. Er is sprake van een rolverdeling op basis van specifieke verantwoordelijkheden van de verschillende afdelingen. Ten aanzien van respectievelijk de teams Cultuurdisciplines en de Cultuurmakelaars binnen de routes dient het primaire proces opgevat te worden als een dynamisch samenspel. De cultuurmakelaars hebben kennis van de verschillende markten en dragen vanuit die kwaliteiten zorg voor het klantcontact en de inventarisatie van de vraag. Zij zijn verantwoordelijk voor het beantwoorden van de vraag. Indien er een product ontwikkeld moet worden dat specifieke deskundigheid vraagt op het vlak van een kunstdiscipline wordt een vakspecialist van een van de teams Cultuurdisciplines ingeschakeld om gezamenlijk in het vervolgtraject met de (institutionele) klant tot aanscherping van de vraag te komen. Vervolgens is het team Cultuurdiscipline verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het product. Vanuit beide kennisgebieden wordt dus gezamenlijk in interactie met de klant het aanbod vormgegeven. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij het hoofd van het team Cultuurdiscipline. De verantwoordelijkheid voor evaluatie en het verdere contact met de klant bij de cultuurmakelaar. Ook kan het voorkomen dat de cultuurmakelaar de afstemming en de verantwoordelijkheid draagt ten aanzien van de uitvoering, met name bij een grote (discipline-overstijgende) vraag. Op deze wijze is de verantwoordelijkheid voor de inhoud en de kwaliteit van het aanbod een gedeelde zaak. Ten aanzien van de ondernemende aspecten waarbij het genereren van financiële middelen centraal staat, geldt eenzelfde verdeling als hierboven beschreven. Op deze wijze is het feitelijk financieel resultaat – ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid – iets om samen trots op te zijn

h. De budgetverantwoordelijkheden worden nader bepaald. De deelbudgetten zijn afhankelijk van de ontwikkelingen op discipline- en route niveau (inhoud en markt).

Bij de teams Cultuurdisciplines kopen - op basis van beschikbare budgetten per cultuurmakelaar – de cultuurmakelaars intern 'producten en diensten' in, om op die manier aan de vraag van de afnemers te kunnen voldoen. De hoofden Cultuurdisciplines, verantwoordelijk voor de levering van producten, werken met deelbudgetten route. Binnen de door het MT vastgesteld beleidskader worden de budgetten/deelbudgetten en financiële taakstellingen, in onderlinge samenhang bepaald.

Inschaling binnen de afdeling

Functie	Inschaling	fte	categorie	Invulling
Manager Cultuuronderwijs	12	0,89	nieuw	Na advies directeur - bestuurder
Teamhoofd Cultuurdiscipline	11	2,22	Verander / krimp	Na advies directeur - bestuurder
Cultuurmakelaar	11	2,22	Verander / nieuw	Na advies directeur - bestuurder
Coördinator KM/CP	10	1,5	Verander	Gaan naar Stg. Cultuurgebouw
Projectleider	10	1,24	Verander	Na advies directeur - bestuurder
Docent KIV/ Docent Cultuuronderwijs	8	26	Bestaand /nieuw	Selectie door Manager Cultuuronderwijs (evt. bijgestaan door cultuurmakelaars uit de routes) & P&O

3. Afdeling Marketing, Kennis & Sales

a. De afdeling wordt door de manager Marketing, Kennis & Sales vertegenwoordigd in het managementteam. Hij/ zij heeft de perfecte balans tussen strategisch/ tactisch denken in marketing. Het aansturen van de afdeling is de hoofdtaak van de manager, het verzorgen van beleidsadvies aan de bestuurder en MT is een tweede belangrijke taak, uitvoering van belangrijke werkzaamheden een derde taak. Ook valt het ontwikkelen van onderzoek onder de taken van de afdeling.

b. Binnen de afdeling zijn vier aandachtsgebieden te onderscheiden;

- Kennisvergaring en kenniscirculatie ten behoeve van Pier K en vragende externe partijen.
- Marketing (marktontwikkeling) en communicatie gericht op het optimaal functioneren van Pier K en haar diensten en producten als belangrijke speler in haar maatschappelijke omgeving.

- Externe betrekkingen en (voorbereiding van) fondsenwerving

c. De afdeling Marketing, Kennis & Sales draagt zorg voor:

- Creatieve en innovatieve marketing, marktonderzoek, (marktontwikkeling) en verkoop.

- Public Relations (PR).

- Beleidsadvies.

- Interne en externe communicatie.

- Inhoudelijke innovatie (faciliteren).

- Het monitoren van ontwikkelingen, onderzoek uitvoeren.

- Initiëren en ontwerpen van innovaties ten aanzien van zowel het primaire proces (inhoud) als de secundaire (ondersteunende) processen.

- Continue vertaling van merkgedachte naar middelen.

- Coördineren van content uit de organisatie voor publicatie via website en Social Media

- Uitwerking van positionering als netwerkorganisatie.

- Advies over en verwerking van sponsor- en fondsen geld voor projecten.

- Nieuwe betaalde dienstverlening binnenhalen op het vlak van kennisontwikkeling, op het vlak van aanbod voor bedrijven en instellingen.

d. In het managementteam, waar de manager Marketing, Kennis & Sales deel van uit maakt, vindt sturing in overeenstemming met de beleidscyclus (zie 8) plaats. De aandacht zal daarbij gericht zijn op voorbereiding en vaststelling van beleid, maar ook op het monitoren van de uitvoering ervan. Aan de hand van mondelinge en schriftelijke tussentijdsrapportages wordt vastgesteld of de gestelde doelen, inclusief het financiële resultaat, daadwerkelijk worden gehaald. Indien daartoe aanleiding is zal er worden bijgestuurd.

Inschaling binnen de afdeling

Functie	Inschaling	fte	categorie	Invulling
Manager Marketing, Kennis & Sales	12/13	0,89	nieuw	Nader in te vullen
Projectleider Marketing, Communicatie & Evenementen	11	0,89	Verander	Na advies directeur - bestuurder
Medewerker Social Media en uitvoering	8/10	0,22	nieuw	Nader in te vullen

4. Afdeling Bedrijfsvoering

- a. De afdeling wordt door de manager Bedrijfsvoering vertegenwoordigd in het managementteam en is verantwoordelijk voor de uitvoering en de innovatie bij alle onderdelen van de afdeling.
- b. De afdeling Bedrijfsvoering ondersteunt het primaire proces. De units financiën, facilitair, bedrijfsbureau, horeca/verhuur evenals ICT zijn hier ondergebracht. Door de verschillende units onder te brengen in één afdeling wordt het ondersteuningsproces gestroomlijnd en verder versterkt en worden de inhoudelijke en beleidsmatige ontwikkelingen gefaciliteerd.
- c. De afdeling zal een bepalende rol vervullen in de totstandkoming van een Shared Service Centre Cultuurgebouw.
- d. De unit Bedrijfsbureau zal bestaan uit de voormalige Backoffice, afdeling Planning en de (management)assistenten van de diverse afdelingen. In aansluiting op het nieuwe masterplan ICT zullen we een centraal bedrijfsbureau inrichten.
- e. De unit bedrijfsbureau heeft veelal het eerste contact met de klant. De unit draagt zorg voor de balie, inschrijvingen en geeft organisatorische en administratieve ondersteuning bij activiteiten. De ondersteuning vanuit de unit wordt waar zinvol en nodig direct gekoppeld aan de cultuurmakelaars, hoofden Cultuurdisciplines, inhoudelijke medewerkers. Wat de aansturing betreft maken we het volgende onderscheid. De hiërarchische aansturing vindt plaats binnen de afdeling bedrijfsvoering gebaseerd op beschikbaarheid van medewerkers en gericht op flexibele inzet. De inhoudelijke en dagelijkse aansturing vindt plaats door de inhoudelijk leidinggevende, zijnde de Cultuurmakelaars of de Hoofden Cultuurdisciplines, waarmee in de praktijk een duidelijke werkrelatie is.
- f. De ICT functionaris valt rechtstreeks onder de manager bedrijfsvoering. De ICT functionaris draagt zorg voor het onderhoud en de innovatie op dit vlak. De versterking van het ICT beleid maakt onderdeel uit van de taken van de ICT functionaris.
- g. De unit facilitair ondersteunt het facilitaire proces. Conciërgetaken, schoonmaak en inkoop maken hiervan deel uit evenals het onderhoud en facilitaire kwaliteit van de locaties en ondersteuning van de activiteiten in de locaties. De facilitaire ondersteuning is voor de dagelijkse uitvoering gekoppeld aan de verschillende locaties Hoofddorp, Nieuw-Vennep en huurlocaties.
- h. De unit financiën voert de interne control, de begroting en jaarrekening, de financiële administratie en de boekhouding uit, maakt budgetrapportages en geeft adviezen aan het management op financieel-economisch vlak.
- i. De salarisadministratie valt onder de coördinator Financiën.

Inschaling binnen de afdeling

Functie	Inschaling	fte	categorie	Invulling
Manager bedrijfsvoering	12/13	1	verander	Na advies directeur - bestuurder
Coördinator bedrijfsbureau	10	0,67	verander	Na advies directeur - bestuurder
Medewerker klantendesk – balie	6	2,87	bestaand	
Medewerker capaciteitsplanning & verhuur	6	0,66	verander	Na advies directeur - bestuurder
Inhoudelijk ondersteunend medewerker	8	4,17	bestaand	
Facilitair coördinator	10	0,89	verander	
Gebouwbeheerder NV	8	1	bestaand	
Facilitair medewerker	4	3	verander krimp	Na advies directeur - bestuurder
Medewerker verhuur/sales	8	0,94	verander	Na advies directeur - bestuurder
Controller / hoofd	12	1	bestaand	

financiën				
Salarisadministrateur / assistent controller	8 /10	0,78	bestaand	
Administratief financieel medewerker	6	0,78	bestaand	

i. De manager Organisatie en Ontwikkeling, verantwoordelijk voor het totale personeelsbeleid, valt rechtstreeks onder de directeur-bestuurder. De manager organisatie en ontwikkeling maakt deel uit van het MT en geeft leiding aan de preventiemedewerker / medewerker personeelszaken. De taken voor de bedrijfshulpverlening worden uitgevoerd voor het gehele Cultuurgebouw.

