

KADERNOTITIE

CULTUURBEDRIJF
DOETINCHEM

Regisseur in cultuur

24-11-2016

**GRUIT
POORT**
THEATER FILM KUNST
EVENTS LESSEN CAFE



Inleiding

In deze kadernotitie schetsen Amphion en Gruitpoort een perspectief van het Cultuurbedrijf dat zij samen zouden kunnen vormgeven. Een stip op de horizon. Geen businessplan maar een inspirerend toekomstbeeld van wat er kan ontstaan als we de kwaliteiten en activiteiten van Amphion samenvoegen met die van de Gruitpoort.

De basis van dat vergezicht hebben we gebaseerd op het onderzoek dat we samen met de muziekschool zijn gestart en dat we nog steeds graag in samenhang met hen zouden vormgeven. In hoofdstuk 1 is beschreven hoe het onderzoeksproces zich heeft voltrokken en hoe we uiteindelijk moesten concluderen dat een cultuurbedrijf in één organisatie met de muziekschool niet mogelijk is.

We hebben daarom de resultaten van het inhoudelijk onderzoek herschreven tot een vorm waarin Amphion en Gruitpoort samen wel een cultuurbedrijf als spil en regisseur voor de regio kunnen vormgeven met de muziekschool als partner.

Omdat de gemeente Doetinchem met name op het gebied van binnenschoolse cultuureducatie nieuw beleid wil inzetten is dat stuk extra uitgewerkt. Het Cultuurbedrijf wil juist daar, met Amphion als sterk podium en op basis van de ervaring van de Gruitpoort, de regisseur zijn. In de afgelopen jaren is daarvoor een stevige basis gelegd.

Met het vormen van dit cultuurbedrijf verstevigt Doetinchem haar positie in de Achterhoekse culturele infrastructuur door op alle functies de regierol te nemen: **presentatie, educatie en participatie**. Vanuit het Cultuurbedrijf worden inhoudelijke en financiële verbindingen gelegd met alle partners in de samenleving waardoor de gemeente haar verantwoordelijkheid voor die infrastructuur kan delen met zowel het cultuurbedrijf zelf als met de maatschappelijke partners.

Zoals gezegd, deze kadernotitie is dus geen businessplan of ondernemingsplan. We hebben in hoofdstuk 7 en 8 een globaal beeld geschetst van de organisatie en de financiële uitwerking van het Cultuurbedrijf zoals wij dat zouden willen en kunnen vormgeven. Ook geven we aan op welk deel van het beschikbare budget binnen de bestuursopdracht wij een beroep doen. Op basis daarvan hebben we een geconsolideerde begroting van beide organisaties opgesteld.

Deze begroting is ambtelijk reeds besproken en in overleg zijn (eenmalige) financiële risico's zoals het negatief eigen vermogen van Amphion t.g.v. de gevellasten, de eenmalige kosten voor fusiebegeleiding, het nieuwe startvermogen van de organisatie etc, niet meegenomen. Deze worden meegenomen in een ondernemingsplan met een uitgewerkt formatieplan en een meerjarenbegroting. Ook een due diligence onderzoek zal onderdeel zijn van de vervolgfase.

Het ondernemingsplan zal naast de goedkeuring door de toezichthouders van beide organisaties ook goedgekeurd moeten worden door de aandeelhoudersvergadering (4 gemeenten) van de NV Amphion. Uiteraard kan en zal dat plan pas opgesteld worden nadat besluitvorming door de gemeente heeft plaatsgevonden over de definitieve uitwerking van de bestuursopdracht zoals die nu voor ligt.

Wij hopen dat u bij het lezen van deze notitie net zo geïnspireerd raakt als wij bij het schrijven ervan. Wij zien uit naar de besluitvorming over de bestuursopdracht in de gemeenteraad.

Charles Droste (Amphion) en Ester van de Haar (Gruitpoort)

Amphion, Hofstraat 159, 7001 JD Doetinchem Telefoon (0314) 376 000 www.amphion.nl
Gruitpoort, Hofstraat 2, 7001 CD Doetinchem Telefoon (0314) 340 943 www.gruitpoort.nl

Procesbegeleiding: Consult in Cultuur, Otto Berg
Financieel advies: Lacasaconsult, Jan Lahuis

Inhoud

1	Managementsamenvatting	5
2	Productfinanciering binnen het IGLO-model	7
2.1	Scenario 3 in de kerntakendiscussie.....	7
2.2	Amphion en Gruitpoort: complementaire partners.....	8
2.3	Cultuurbedrijf en Muziekschool	9
2.4	De bestuursopdracht in functies samengevat.....	11
3	Het Cultuurbedrijf: Regisseur in cultuur.....	12
3.1	Missie en visie.....	12
3.2	Maatschappelijke verankering	13
3.3	Vrijwilligers	13
4	Presentatie	14
4.1	Presentatie in het basispakket: één functie, twee opdrachten	15
	Professionele theatervoorstellingen	15
	Filmhuis	15
	Theater&film broedplaats	15
	Debatten en themacafés	15
	Events	16
	Netwerk Amateurkunst	16
	Ondersteuning partners	16
4.2	Presentatie en extra inkomsten	16
	Verhuringen.....	16
	Evenementendesk aanvalsplan binnenstad	16
	UIT-agenda regio	17
5	Educatie	18
5.1	Binnenschoolse cultuureducatie in het basispakket	18
	Eén loket: van makelaar naar partner in cultuureducatie	18
	Netwerk van kunstdocenten 3.0	19
	Convenant Cultuur & Onderwijs	19
5.2	Buitenschoolse cultuureducatie in het basispakket.....	20

Talentontwikkeling jeugd	20
5.3 Cultuureducatie en andere financieringsbronnen	20
Cultuureducatie met Kwaliteit (CMK)	20
Brede School Netwerk.....	21
Plusdocument 4-18: cultuur na school.....	21
Educatie volwassenen	22
Taal & Cultuur.....	22
6 Participatie	23
6.1 Participatie in het basispakket: Jongeren.....	23
Jongerencentrum	23
En verder: jongerenwerk/Jimmy's	23
6.2 Participatie in het pluspakket.....	24
LangLeveKunst.....	24
6.3 Participatie en andere financieringsbronnen.....	24
Convenant Cultuur&Zorg	24
Cultuur&erfgoedpact	24
7 Organisatie	26
Processen synchroniseren.....	26
Sterke merken behouden.....	26
Organogram.....	26
8 Financiële uitwerking	28
Deel A: Noodzakelijke infrastructuur	29
Deel B: Prestatieafspraken gemeente - instelling	29
Deel C: Culturele en commerciële activiteiten.....	31
Conclusie: Regieopdracht cultuureducatie voor Cultuurbedrijf noodzakelijk	31
9 Risico's en voorwaarden.....	32
10 Van kadernotitie naar ondernemingsplan	33
Bijlage 1 Partners Cultuurbedrijf.....	34

1 Managementsamenvatting

We staan op een kantelpunt in het samenwerkingsonderzoek tussen Amphion, Gruitpoort en Muziekschool. We beginnen daarom met een korte beschrijving van het gelopen traject tot nu toe om inzichtelijk te maken waar we nu staan en waarom.

Terugblik

Met de Voorjaarsnota 2015 heeft de gemeenteraad een bestuurlijke lijn voor het culturele veld uitgezet. Uitgangspunt is daarbij de motie waarmee de gemeenteraad een aanscherping maakt op de keuze voor scenario 3 tijdens de Kerntakendiscussie op 19 maart 2015. Deze motie draagt het college op inzichtelijk te maken tot welke voordelen samenwerking of samenvoeging van culturele instellingen kan leiden. Daarbij werd de zinsnede 'Subsidiëren van de outcome in plaats van de organisatie' zoals die oorspronkelijk in het document stond, geschrapt. Daarmee werd duidelijk dat de gemeente Doetinchem de financiële ondersteuning van cultuur niet volledig en alleen op het financieren van af te nemen producten wil baseren maar haar cultuurinstellingen ziet als een basisvoorziening die daarnaast afgerekend kan worden op productafspraken.

Op 9 juli 2015 ontvingen de 3 cultuurinstellingen in Doetinchem (Amphion, Gruitpoort, Muziekschool) een bestuursopdracht van de gemeente met de vraag in samenwerking tot een Doetinchemse culturele basisinfrastructuur te komen.

Op basis van deze bestuursopdracht zijn we een samenwerkingsonderzoek gestart. Het eerste resultaat dat dit opleverde was dat we in november 2015 de intentie uitspraken om samen één Cultuurbedrijf te willen worden: een innovatieve netwerkorganisatie die samen met gemeente(n), burgers en instellingen zorgt voor een cultureel klimaat waar iedereen zijn of haar culturele loopbaan of interesses optimaal kan volgen.