Inschaling binnen de afdeling

Functie	Inschaling	fte	categorie	Invulling
Hoofd Organisatie en ontwikkeling	12	0,89	verander	Na advies directeur - bestuurder
Medewerker personeelszaken / preventiemedewerker	8	0,4	bestaand	
Coördinator BHV	8	0,1	verander	Na advies directeur - bestuurder

5. Teams en Overlegstructuur

De nieuwe overlegstructuur levert een bijdrage aan het verbeteren van de organisatorische samenhang, de onderlinge verbanden tussen de verschillende afdelingen, het bevorderen van de inhoudelijke samenhang; het borgen van dwarsverbindingen tussen de programmaliijnen. Afstemming in beleidsmatige zin en afstemming van de dagelijkse werkzaamheden zijn belangrijke functies van de verschillende overleggen.

Met het Managementteam ondersteunen we de beleidsvoorbereiding, de vaststelling van beleid en de monitoring ervan. De beleidscyclus vormt hiervoor de leidraad. Ook dient het MT voor afstemming en worden daar keuzes gemaakt met het oog op een goede ontwikkeling van Pier K gebaseerd op draagvlak en efficiëntie. Overleg tussen medewerkers is noodzakelijk. De doelstellingen van overleg kunnen verschillend zijn; zoals elkaar informeren, afstemmen van werkzaamheden en het nemen van besluiten. De tijd die met vergaderen gemoeid is willen we tot een minimum beperken. Wat dit minimum precies is, laat zich moeilijk vaststellen. In onderstaande opsomming wordt ter verkenning een voorstel gedaan voor wat de frequentie is per overleg. De tijdsduur per overleg wordt later en door de betrokken zelf vastgesteld. De overlegstructuur wordt gevormd door de RvT, de OR, het Managementteam, de verschillende teams, de functionele-, taak-gerelateerde, overleggen per afdeling als geheel of onderdelen ervan.

a. De Raad van Toezicht ziet toe op het functioneren van de bestuurder, adequate uitvoering van vastgesteld beleid en reflecteert op de ontwikkelingen van Pier K in de breedste zin van het woord. Frequentie 4 á 6x per jaar.

b. De Ondernemingsraad vervult de per wet vastgelegde taken (WOR). Het beleid wordt door middel van het recht op informatie, advies en instemming, gevolgd en beïnvloed. Frequentie 8 á 10x per jaar.

c. De instelling wordt aangestuurd door de directeur-bestuurder en het beleid wordt ontwikkeld in en gestuurd vanuit het Managementteam. De beleidscyclus vormt hiervoor de leidraad. Ook dient het MT voor afstemming en worden daar keuzes gemaakt met het oog op een goede ontwikkeling van het Pier K gebaseerd op draagvlak en efficiëntie. Frequentie 1x per 2 weken.

d. Werkoverleggen directeur-bestuurder en individuele managers. Frequentie 1x per 4 weken.

e. We onderscheiden twee soorten teams die op flexibele wijze kunnen worden samengesteld.

- Teams per discipline; hoofd kunstdiscipline, docenten, eventueel inhoudelijk- ondersteunde medewerkers. Frequentie: 4x per jaar.

- Teams per route (4); Cultuurmakelaars, hoofden Cultuurdisciplines en inhoudelijk- ondersteunende medewerkers. Frequentie 1x per 3 á 4 weken.

f. Daarnaast is er per afdeling een afdelingsoverleg en zijn er waar zinvol en nodig bilaterale overleggen tussen de leidinggevende en de medewerkers. Frequentie afhankelijk van ontwikkelingen.

6. Beleidscyclus - voorbereiding, vaststelling en uitvoering van beleid

Pier K kent een geïntegreerde beleids- en beheers cyclus, waarbij voor een periode van twaalf maanden, diverse aspecten in beeld worden gebracht. Deze cyclus nemen we in de komende periode nog eens goed onder de loep en maakt dan onderdeel uit van de werkwijze van de nieuwe organisatiestructuur. In het uit te werken schema zal een tijdpad worden opgenomen waarin zichtbaar is welke aspecten van de cyclus wanneer en op welke wijze aan de orde zijn. Bij de voorbereiding, vaststelling en uitvoering van het beleid van Pier K zijn in feite alle medewerkers betrokken, ook al is dat niet concreet voor iedereen op dezelfde manier of in dezelfde mate het geval.

Het MT, een afdeling of een ander deel van de organisatie kan de te leveren bijdrage aan het Pier K beleid op dezelfde manier structureren. De verantwoordelijkheden ten aanzien van de beleidsvoering en de resultaten die hun beslag krijgen in plannen, zijn echter duidelijk verschillend. Van strategie naar uitvoering.

Na bekrachtiging van de Raad van Toezicht, stelt het Managementteam (MT) het uit te voeren beleid vast. We werken nu met het ondernemingsplan Kunst als Kompas 2011-2014. Vervolgens wordt er per afdeling, aangegeven op welke wijze het strategisch beleid geconcretiseerd wordt. Dit levert een werkplan per jaar op. Ondanks dat er twee soorten teams zijn binnen de afdeling Cultuuronderwijs, streven we naar een zo integraal mogelijke aanpak van de werkplannen waarin enerzijds een inhoudelijke benadering en een invulling van de routes een plaats heeft. Ook de afdeling Marketing en Kennis, de afdeling Organisatie en Ontwikkeling en de afdeling Bedrijfsvoering stellen een werkplan op. In deze werkplannen wordt het beleid in meetbare resultaten weergegeven.

Het beleid wordt uitgevoerd en geëvalueerd. Op basis van deze stappen vindt weer beleidsvoorbereiding plaats. Met de inbreng van verschillende medewerkers, maar in ieder geval via de managers die deel uit maken van het MT, vindt de beleidsvoorbereiding plaats en stelt het MT het eventueel bijgestelde beleid voor een toekomstige periode vast. Op die manier kan het Pier K een beleidsstrategie uitstippelen, beleid bijstellen en koers houden. De Raad van Toezicht bekrachtigt het beleid.