Inmiddels was er aanvullend aan de bestuursopdracht vanuit de gemeenteraad een opdracht bij gekomen: een gezamenlijke bezuinigingsdoelstelling voor de 4 instellingen (incl. Bibliotheek) van € 600.000. Door de instellingen zelf te verdelen. Wij hebben direct aangegeven dat de (arbeidsrechtelijke) verschillen tussen de instellingen dermate groot zijn dat er niet d.m.v. samenwerking een bezuiniging gerealiseerd kan worden als niet eerst per instelling zou worden aangegeven waarmee elk van de instellingen 'instapt'.

In maart 2016 heeft de gemeente de bestuursopdracht aangescherpt:

1. Maak een efficiëncyslag door samenwerking met totaal € 600.000 minder budget (€ 450.000 voor Amphion, Gruitpoort, Muziekschool gezamenlijk en € 150.000 voor Bibliotheek)
2. Laat hiermee een stevige basisinfrastructuur ontstaan, met focus op brede cultuureducatie tot en met 14 jaar. Hiervoor worden jaarlijks de volgende budgetten ter beschikking gesteld:
 - a. € 750.000 activiteiten schouwburg;
 - b. € 250.000 filmhuis en culturele broedplaats;
 - c. € 250.000 jongerencentrum;
 - d. € 350.000 binnenschoolse cultuureducatie;
 - e. € 150.000 buitenschools muziek- en kunstonderwijs t/m 14 jaar;
 - f. € 50.000 harmonie- en fanfareonderwijs;Totaal: € 1.800.000 (dit basisbudget bedraagt € 450.000 minder dan de huidige bijdragen opgeteld, zie punt 2);
3. Naast basispakket wordt pluspakket van € 126.000 beschikbaar gesteld. Hiervoor dient de nieuwe organisatie (of de organisaties gezamenlijk) jaarlijks een voorstel in te dienen. Overige aanvullende activiteiten dienen met extern geld gefinancierd te worden (outputfinanciering op basis van het iglo-model);
4. Huisvesting is volgend op de activiteiten en is buiten deze bestuursopdracht gehouden.

Gedurende het vervolgonderzoek dat we het afgelopen half jaar hebben uitgevoerd, is duidelijk geworden dat bij de Muziekschool een bezuiniging (in welke omvang ook), maar ook een ombuiging in beleid, als gevolg van de door hen gehanteerde Cao CAR UWV leidt tot onmogelijk te dragen frictiekosten. Niet door de Muziekschool afzonderlijk te dragen, maar ook niet door het nieuwe Cultuurbedrijf.

De hoogte van deze frictiekosten wordt bepaald door de omvang van de bezuiniging én de hoogte van de vereiste ombuiging naar binnenschoolse cultuureducatie, namelijk het effect op de inzetbaarheid van de Muziekschoolmedewerkers: een ombuiging leidt tot boventaligheid doordat de betreffende medewerkers niet allen inzetbaar zijn in het nieuwe taakgebied. Omdat de hoogte van de bezuiniging niet per organisatie is uitgesplitst is de hoogte van deze frictiekosten voor de Muziekschool ook niet te berekenen. Duidelijk is wel dat deze frictiekosten, afhankelijk van de opgelegde bezuiniging al snel enkele miljoenen zullen bedragen.

Tegen deze achtergrond heeft de wethouder half oktober jl. laten weten graag van Amphion en Gruitpoort enerzijds en van de Muziekschool anderzijds een voorstel te willen ontvangen voor een verdere invulling van de gehele dan wel delen van de bestuursopdracht.

Hoe nu verder

In deze kadernotitie hebben Amphion en Gruitpoort gezamenlijk uitgewerkt hoe zij samen tot een Cultuurbedrijf kunnen komen dat als partner en regisseur voor de Doetinchemse en Achterhoekse culturele infrastructuur kan opereren. We doen dat, zoals in het hele proces de doelstelling was, door niet instellingsgericht te denken maar in functies, gekoppeld aan de deelopdrachten in de bestuursopdracht:

- Presentatie: schouwburg en filmhuis/broedplaats
- Educatie: binnenschoolse en buitenschoolse educatie
- Participatie: jongerencentrum en lang leve kunst

Als Cultuurbedrijf zullen wij samenwerken met de zelfstandige Muziekschool. Welke vorm de samenwerking met de Muziekschool heeft, zal afhangen van de besluitvorming van de gemeente over de frictiekosten aldaar

In dit document werken we het totale inhoudelijke pakket uit. Dus zowel de oorspronkelijke producten en diensten van Amphion en Gruitpoort, die wij gezamenlijk willen blijven uitvoeren, als de nieuwe regietaken. Belangrijk is daarbij de regiefunctie en de verantwoordelijkheid voor de totale binnenschoolse cultuureducatie waar het Cultuurbedrijf voor opteert.

Het totale voorstel is uitgewerkt in een geconsolideerde begroting van de totale nieuwe organisatie van het Cultuurbedrijf.

De keuzes die m.b.t. het Cultuurbedrijf voorliggen zijn:

1. Verleent u de in deze notitie beschreven opdracht inclusief genoemde budgetten aan het nieuw te vormen Cultuurbedrijf zodat Amphion en Gruitpoort dit uit kunnen werken in een ondernemingsplan?
2. Verleent u daarmee de regieopdracht m.b.t. Binnenschoolse cultuureducatie aan het Cultuurbedrijf waarbij de Muziekschool als preferred supplier samenwerkingspartner is op het gebied van muziek?

Wij vertrouwen erop dat we met dit plan een basis leggen voor een inspirerend Cultuurbedrijf dat in Doetinchem en de regio een partner kan zijn voor alle klanten, partners en stakeholders.

2 Productfinanciering binnen het IGLO-model

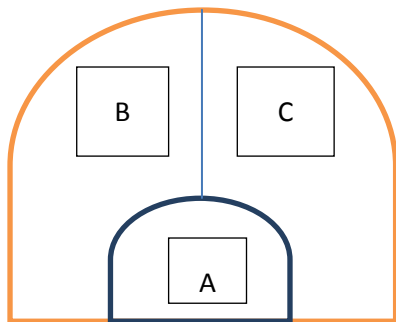
2.1 Scenario 3 in de kerntakendiscussie

Over het begrip productfinanciering is regelmatig verwarring. Veel termen worden door elkaar gebruikt: outcome- of output-financiering, integrale kostprijs, etc. Ook het door Berenschot geïntroduceerde IGLO-model voor productfinanciering wordt nogal eens ten onrechte als term gehanteerd.

De gemeente Doetinchem heeft bij de kerntakendiscussie gekozen voor scenario 3. Daarin trekken gemeente en instellingen samen op door afspraken te maken over wat er door de instellingen geleverd wordt. In tegenstelling tot scenario 4 waarin de gemeente o.b.v. een integrale kostprijs slechts producten afneemt.

Het Cultuurbedrijf is een groot voorstander van productfinanciering binnen het IGLO-model en heeft de financiële uitwerking van deze kadernotitie ook geheel in dit model gegoten. In het IGLO-model (zo genoemd vanwege de visuele representatie) wordt onderscheid gemaakt in drie kostenposten en per kostenpost wordt al dan niet subsidie toegekend:

- deel A, de noodzakelijke infrastructuur, dat de kosten omvat voor huisvesting, algemene organisatielasten, afschrijvingen en investeringen, innovatiebudget;
- deel B, personeel en activiteiten waarover de gemeente prestatieafspraken met de instellingen maakt;
- deel C, eigen ruimte voor de instellingen om culturele en commerciële activiteiten te organiseren die kostendekkend en mogelijk winstgevend zijn; niet gesubsidieerd.



Belangrijk is dus vast te stellen dat deel A noodzakelijk is om de producten in deel B en C te kunnen leveren. In de culturele sector is het nu eenmaal niet mogelijk om producten te leveren waarbij in de prijs voor de klant óók de kosten voor deel A zijn verdisconteerd. Wanneer een theaterkaartje € 300 of een cursus € 1500 zou kosten, zouden er immers geen mensen gebruik meer van maken. Dat is de functie van cultuursubsidie.

Daarnaast kan een gemeente vanuit het cultuurbeleid dat zij wil voeren bepaalde producten willen stimuleren. Daarom worden ook afspraken gemaakt in deel B: producten waarvan de gemeente wil dat de instelling die ontwikkelt.

Tot slot de producten in deel C. Deze zijn de verantwoordelijkheid van de instelling. Daar wordt geen subsidie aan toegekend maar de instelling genereert zelf inkomsten voor die producten en de eventuele winst daarop draagt bij aan de kosten van de delen A en B. Het is dus voor een gemeente van belang dat een instelling ook in deel C stevig ondernemerschap laat zien. Daarmee kunnen de kosten voor deel A zo laag mogelijk worden gehouden.