Samenvatting bezetting

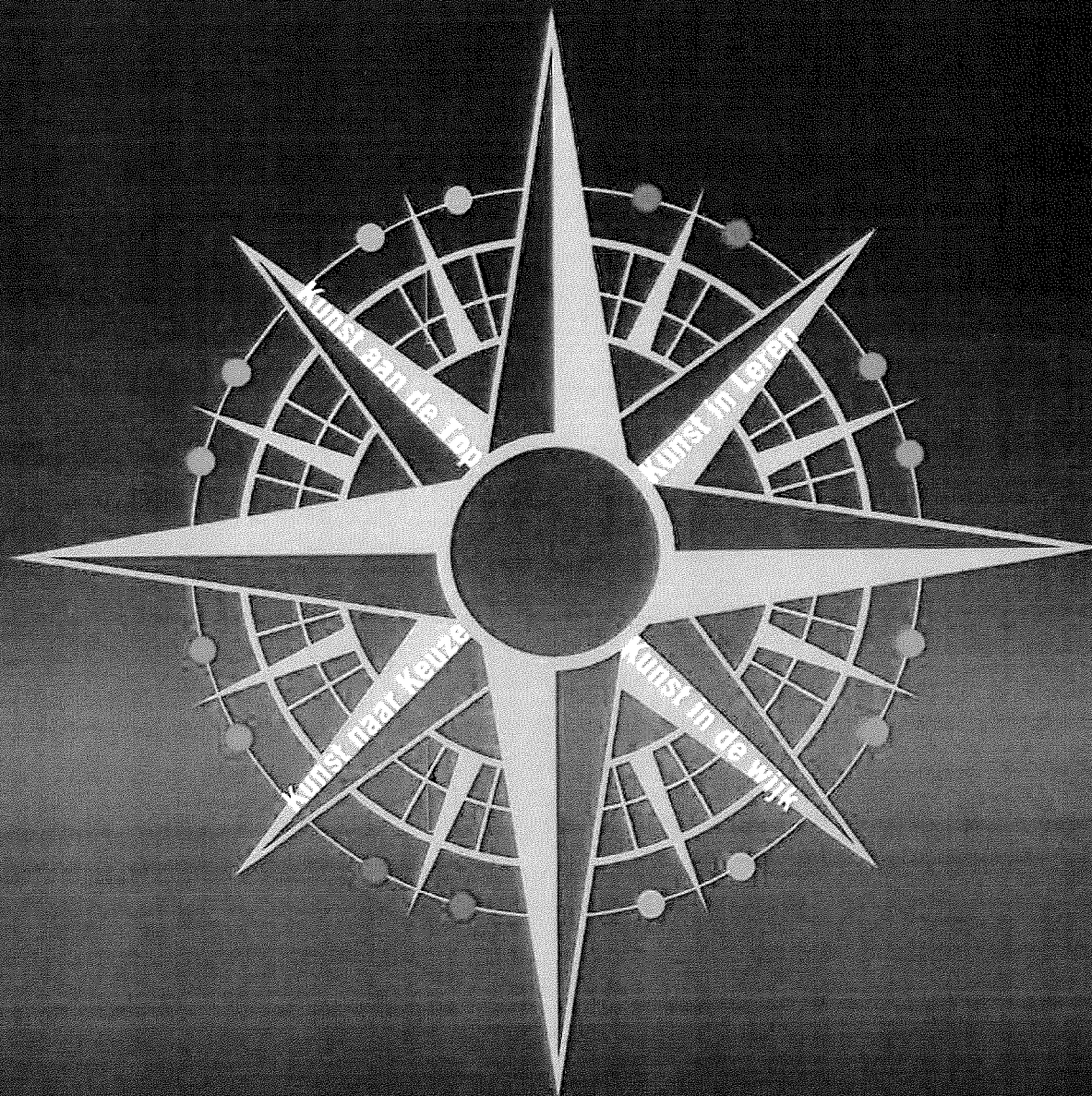
Functie	Inschaling	fte	categorie	Invulling
Directeur bestuurder	leidraad	1	nieuw	Benoemd door RvT 16 dec 2011
Managementassistent	8	0,67	Bestaand	
Manager Cultuuronderwijs	12	0,89	nieuw	Na advies directeur - bestuurder
Teamhoofd	11	2,12	Verander / krimp	Na advies directeur - bestuurder
Cultuurmakelaar	11	2,46	Verander / nieuw	Na advies directeur - bestuurder
Projectleider	10	1,24	Verander	Na advies directeur - bestuurder
Coördinator KM/CP	10	1,5	Bestaand	Naar Cultuurgebouw
Docent	8	26	Bestaand /nieuw	Selectie door Manager Cultuuronderwijs en P&O
Manager Marketing, fondsen en Kennis	12/13	0,89	nieuw	Nader te bepalen
Projectleider Marketing, Communicatie & Evenementen	11	0,89 (0,44 CB, 0,45 Pier K)	Verander	Na advies directeur - bestuurder
Medewerker Social Media en uitvoering	8/10	0.22	nieuw	Nader te bepalen
Manager bedrijfsvoering	12/13	1	verander	
Coördinator bedrijfsbureau	10	0,67	verander	Na advies directeur - bestuurder
Medewerker klantendesk – balie	6	2,87	bestaand	
Medewerker capaciteitsplanning & verhuur	6	0,66	verander	Na advies directeur - bestuurder
Administratief ondersteunende medewerkers	6	1,17	bestaand	
Inhoudelijk ondersteunend medewerker	8	3,00	bestaand	
Facilitair coördinator	10	0,89	verander	
Gebouwbeheerder NV	8	1	bestaand	
Facilitair medewerker	4	3	verander/krimp	
Medewerker verhuur/sales	8	0,94	verander	Na advies directeur - bestuurder
Controller / hoofd financiën	12	1	bestaand	
Salarisadministrateur / assistent controller	8 /10	0,78	bestaand	
Administratief financieel medewerker	6	0,78	bestaand	
Hoofd Organisatie en ontwikkeling	12	0,89	verander	Na advies directeur - bestuurder
Medewerker personeelszaken / preventiemedewerker	8	0,4	bestaand	

Coördinator BHV	8	0,1	verander	Na advies directeur – bestuurder
Vormgever DTP-er			verdwij	
Hoofd Kunst in Vrijetijd			verdwij	
Officemanager			verdwij	
Gebouwbeheerder Hoofddorp			verdwij	

PIER



VENTREPUNT NOORD
KUNST EN CULTUUR

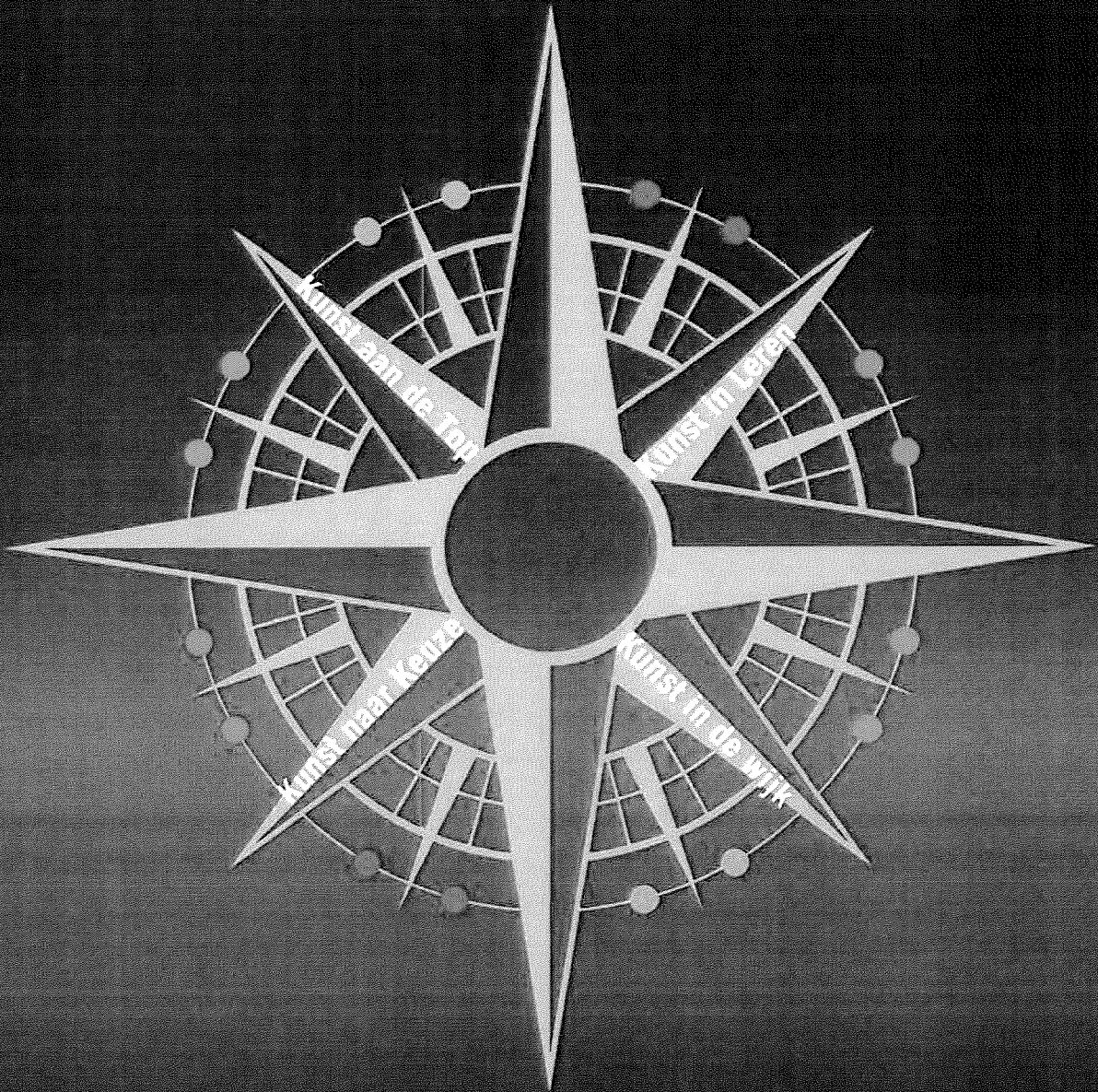


Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 8
Functieboek

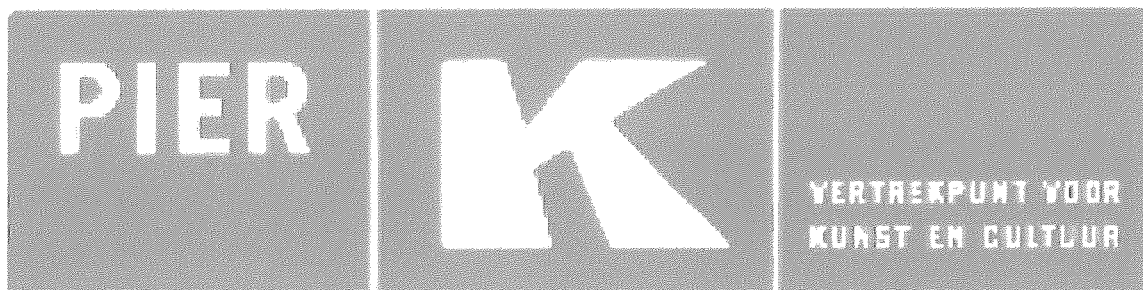
Bijlage 8 – Functieboek

Functieboek (*zie intranet Pier K*)



Reorganisatieplan
2012-2014

Bijlage 9
Sociaal plan



Sociaal Plan

6 juni 2012 tot en met 31 december 2014

Aanleiding

In het Reorganisatieplan Pier K "Kunst als Kompas" staat beschreven hoe uitvoering wordt gegeven aan de doelstellingen van het ondernemingsplan 2011-2014 met dezelfde titel. Kern van het ondernemingsplan is hoe Pier K zoveel mogelijk inwoners van Haarlemmermeer de kans kan bieden hun talent te ontdekken en te ontwikkelen. Om dit voor elkaar te krijgen wordt de markt uitgebreid in de domeinen onderwijs, wijk, vrije tijd en bedrijfsleven en zal Pier K haar aanbod in deze markten gaan innoveren. Nieuwe maatschappelijke tendensen en veranderende wensen van de klanten vragen om vernieuwing van aanbod en een veel marktgerichtere benadering voor de komende jaren. En dit zal worden gerealiseerd in een periode waarin er nog € 620.000 (van de oorspronkelijke 1,1 miljoen) subsidie wegvalt. De uitvoering vraagt om een deels gewijzigde structuur met deels veranderde of gewijzigde functies. Het feit dat Pier K wordt geconfronteerd met jaarlijks teruglopende subsidie-inkomsten is niet de directe aanleiding, maar geeft de reorganisatie wel een dwingend karakter.

Doelstelling

Dit Sociaal Plan is opgesteld naar aanleiding van het 'Reorganisatieplan Kunst als kompas' en is bedoeld om de negatieve sociale en financiële gevolgen van het wijzigen en vervallen van arbeidsplaatsen zo goed mogelijk op te vangen. Daarnaast biedt het waarborgen voor een zorgvuldige procedure voor de herplaatsing van medewerkers en voor de invulling van vacatures.

De in dit Sociaal Plan opgenomen maatregelen zijn er op gericht om medewerkers via bemiddeling te helpen naar (nieuw) werk, zowel binnen de organisatie (interne herplaatsing) als buiten de organisatie (externe herplaatsing). Het belangrijkste uitgangspunt van dit Sociaal Plan is "Van werk naar werk"

Dit Sociaal Plan is overeengekomen met de vakbonden.

Aldus overeengekomen op 6 juni 2012.

Namens	Datum	Handtekening
<p><i>Pier K, vertrekpunt voor Kunst & Cultuur</i> Mw. drs. S. Leclaire - Noteborn Directeur/bestuurder</p>	_____	_____
<p><i>FNV Kiem, Vakbond voor Kunsten, Informatie en Media</i> Mevrouw T. Magnée Bestuurder</p>	_____	_____
<p><i>KNTV, Koninklijke Nederlandse Toonkunstenaarsvereniging</i> De heer M. Reijnen Voorzitter</p>	_____	_____
<p><i>Ntb, Nederlandse Toonkunstenaarsbond</i> De heer E. Angad - Gaur Secretaris Ntb</p>	_____	_____

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

Ondergetekenden, werkgever en vakbonden, zijn het hierna volgende overeengekomen:

1. Begripsbepalingen

In dit sociaal plan wordt verstaan onder:

- a) **Werkgever:** de directeur - bestuurder van Pier K.
- b) **Werknemer:** de medewerker die 22 mei 2012 voor onbepaalde tijd in dienst is bij Pier K.
- c) **Rechtspositieregeling:** Cao Kunsteducatie.
- d) **Salaris:** het voor de werknemer geldende bedrag van de aan de werknemer toegekende schaal en periodiek in de Cao Kunsteducatie inclusief de in de Cao benoemde emolumenten.
- e) **Functie:** het geheel aan werkzaamheden dat aan de medewerker is opgedragen.
- f) **Functieniveau:** de toegekende functieschaal.
- g) **Passende functie :** een functie van gelijkwaardig werk- en denkniveau, die de werknemer redelijkerwijs in verband met zijn persoonlijkheid, omstandigheden en de voor hem bestaande vooruitzichten kan worden opgedragen. Een passende functie is doorgaans van hetzelfde functieniveau als de oude functie, maar kan ook van een hoger niveau of één niveau lager zijn dan de oude functie.
- h) **Geschikte functie :** een functie die niet valt onder het begrip passende functie, maar die de werknemer bereid is te vervullen en waarvan aannemelijk is dat de medewerker binnen een periode van 6 maanden zich voldoende kan kwalificeren.
- i) **Toeslagen:** vakantiegeld en eindejaarsuitkering conform Cao Kunsteducatie.
- j) **Diensttijd:** de diensttijd doorgebracht bij Pier K en haar rechtsvoorgangers.
- k) **Vervangend werk:** hieronder wordt verstaan min of meer gelijksoortig werk.
- l) **Compartment:** een vak of vakgebied met min of meer uitwisselbare functies.
- m) **Afvloeiingsvolgorde:** de wijze van afvloeien binnen een compartiment of compartimenten waartoe de werknemer behoort, zoals beschreven in de Cao Kunsteducatie.

2. Werkingsfeer

Dit Sociaal Plan is van toepassing op de werknemer die op het moment van afsluiten van dit plan, 6 juni 2012, voor onbepaalde tijd in dienst is bij Pier K en die als gevolg van de reorganisatie een functie met een andere functie inhoud zal bekleden of geheel of gedeeltelijk wordt ontslagen.

3. Looptijd

Dit sociaal plan treedt in werking met ingang van het moment waarop overeenstemming is bereikt met de vakbonden en geldt tot en met 31 december 2014.

4. Plichten van werkgever en werknemers

De werkgever en werknemer(s) zijn gehouden volledig medewerking te verlenen aan de uitvoering van dit Sociaal Plan.

5. (Gedeeltelijk) vervallen van de functie, ontslag.

Pier K zal nadrukkelijk inspanningen leveren om gedwongen ontslagen zoveel mogelijk te voorkomen, zoals hierna omschreven. Indien vaststaat dat de werknemer zijn functie geheel of gedeeltelijk verliest, zal de direct leidinggevende de werknemer dit in een persoonlijk gesprek mededelen. De werkgever zal deze mededeling zo spoedig mogelijk na het gesprek schriftelijk aan de werknemer bevestigen. De mededeling omvat de ontslagdatum rekening houdend met de wettelijke opzegtermijn.

6. Uitgangspunten bij de ontslagvolgorde

Urenvermindering/deeltijdontslag en afvloeiing zal geschieden waar dit binnen de organisatie op grond van efficiencymaatregelen noodzakelijk is waarbij vervolgens de afvloeiingsregeling van de Cao Kunsteducatie van toepassing is, zoals deze op het moment van opzegging luidt. Teneinde gedwongen ontslag zoveel mogelijk te voorkomen zullen de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

- a. Medewerkers van Pier K kunnen tot de zomervakantie 2012 schriftelijk verklaren dat zij uren wensen in te leveren of geheel wensen af te vloeien. Bij het tegemoet komen aan een dergelijke wens weegt Pier K het organisatiebelang mee.
- b. **Docenten** die in aanmerking willen komen voor de functie van **docent cultuuronderwijs** maar dit nog niet kunnen, worden in staat gesteld zich bij te scholen in de domeinen waar men zich onvoldoende heeft ontwikkeld met als doel hen geschikt te maken voor de functie van **docent cultuuronderwijs**. In de functioneringsgesprekken zullen met de medewerkers hierover afspraken worden gemaakt.
- c. **Docenten Kunst in Vrije Tijd** die niet breed inzetbaar zijn en dit ook niet willen en/ of kunnen worden bewust gemaakt van de verwachting dat de toekomst vooral ligt bij brede inzetbare **docent Cultuuronderwijs**.
- d. Medewerkers die 3 jaar of minder verwijderd zijn van de pensioengerechtigde leeftijd kunnen, worden verzocht eerder te stoppen. Met hen zal een maatwerkregeling overeen worden gekomen.
- e. Voor zover de bovenstaande maatregelen niet voldoende zijn om aan de efficiencydoelstellingen te voldoen zal worden overgegaan tot gedwongen ontslag. Daarbij geldt de afvloeiingsregeling in bijlage 6 van de Cao KE.

Parafen:

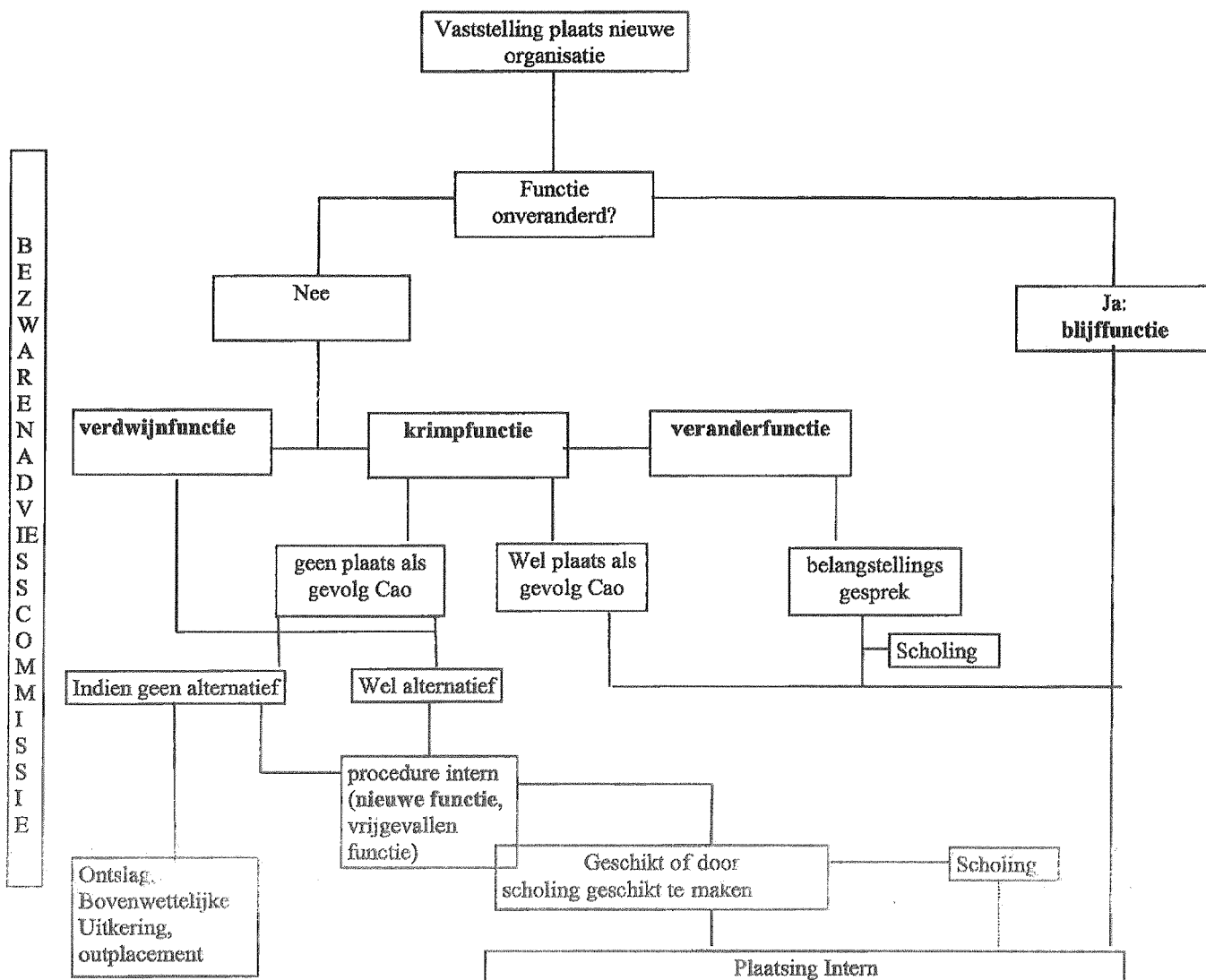
Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

7. Stroomschema plaatsingsproces



De toelichting op het plaatsingsproces is beschreven in bijlage 1.