2.2 Amphion en Gruitpoort: complementaire partners

Amphion en Gruitpoort vullen elkaar aan wat betreft hun kernkwaliteiten. Amphion heeft zich de afgelopen jaren bewezen als ondernemende specialist binnen de theaterwereld. In 2012 werd Amphion door de theaterproducenten uitgeroepen tot beste theater van Nederland. Het is het grootste in de Achterhoek en trekt bezoekers uit een wijde omgeving. Het heeft een zeer hoge bezettingsgraad bij de voorstellingen en weet daarmee, maar ook met een efficiënte inzet van horeca, vergeleken met andere theaters in Nederland veel eigen inkomsten te verwerven.

De Gruitpoort daarentegen heeft zich ontwikkeld van een centrum voor lessen in beeldende kunst en theater tot een innovatieve organisatie die cultuur verbindt met maatschappelijke vraagstukken als jongerenbeleid en ouderenparticipatie. Een organisatie die vrijwilligers en mensen voor wie kunst en cultuur minder vanzelfsprekend zijn op een unieke manier aan zich weet te verbinden door hen uit te dagen in co-creatie met de professionals en die met minimale middelen zich een plek heeft verworven binnen de haarvaten van Doetinchem.

Het is juist deze maatschappelijke positie die voor de Gruitpoort de samenwerking met Amphion interessant maakt. Hoewel Amphion een topospositie heeft binnen de wereld van het theater verandert juist deze wereld in snel tempo. Naast een podium waar de beste artiesten uit binnen- en buitenland optreden, wordt de schouwburg steeds meer 'podium voor de stad'. Een plek voor en door de bewoners van Doetinchem. Een plek waar de maatschappelijke ontwikkelingen van de stad gedeeld worden met de inwoners. Waar die inwoners zélf voorstellingen of programma's realiseren voor de stad; in co-creatie met de professionals. En in dat laatste is de Gruitpoort juist weer specialist.

Het zijn de specialistische technische ervaring en (internationale) contacten van Amphion die van meerwaarde kunnen zijn voor de samenwerking met de Gruitpoort. Technici kunnen gemakkelijker over en weer worden ingezet en het netwerk van Amphion is een enorme verrijking voor de netwerkorganisatie die Het Cultuurbedrijf straks wordt.

Aan de andere kant kan Amphion baat hebben bij de educatieve kennis en ervaring van de Gruitpoort. Binnen de cultuureducatie is een enorme ontwikkeling gaande waarbij kunst en cultuur veel meer onderdeel wordt van het schoolcurriculum. Theatervoorstellingen kunnen daar een grote rol in spelen. Door met de scholen langlopende trajecten in te richten kan bij het programmeren van kinder- en jeugdvoorstellingen veel meer rekening worden gehouden met de doelgroep wat weer tot hogere bezoekerscijfers leidt.

Ook op bedrijfsmatig gebied zijn de beide instellingen complementair. Beide organiseren voorstellingen voor een breed publiek, zorgen dat deze onder de aandacht komen en hebben kassa's waar je een kaartje kunt kopen. Door deze processen te bundelen kan er efficiënter worden gewerkt en kunnen klanten beter worden bediend. Amphion heeft zich ontwikkeld tot een speler op de congres- en eventmarkt en kan deze uitbreiden door gebruik te maken van de ruimtes in de Gruitpoort als breakout rooms. De contacten van de Gruitpoort in het maatschappelijke veld kunnen nieuwe klanten opleveren voor de congresfunctie.

2.3 Cultuurbedrijf en Muziekschool

Uitgangspunt van deze kadernotitie is dat Gruitpoort en Amphion samen het Cultuurbedrijf gaan vormen. De Muziekschool blijft zelfstandig en wordt samenwerkingspartner van het Cultuurbedrijf. We kiezen eenzijdig voor deze vorm omdat de CAR-UWO-rechtspositie van het personeel van de Muziekschool een te groot risico vormt voor een nieuw te vormen Cultuurbedrijf.