8. Bevorderen mobiliteit

Pier K heeft om de in artikel 6 genoemde uitgangspunten te realiseren een pakket van compenserende maatregelen opgesteld.

- Werknemers die nog geen duidelijke richting kunnen bepalen voor hun toekomst kunnen coachingsgesprekken aangaan met de sinds oktober 2011 bij Pier K aangestelde dilemma counselor. Na een intake met de dilemma counselor wordt tussen de medewerker, de counselor en Pier K een afspraak gemaakt over het te volgen traject.
- Werknemers die nog geen duidelijke richting kunnen bepalen en overwegen een eigen onderneming te starten - al dan niet in een (netwerk)relatie met Pier K - kunnen ondersteuning

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

krijgen bij het opstarten van de eigen onderneming. De ondersteuning kan bestaan uit een workshop voor zelfstandig professionals, ondersteuning bij het opzetten van een administratie en voorlichting omtrent relevante regelgeving en het helpen opstellen van een risicoprofiel. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van een extern bureau.

Voor de werknemer die ontslag is aangezegd zijn de volgende maatregelen beschikbaar:

- Outplacement: outplacement moet worden verzorgd door een daartoe gekwalificeerd en gecertificeerd bureau. Voor outplacement is maximaal € 5.000,- per medewerker beschikbaar.
- Ondersteuning bij de start van een eigen bedrijf.
- Buitengewoon verlof voor de werknemer voor sollicitaties

9. Stimulerende maatregelen

1. Suppletierегeling

Wanneer gedurende de looptijd van het sociaal plan de werknemer, die het recht op een bovenwettelijke uitkering niet heeft afgekocht, buiten Pier K een functie van tenminste gelijke omvang aanvaardt met een lager salaris dan laatstgenoten is bij Pier K, dan wordt voornoemd lager salaris door Pier K voor de duur van twaalf maanden aangevuld tot het bedrag van het door de werknemer bij Pier K laatstgenoten salaris. De werknemer die een functie aanvaardt met een kleinere betrekkingsomvang ontvangt gedurende twaalf maanden voornoemde aanvulling naar rato van de betrekkingsomvang. Een eventuele (bovenwettelijke) WW-uitkering of suppletierегeling artikel 3:3 Cao KE wordt op de aanvulling in mindering gebracht. Het totale door de werknemer te ontvangen bedrag (nieuwe bruto salaris + (bovenwettelijke) WW-uitkering + aanvulling) is nooit hoger dan het bij Pier K laatstgenoten salaris van de werknemer.

2. Aanvulling reiskosten

De medewerker die een baan accepteert waarvan de reistijd zo'n 1,5 uur enkele reis betreft, ontvangt gedurende het eerste jaar van reizen de reiskosten op basis van openbaar vervoer, tweede klas, per reisdag. Voor eigen vervoer wordt per kilometer een reistijd van 1 minuut berekend om te bepalen hoelang een enkele reis duurt. Dit bedrag wordt voor het hele jaar berekend en in één bedrag betaald.

10. Voorrang bij vacatures

Wanneer binnen 6 maanden na ontslag bij de werkgever een functie vacant komt, komen werknemers van wie de baan (gedeeltelijk) is komen te vervallen als eerste in aanmerking om te solliciteren. Als binnen deze groep van ex-werknemers geen geschikte kandidaat kan worden gevonden, wordt de sollicitatieprocedure op de gebruikelijke wijze opengesteld voor andere kandidaten.

11. Relatiebeding

Op werknemers die onder dit Sociaal Plan vallen is het relatiebeding, zoals genoemd in artikel 8:7 van de cao Kunsteducatie niet van toepassing.

12. Afkoop bovenwettelijke uitkering

Een verzoek van de werknemer om afkoop van de bovenwettelijke uitkering conform artikel 3.4 uit de cao zal worden gehonoreerd tegen 50 procent van de nominale waarde.

13. Hardheidsclausule

In de gevallen waarin dit sociaal plan niet voorziet dan wel toepassing ervan leidt tot een onbillijke situatie voor de betrokken werknemer, kan de werkgever in overleg met de betrokken werknemer in een voor de werknemer gunstige zin van het sociaal plan afwijken.

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

Bijlage 1. Plaatsingsprocedure

Binnen de nieuwe organisatie zullen bestaande, nieuwe of veranderde functies zoveel mogelijk worden ingevuld door medewerkers met een vast contract die geschikt zijn of met enige ondersteuning in de vorm van opleiding, coaching e.d. binnen een redelijke termijn (half jaar) geschikt kunnen worden.

Gedwongen ontslagen zullen zoveel mogelijk worden voorkomen. Door het niet verlengen van tijdelijke contracten en door het maken van maatwerkafspraken met medewerkers die niet ver van hun pensioen verwijderd zijn zal getracht worden de personele reductie vorm te geven.

Mocht er onverhoopt toch individuele werkgelegenheid wegvallen, bijvoorbeeld door het verhogen van de leselden voor individuele les, dan zal er een pakket van aanvullende maatregelen worden ingezet om de sociale gevolgen zoveel mogelijk op te vangen.

We maken onderscheid in vijf soorten functies.

1. Ongewijzigde functie. Hierin vinden niet (of nauwelijks) wijzigingen plaats.
2. De veranderfunctie: De functie wordt ingrijpend gewijzigd. De werkzaamheden worden opnieuw ingedeeld.
3. Krimpfunctie. In de nieuwe organisatie zullen er minder mensen nodig zijn.
4. Verdwijfunctie. Deze komt in de nieuwe organisatie niet meer voor.
5. Nieuwe functie. Deze functie bestond niet in de oude organisatie.

In de totstandkoming van de reorganisatie wordt voor zover mogelijk uitgegaan van "mens volgt functie" en zal worden gestreefd naar plaatsing van de werknemer in eenzelfde, een veranderde of passende (nieuwe) functie. Hierbij zal rekening gehouden worden met de mogelijkheden, de omstandigheden en de bestaande rechten van de betrokken medewerkers maar ook met de benodigde competenties voor de functie.

Van de individuele werknemer wordt verwacht dat hij meewerkt aan de veranderingen en zich volledig inzet en blijft ontwikkelen. Zo nodig dient de werknemer mee te werken aan zijn her-, om- of bijscholing waarmee hij geschikt wordt voor een beschikbare passende functie.

Het is van belang een dergelijk proces zorgvuldig te doorlopen waarbij de uitdaging is én een zeker tempo te maken én tijd te nemen voor een goede uitwerking. Hieronder valt onder andere de beschrijving van werkprocessen, detaillering bij de beschrijving van functies (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en de daaruit voortvloeiende plaatsing van personeel. Tempo voorkomt onzekerheid, stimuleert de ambities en voorkomt een (te) lange periode van sterk intern gericht zijn. Anderzijds is er tijd nodig (soms meer dan verondersteld) voor het zorgvuldig afwegen van de te nemen besluiten, de uitwerking en acceptatie ervan. Daarnaast geldt dat er bij een nieuwe organisatiestructuur altijd een zekere verschuiving van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden wordt gerealiseerd. Dat is ook juist wat we willen. Bij zo'n verschuiving en herinrichting hoort dus een proces van geven en nemen dat gericht is op het bereiken van de beoogde verandering.

Het uitgangspunt is dat de organisatiestructuur dienend is aan het beleid. Het beleid zal zich de komende jaren verder ontwikkelen en dit geldt derhalve ook voor de organisatiestructuur. Wetende dat het ideale plaatje niet bestaat zullen we tussentijds waar nodig nog veranderingen en/of verbeteringen doorvoeren.

Procedure

De personele invulling zullen we direct na het advies van de OR laten plaatsvinden. De periode die we voor invulling van het geheel van functies nemen is zoveel mogelijk tot de zomer. Omdat de vakantieperiode aanbreekt en er veel collega's daardoor niet beschikbaar zullen zijn is het onvermijdelijk dat een deel van de gesprekken na de zomervakantie zal plaatsvinden. Nadat alle gesprekken plaats hebben gevonden, weet een ieder of en welke plaats er voor hem in de nieuwe organisatie is. De werkelijke invulling van de functies gebeurt stapsgewijs.

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

Concreet voeren we vanaf het moment van een positief advies belangstellingsgesprekken met medewerkers, waarbij de nieuwe organisatiestructuur, (her-)plaatsing en functiebeschrijving onderwerpen van gesprek zullen zijn. Hierbij peilen we niet alleen de belangstelling voor welke plaats in de nieuwe structuur ambitie bestaat, maar doet Pier K tevens zoveel mogelijk een aanbod voor een functie. Alvorens over te gaan tot (her)plaatsing zijn alle gesprekken afgerond. Voor docenten geldt dat zij kenbaar kunnen maken of zij de functie van docent cultuuronderwijs kunnen en willen vervullen. Na de zomervakantie starten we met de invulling van de (nieuwe) functies (realisatie). We nemen tot het einde van het jaar voor begeleiding en ondersteuning voor de functionarissen die werk overgedragen hebben gekregen.

Bij de invulling van functies hebben we niet gekozen voor de benaderingswijze waarbij iedereen gevraagd wordt opnieuw te solliciteren, ook al zou het daarbij om de eigen functie gaan. Dit zou o.i. een zeer ingrijpend, tijdrovend proces zijn. Wel is het van belang dat in het kader van de gewenste veranderingen en de nieuwe context, een ieder met een 'frisse blik' naar een bestaande functie kijkt. Deze benadering past bij de invoering van de nieuwe structuur en het verder doorontwikkelen van de organisatie. Er vallen in dit proces functies weg, er komen nieuwe bij. Ook worden enkele functies verzaagd en andere verlicht.

Bij de invulling van de functies kijken we naar aangetoonde competenties en naar doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie en/of een nieuw carrièreperspectief. We zoeken daarbij een balans tussen de belangen van de individuele medewerker en het organisatiebelang. In het belang van de organisatie beslist Pier K gemotiveerd op basis van ervaring of een medewerker over voldoende competenties beschikt om de nieuwe functie te kunnen vervullen. Dat zal met name gelden voor de functie van docent Cultuuronderwijs.

De beoogde verandering heeft als belangrijkste doel de organisatiestructuur beter te laten aansluiten bij de beleidsontwikkelingen. Herschikking van taken en verantwoordelijkheden in een nieuw organisatie-model met bijbehorende functies staat hierbij centraal. Als gevolg van de Organisatieontwikkeling zullen er personele verschuivingen plaatsvinden.

Bij de plaatsing in de nieuwe organisatie zal de volgende procedure worden gehanteerd.

1. Bij ongewijzigde functies zullen medewerkers hun huidige functie behouden.
2. Bij krimpfuncties zal op grond van de afvloeiingsregeling van de Cao worden bepaald welke medewerker zijn functie behoudt. Dat betekent dat eerst tijdelijke contracten niet worden verlengd, dat vervolgens wordt getracht een vertrekregeling te treffen met zij die dicht tegen hun pensioengerechtigde leeftijd aan zitten en/of met zij die dit wensen. Is dit nog niet voldoende, dan wordt op grond van het afspiegelingsbeginsel bepaald wie er vervolgens zijn huidige functie verliest. Op grond van het onmisbaarheidsbeginsel kan er een uitzondering worden gemaakt voor een medewerker met bijzondere onmisbare kwaliteiten. Degene van wie de functie vervalt krijgt de status van herplaatsing kandidaat.
3. Bij veranderfuncties, de functies die ingrijpend zijn veranderd, worden de huidige functionarissen herplaatsing kandidaat. Zij komen als eerste in aanmerking voor de veranderde functie. Hierbij zal rekening gehouden worden met de mogelijkheden, de omstandigheden en de bestaande rechten van de betrokken medewerkers maar ook met de benodigde competenties voor de veranderfunctie. Kan of wil de betrokkene niet worden geplaatst, dan wordt hij of zij herplaatsing kandidaat.
4. Verdwijfuncties, functies die komen te vervallen. Deze medewerkers krijgen de status van herplaatsing kandidaat en komen als eerste in aanmerking voor een vacature.
5. Medewerkers met de status van herplaatsing kandidaat zullen worden uitgenodigd voor een gesprek met het hoofd P&O of diens vervanger en een lid van het MT of diens vervanger, waarin zij hun belangstelling kenbaar kunnen maken voor een nieuwe of gewijzigde functie.

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

In geval van veranderfuncties zal de betrokkene als eerste in aanmerking komen voor de veranderde functie. Daarna zijn er 3 mogelijkheden.

- a. De herplaatsing kandidaat is geschikt en de enige die in aanmerking komt voor de functie. De kandidaat wordt geplaatst.
 - b. Er zijn meer geschikte kandidaten dan arbeidsplaatsen in een bepaalde functie. Bij de plaatsing wordt rekening gehouden met de opgebouwde rechten en de positie in de afvloeiingsvolgorde. Een geschikte kandidaat heeft hierbij voorrang op een geschikt te maken kandidaat.
 - c. Er is geen geschikte kandidaat, de functie wordt intern opengesteld.
 - d. Er is nog steeds geen geschikte kandidaat, de functie wordt extern opengesteld.
6. Nieuwe functies worden in eerste instantie opengesteld voor medewerkers die als gevolg van de reorganisatie de status van herplaatsing kandidaat hebben gekregen. Zij krijgen zoveel mogelijk een nieuwe functie aangeboden door Pier K. In 2^e instantie worden nieuwe functies opengesteld voor medewerkers waarvan de functie niet is komen te vervallen. Hierbij zal rekening gehouden worden met de mogelijkheden, de omstandigheden en de bestaande rechten van de betrokken medewerkers maar ook met de benodigde competenties voor de functie. Van de individuele werknemer wordt verwacht dat hij meewerkt aan de veranderingen en zich volledig inzet en blijft ontwikkelen. Zo nodig dient de werknemer mee te werken aan zijn her-, om- of bijscholing waarmee hij geschikt wordt voor een beschikbare passende functie.
 7. Elke docent kan aangeven in het belangstellingsgesprek dat hij de functie van docent cultuuronderwijs wil en (eventueel op termijn) kan vervullen. Na de procedure zal de directie een besluit nemen op basis van advies en objectieve toetsing door een extern bureau en zal aan elke docent schriftelijk worden meegedeeld of hij in de functie van docent cultuuronderwijs wordt geplaatst of dat hij de functie van docent kunst in vrije tijd behoudt.
 8. Medewerkers die na bovenstaande procedures geen functie hebben in de nieuwe organisatie worden boventallig verklaard. Met hen zal zoveel mogelijk individueel worden gezocht naar een functie buiten Pier K, waarbij zoveel mogelijk rekening zal worden gehouden met de mogelijkheden en de omstandigheden, maatwerk dus. Daarbij zal het sociaal plan dat met de vakbonden zal worden afgesloten houvast bieden.
 9. In het kader van de herplaatsingsprocedure wordt een bezwaaradviescommissie in het leven geroepen, indien de noodzaak daartoe ontstaat. Deze commissie bestaat uit een lid op voordracht van de Raad van Toezicht, een lid op voordracht van de Vakbonden en een externe deskundige als onafhankelijk voorzitter. Een medewerker kan zich wenden tot de bezwaaradviescommissie indien hij het met betrekking tot zijn eigen functie niet eens is met de uitvoering van de plaatsingsprocedure.

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

Uitwerking Plaatsingsprotocol

Er zal een gesprek plaatsvinden met de medewerkers van wie de functie is komen te vervallen (krimpfunctie of verdwijfunctie), de **herplaatsingskandidaat**. In dat gesprek zal aan de orde komen of en welke nieuwe functie voor de betreffende kandidaat passend wordt geacht en kan worden aangeboden.

Het management zal de herplaatsingskandidaten zoveel mogelijk een **gericht aanbod** doen. Dit aanbod zal in de uitnodiging worden genoemd, zodat de betreffende medewerker zich kan voorbereiden op het gesprek. De medewerker beslist binnen een week of de aangeboden functie kan worden geaccepteerd.

Is er **geen functie beschikbaar**, dan zal in het gesprek met de medewerker de mogelijkheden van het sociaal plan worden besproken.

Voor medewerkers van wie de **functie verandert** geldt dat zij ook zullen worden uitgenodigd voor een gesprek. Deze gesprekken zullen een half uur duren. Daarbij zal aan de orde komen wat er in de functie gaat veranderen en op welke gebieden de medewerker scholing, coaching of andere vormen van ondersteuning nodig heeft om de veranderde functie goed te kunnen vervullen.

Docenten hebben voor de zomervakantie allemaal een Planning en Evaluatiegesprek gehad. Daarin is de functie docent Cultuuronderwijs aan de orde geweest. De docenten die hebben aangegeven te willen worden ingezet als docent cultuuronderwijs zullen als eerste worden uitgenodigd voor een gesprek. Na het gesprek zal binnen 2 weken gemotiveerd schriftelijk worden medegedeeld of de docent kan worden toegelaten als docent cultuuronderwijs.

Commissies

De gesprekken zullen met de volgende commissies plaatsvinden, waaraan het hoofd P&O of diens vervanger kan worden toegevoegd:

Functies die direct vallen onder de directeur-bestuurder
Directeur-bestuurder en hoofd P&O

Teamhoofden en Cultuurmakelaars
Manager Cultuuronderwijs, P&O

Docenten en projectleiders
Manager Cultuuronderwijs en/of Teamhoofd, cultuuraanjager, P&O

Coördinator bedrijfsbureau, Facilitair coördinator en Coördinator Planning
Manager Bedrijfsvoering, P&O

Medewerkers Bedrijfsbureau
Manager Bedrijfsvoering of Coördinator Bedrijfsbureau, eventueel aangevuld met Manager Cultuuronderwijs, P&O

Facilitair medewerkers
Manager Bedrijfsvoering en/of Facilitair Coördinator, P&O

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

Bijlage 2

Belangstellingsgesprekken

functie	afdeling	status	Beoogd kandidaat	actie
Manager bedrijfsvoering	Bedrijfsvoering	verander	ja	gesprek
Administratief-ondersteunend medewerker bedrijfsbureau	Bedrijfsvoering, bedrijfsbureau	bestaand (te ontwikkelen)	Nvt	doorbenoemen
Coördinator bedrijfsbureau	Bedrijfsvoering, bedrijfsbureau	verander		gesprek
Medewerker capaciteitsplanning & verhuur	Bedrijfsvoering, bedrijfsbureau	verander		gesprek
Inhoudelijk-ondersteunend medewerkers bedrijfsbureau	Bedrijfsvoering, bedrijfsbureau	bestaand (te ontwikkelen)		doorbenoemen
Facilitair coördinator dienst (&inkoop)	Bedrijfsvoering, facilitaire dienst	verander		gesprek
Facilitair medewerker	Bedrijfsvoering, facilitaire dienst	verander/ krimp		gesprek
Gebouwbeheerder (& horeca) Nieuw Vennep	Bedrijfsvoering, facilitaire dienst	bestaand		doorbenoemen
Cultuurmakelaar particuliere markt	Cultuuronderwijs	nieuw	ja	gesprek
Cultuurmakelaar aanbod primair onderwijs	Cultuuronderwijs	verander		gesprek
Cultuurmakelaar aanbod voortgezet onderwijs	Cultuuronderwijs	nieuw	Ja	gesprek
Cultuurmakelaar bedrijven	Cultuuronderwijs	verander		gesprek
Cultuurmakelaar brede scholen en kinderopvang	Cultuuronderwijs	nieuw	Ja	gesprek
Cultuurmakelaar Kunstvakonderwijs	Cultuuronderwijs	nieuw	Ja	gesprek
Cultuurmakelaar wijken en verenigingen	Cultuuronderwijs	verander		gesprek
Docent Cultuuronderwijs/ KIV * ₂	Cultuuronderwijs	nieuw / bestaand		Eerst schriftelijk registratie belangstelling onder alle docenten, daarna gesprek
Projectleider Architectuur	Cultuuronderwijs	bestaand		doorbenoemen

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

Teamhoofd Architectuur & Vormgeving	Cultuuronderwijs	verander		gesprek
Teamhoofd Beeldend, theater, dans en musical	Cultuuronderwijs	verander		gesprek
Teamhoofd Muziek	Cultuuronderwijs	verander/ krimp		gesprek
Directeur-bestuurder (reeds geplaatst per dec. 2011)	Directie/ MT	nieuw		
Management assistent (management team)	Directie/ MT	bestaand		doorbenoemen
Manager Cultuuronderwijs/ cultuurmakelaar particuliere markt	Directie/ MT	nieuw	ja	gesprek
Salarisadministrateur, assistent controller	Financiën	bestaand		doorbenoemen
Medewerker verhuur&sales	Horeca & Verhuur	verander		gesprek
Medewerker social media en uitvoering (ntb)	Marketing, Kennis & Sales	nieuw		
Projectleider marketing, communicatie en evenementen *	Marketing, Kennis & Sales	verander		gesprek
Manager Marketing, Kennis & Sales (ntb)	Marketing, Kennis & Sales/ MT	nieuw	nee	
Projectleider*	nader te bepalen	verander		gesprek
Coördinator BHV	Organisatie & Ontwikkeling	verander		gesprek
Manager Organisatie&Ontwikkeling	Organisatie & Ontwikkeling/ MT	nieuw	ja	
Medewerker personeelszaken/ preventie	Organisatie&Ontwikkeling	bestaand		doorbenoemen
Medewerker Architectuur	Teamhoofd Architectuur	bestaand		doorbenoemen
Administratief financieel medewerker		bestaand		doorbenoemen
Controller/ Hoofd Financiën		bestaand		doorbenoemen
Medewerker klantendesk, balie (Bedrijfsbureau)		bestaand		doorbenoemen

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

Bijlage 3 Bezwarenadviescommissie Pier K

Artikel 1 Samenstelling

1. De Bezwarenadviescommissie Pier K, hierna te noemen: "de Bezwarenadviescommissie", is samengesteld uit:
 - a) één lid te benoemen door de werkgever, niet zijnde een werknemer of bestuurslid van de werkgever;
 - b) één lid te benoemen door de bij het Sociaal Plan betrokken werknemersverenigingen, niet zijnde een werknemer of bestuurslid van die verenigingen, noch een werknemer of bestuurslid van de werkgever;
 - c) een neutrale externe voorzitter die in onderling overleg tussen de hierboven genoemde leden wordt gekozen.
2. De leden van de Bezwarenadviescommissie worden voor de duur van het Sociaal Plan door de werkgever benoemd. Voor ieder lid kan de werkgever een of meer plaatsvervangers benoemen in overeenstemming met lid 1 van dit artikel.
3. Het secretariaat wordt gevoerd door de werkgever.
4. Bezwaren die met betrekking tot de plaatsingsprocedure of het Sociaal Plan worden ingediend, worden door de Bezwarenadviescommissie afgehandeld.

Artikel 2 Secretaris

1. De Bezwarenadviescommissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.
2. De ambtelijk secretaris wordt door de werkgever benoemd.
3. De ambtelijk secretaris heeft onder meer tot taak om de zittingen van de Bezwarenadviescommissie voor te bereiden, de verslaglegging daarvan te verzorgen alsmede zorg te dragen voor de verzending van het advies aan werkgever.

Artikel 3 Kosten

De kosten verband houdende met de werkzaamheden van de Bezwarenadviescommissie, komen voor rekening van de werkgever.

Artikel 4 Werkwijze

1. De Bezwarenadviescommissie bepaalt zelf haar werkwijze met inachtneming van deze regeling.
2. De voorzitter van de Bezwarenadviescommissie bepaalt de plaats waar en het tijdstip waarop de behandeling van het bezwaarschrift zal plaatsvinden.

Artikel 5 Taak

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

1. De Bezwarenadviescommissie adviseert de werkgever over de te nemen beslissing op het door werknemer aangetekende bezwaar tegen een beslissing van de werkgever op grond van de plaatsingsprocedure of het Sociaal Plan waaraan deze regeling is verbonden.
2. De Bezwarenadviescommissie brengt binnen zes weken na ontvangst van het bezwaarschrift haar advies schriftelijk uit aan de werkgever. Zij kan met schriftelijke goedkeuring van de werkgever het uitbrengen van het advies voor ten hoogste zes weken verdagen.
3. Het advies bevat het verslag van het horen.

Artikel 6 Bezwaar

De werknemer kan met betrekking tot de individuele toepassing van de plaatsingsprocedure of het Sociaal Plan door de werkgever schriftelijk een bezwaar bij de Bezwarenadviescommissie indienen. Dit bezwaarschrift moet door de werknemer binnen drie weken na een besluit door de werkgever ten aanzien van de individuele toepassing van het Sociaal Plan worden gericht aan:

Pier K
Bezwarenadviescommissie
Postbus 110
2130 AC Hoofddorp

Artikel 7 Behandeling bezwaar

1. De werkgever bevestigt schriftelijk de ontvangst van het bezwaarschrift aan de werknemer en verstrekt het bezwaarschrift zo spoedig mogelijk voor advies aan de Bezwarenadviescommissie.
2. De mondelinge behandeling van het bezwaar vindt plaats binnen vier weken na indiening van het bezwaarschrift.
3. Tijdens de behandeling worden de betrokken werknemer en de werkgever gehoord, waarbij zij zich door een raadsman kunnen doen bijstaan of laten vertegenwoordigen.
4. De mondelinge behandeling geschiedt niet in het openbaar, tenzij de Bezwarenadviescommissie, de betrokken werknemer en de werkgever gehoord hebbende, anders besluit,
5. De beraadslagingen van de Bezwarenadviescommissie geschieden in een voltallige vergadering, welke niet openbaar is.
6. De leden van de Bezwarenadviescommissie en de ambtelijk secretaris zijn tot geheimhouding verplicht.
7. De werkgever en de werknemer zijn verplicht alle gevraagde medewerking te verlenen aan de Bezwarenadviescommissie.

Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB

Artikel 8 Advies

1. De Bezwarenadviescommissie doet een uitspraak over het al dan niet ontvankelijk zijn van het door de werknemer ingediende bezwaarschrift.
2. De werknemer die zich tot de Bezwarenadviescommissie heeft gewend, wordt in zijn bezwaar niet ontvankelijk verklaard, indien het bezwaar voor aanmelding bij de Bezwarenadviescommissie bij de rechter aanhangig is gemaakt.
3. Indien tijdens de behandeling van het bezwaar door de werkgever en/of de werknemer het bezwaar aanhangig wordt gemaakt bij de rechter, staakt de Bezwarenadviescommissie de verdere behandeling.
4. De Bezwarenadviescommissie brengt schriftelijk gemotiveerd advies uit ten aanzien van de bezwaren van de werknemer, voortkomend uit de individuele toepassing van het Sociaal Plan.
5. Het advies wordt door de voorzitter van de Bezwarenadviescommissie ondertekend.
6. Het advies van de Bezwarenadviescommissie wordt zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen drie weken na de beraadslagingen aan de werkgever schriftelijk meegedeeld. De Bezwarenadviescommissie verstrekt de werknemer een kopie van het advies.

Artikel 9 Beslissing op bezwaar door de werkgever

1. Binnen twee weken na de ontvangst van het advies van de Bezwarenadviescommissie zendt de werkgever haar beslissing op het bezwaar naar de werknemer.
2. Indien de werkgever afwijkt van het advies van de Bezwarenadviescommissie, doet zij hiervan gemotiveerd en schriftelijk mededeling aan de werknemer en de Bezwarenadviescommissie.
3. De werknemer die het niet eens is met het door de werkgever op zijn bezwaar genomen besluit kan zich wenden tot de daartoe bevoegde rechter.

Artikel 10 Bijzondere bepaling

Termijnen genoemd in deze regeling, die worden doorbroken met de periode van zomervakantie worden verlengd met de duur van de vakantie met een maximum van 5 weken. De vakantieperiode wordt er als het ware tussenuitgeknipt.

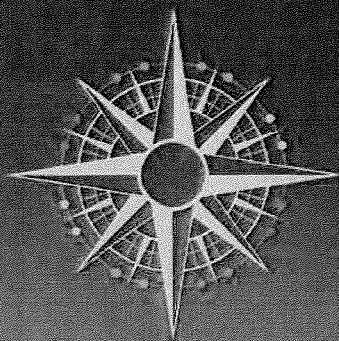
Parafen:

Pier K

FNV Kiem

KNTV

NTB





gemeente
Haarlemmermeer

Aan het bestuur van
Stichting Pier K
Postbus 110
2130 AC Hoofddorp

Postbus 250
2130 AG Hoofddorp

Bezoekadres:
Raadhuisplein 1
Hoofddorp
Telefoon 0900 1852
Telefax 023 563 9550

Cluster Maatschappelijke en Economische Ontwikkeling
Contactpersoon E. Feij
Doorkiesnummer 0900-1852
Uw brief 7 augustus 2012
Ons kenmerk 13/000051
Doc.nr. 2012/48487
Bijlage(n) Nota van B&W (4 december 2012)
Controleprotocol, Programma van Eisen 2013
Onderwerp Verlening prestatiesubsidie 2013

Verzenddatum

Geacht bestuur,

Op 7 augustus 2012 diende u een aanvraag in voor een prestatiesubsidie in het jaar 2013. Wij hebben u op 16 oktober 2012 een voornemen tot subsidieverlening gestuurd en u in de gelegenheid gesteld hierop een zienswijze in te dienen. Van deze gelegenheid heeft u geen gebruik gemaakt.

Besluit

Wij hebben besloten:

- 1) u een subsidie van maximaal € 6.127.676,- te verlenen. Dit baseren wij op artikel 17 van de Algemene Subsidieverordening Haarlemmermeer 2011 (hierna: Asv), samen met het subsidiebeleidskader;
- 2) u op grond van artikel 37 van de Asv een voorschot op de subsidie te verlenen;
- 3) u op grond van artikel 5 van de Asv en de beleidsregels te plaatsen in de categorie van toezicht: groen;
- 4) u de opdracht te geven om uiterlijk 1 maart 2013 een uitgewerkt plan aan de gemeente te zenden hoe de opdracht tot het ontplooiën van (meer) cultureel ondernemerschap inhoudelijk en bedrijfseconomisch zal worden geïmplementeerd;



Mixed Sources
Productgroep uit goed beheerde
bossen en andere gecontroleerde
bronnen
Cert.no. SGS-COC-004741
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

Ons kenmerk 13/000051
Volgvel 2

- 5) u een algemene reserve toe te kennen van 5% en onder voorbehoud van het indienen van een inhoudelijk plan, zoals beschreven in beslispunt 4, deze tot maximaal 10% te verhogen.

Subsidie 2013

Hieronder geven wij aan welke overwegingen ten grondslag liggen aan de honorering van uw aanvraag.

Inhoudelijk

Prestatieafspraken 2013

Het gemeentelijke Programma van Eisen 2013 en de door uw stichting ingediende aanvraag zijn de onderlegger van dit besluit tot verlening en maken daar tevens onderdeel van uit.

De beschikking en het bijbehorende Programma van Eisen zijn leidend bij de verdere uitvoering van de gesubsidieerde activiteiten. Het vertellende deel van de aanvraag van Pier K d.d. 7 augustus 2012 geldt als inhoudelijke toelichting c.q. uitwerking van het Programma van Eisen.

Indien zich in de loop van het jaar of bij de afrekening inhoudelijke dan wel financiële (interpretatie)verschillen voordoen tussen de diverse documenten, wordt uitgegaan van de volgende rangorde van documenten:

- 1) subsidiebeschikking 2013, inclusief de nota subsidieverlening en het Programma van Eisen 2013;
- 2) aanvraag Pier K 2013 d.d. 7 augustus 2012.

Tot slot kan in overleg tussen de gemeente en Pier K gezamenlijk besloten worden om activiteiten niet of op een andere wijze uit te voeren.

Conform de aangegeven lijn in de nota betekent dit voor de route Kunst in de Wijk het volgende:

- de salariskosten van deze route zullen terugverdiend worden met de activiteiten; dit zal duidelijk zichtbaar worden weergegeven in het financiële jaarverslag;
- projecten zullen alleen doorgaan als externe sponsoring verzekerd is;
- indien hieraan niet wordt voldaan zal het budget voor deze route worden teruggevorderd.

Programma van Eisen

In de bijlage vindt u het Programma van Eisen 2013 van de subsidie, met de prestaties en de voorwaarden voor subsidie. Het Programma van Eisen hoort bij dit besluit.

Financieel

Subsidiebedrag

Het maximale subsidiebedrag is € 6.127.676,-.

Berekening subsidie 2013	
Subsidie 2012	€ 6.054.517
Bezuiniging eerste deel eerste tranche	" 108.000 -
Totaal 2013 (exclusief indexatie)	€ 5.946.517
Index 2013 (1,75%)	" 104.159 +
Subtotaal	€ 6.050.676
Matching Fonds voor Cultuurparticipatie	" 77.000 +
Totaal	€ 6.127.676

Indexering

Voor de subsidies vanaf 2013 is het subsidiebeleidskader Haarlemmermeer 2012 van toepassing. Dit betekent dat indien tot indexering wordt besloten, de trendmatige stijging van materiële en personele kosten voor alle gesubsidieerde organisaties op dezelfde index is gebaseerd, namelijk het geraamde inflatiepercentage voor huishoudens (CPI) van het Centraal Economisch Plan in het jaar voorafgaand aan het subsidiejaar.

Voor 2013 is besloten tot indexering over te gaan. Het geraamde inflatiepercentage voor huishoudens (CPI) van het Centraal Economisch Plan is 1,75%. Dit is verwerkt in het subsidiebedrag.

Reserves en voorzieningen

Er wordt, onder voorwaarde van het aanleveren van onderstaande stukken, toestemming gegeven voor de volgende bestemmingsreserves en voorzieningen:

Bestemmingsfonds inventaris

De Asv schrijft voor dat aan de instelling van een bestemmingsreserve een meerjarige onderbouwing (tien jaar, gesplitst naar toevoegingen en onttrekkingen) ten grondslag dient te liggen. **U dient deze in te dienen voor 31 december 2012.**

Voorziening Groot Onderhoud

In de jaarrekening 2011 staat beschreven dat er een meerjaren onderhoudsplan in 2012 per locatie wordt opgesteld. **Ook dit plan dient u in te dienen voor 31 december 2012.**

Voor alle voorzieningen/reserves geldt dat wanneer de middelen niet nodig zijn voor het bestemde doel, de middelen terugvloeien naar de algemene reserve van Pier K. Wanneer de algemene reserve boven het toegestane percentage van de exploitatielasten komt, volgt een korting op de subsidie in het jaar er op volgend.

Salarisnorm

Op grond van de Asv kan een subsidie geweigerd worden indien binnen de organisatie van de aanvrager iemand een hogere beloning krijgt dan het

Ons kenmerk 13/000051
Volgvel 5

Governance Code

De inrichting van uw instelling moet voldoen aan de eisen van de Governance Code van uw branche, indien van toepassing.

Voorschot

Wij zullen de subsidie in dertien termijnen bevoorschotten. In mei 2013 zult u twee termijnen ontvangen, in de resterende maanden zal steeds een termijn worden uitbetaald. Uiterlijk de eerste van de maand maken wij het voorschot van € 431.454,67 (exclusief huur Nieuw-Vennep) over op uw rekeningnummer 4540300 ten name van Stichting Pier K.

Vaststelling

Wij stellen de uiteindelijke subsidie 2013 vast op basis van uw aanvraag tot vaststelling. Deze moet **vóór 15 april 2014** worden ingediend. Als wij de aanvraag niet op tijd ontvangen, kan dit tot gevolg hebben dat de verleende subsidie op € 0,00 wordt vastgesteld.

Heeft u nog vragen, dan kunt u contact opnemen met mevrouw E. Feij, telefoonnummer 0900-1852.

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van de gemeente Haarlemmermeer,
namens dezen,
de gemeentesecretaris,



drs. C.H.J. Brugman

BEZWAAR

Indien u het met de inhoud van dit besluit niet eens bent, kunt u daartegen op grond van de Algemene wet bestuursrecht, binnen zes weken na verzenddatum van dit besluit, een gemotiveerd bezwaarschrift indienen. Het bezwaarschrift dient in ieder geval de naam en adres van de indiener, de dagtekening, een omschrijving van het besluit waartegen bezwaar wordt gemaakt, de redenen/motivering van het bezwaar te bevatten en dient te zijn ondertekend. U kunt uw bezwaarschrift richten aan het college van de gemeente Haarlemmermeer, ter attentie van cluster Juridische Zaken, Postbus 250, 2130 AG Hoofddorp.