Dienstverbanden versus ZZP

Los van de gehanteerde cao is het belangrijkste verschil tussen Gruitpoort en Amphion enerzijds en de Muziekschool anderzijds dat de Muziekschool niet alleen een backoffice in dienst heeft maar ook haar docenten. De product-markt-combinaties (privé-muzieklessen maar ook AMV op scholen en andere producten en diensten die de scholen af willen nemen) worden bij de Muziekschool dus uitgevoerd door mensen die in dienst zijn. Oorspronkelijk was dat bij veel culturele instellingen in het land het geval, ook bij de Gruitpoort. De laatste 10 jaar hebben veel Centra voor de kunsten in het land de omschakeling gemaakt van enerzijds vrijetijds- naar binnenschoolse educatie, maar anderzijds ook van dienstverbanden naar ZZP-constructies voor docenten. De Gruitpoort heeft ook voor die ontwikkeling gekozen omdat je als organisatie veel flexibeler kunt inspelen op de vragen uit de markt, je het aanbod niet tot de onder contract staande docenten hoeft te beperken en bovendien andere aanbieders in de stad de mogelijkheid kunt geven producten te ontwikkelen. De Cultuurcentra worden dan steeds meer regisserende cultuurbedrijven waarmee ze ook mogelijkheden krijgen andere, aanpalende domeinen zoals de zorg en het bedrijfsleven te bedienen. Maar ook binnen de educatie zelf levert die flexibiliteit een veel gezonder businessmodel op. Is er voor een les of cursus geen markt meer dan levert dat voor de instelling immers geen kosten op, laat staan in de vorm van frictiekosten.

Muziekschool als preferred supplier

Om te voorkomen dat het Cultuurbedrijf en Muziekschool in een concurrentiepositie ten opzichte van elkaar zouden komen, zullen wij ons niet richten op de activiteiten op het gebied van muziek. De lessen in de vrije tijd blijven bij de Muziekschool. Klanten kunnen daarvoor ook rechtstreeks terecht bij de Muziekschool. Indien scholen muziek bij het Cultuurbedrijf willen afnemen, zal in eerste instantie bij de Muziekschool gekeken worden of zij aan de vraag kunnen voldoen.

De opdracht binnenschoolse cultuureducatie

Het Cultuurbedrijf zal zoals gezegd de regierol voor de drie pijlers Presentatie, Educatie en Participatie op zich nemen. Derhalve zullen we ons ook positioneren en inrichten als de cultuureducatiepartner voor scholen. We zullen ook de overige budgetten (regeling Cultuur Met Kwaliteit, fondsen, bijdragen scholen, Brede School) met het gemeentelijke budget verbinden. Zie hoofdstuk 5 voor de uitwerking daarvan.

Scholen kunnen voor alle disciplines bij het Cultuurbedrijf terecht. Als zij Muziekschooldocenten op school willen, kunnen personeelsleden van de Muziekschool worden gedetacheerd.

Zoals bekend hebben Gruitpoort en Muziekschool de afgelopen 10 jaar gezamenlijk het bureau Cultuur&School gerund. In het licht van de beoogde samenwerking in het Cultuurbedrijf werkte de programmaleider Educatie van de Gruitpoort naast haar functie bij de Gruitpoort ook één dag per week voor dat bureau in dienst van de Muziekschool.

Ook Cultuur&School bemiddelde de afgelopen jaren een totaalaanbod voor alle disciplines. Maar dan als makelaar. De rollen tussen Gruitpoort en Muziekschool waren helder verdeeld: de Muziekschool verzorgde de activiteiten op het gebied van muziek. De Gruitpoort nam de andere disciplines voor haar rekening en huurt de kunstenaars in waar vraag naar was. Over de regierol werd door de

partijen echter verschillend gedacht. Waar de Muziekschool voornamelijk vanuit aanbod dacht wilde Gruitpoort samen met de scholen (in co creatie) tot een aanbod komen.

In de bestuursopdracht maakt de gemeente een keuze voor één partner voor binnenschoolse cultuureducatie. Ook gaat er aanzienlijk meer budget naar toe. In Hoofdstuk 5 werken we uit hoe we dat willen inzetten: van makelaar naar partner in cultuureducatie. Een regievoerder die een pool van kunstdocenten heeft en die zij ondersteunt en coacht. Zodat zij per school kan kijken wie er past. Om workshops en lessen voor kinderen te verzorgen, schoolvoorstellingen in de schouwburg te organiseren maar óók om leerkrachten te begeleiden en de schoolorganisatie als geheel te ondersteunen bij het ontwikkelen en uitvoeren van een breed en in het reguliere curriculum verankerde cultuureducatiebeleid.

Zoals gezegd zou het Cultuurbedrijf deze opdracht graag op zich nemen, met de Muziekschool als partner voor muziek.

Er zal door de gemeente een keuze gemaakt moeten worden aan wie de brede regieopdracht verleend wordt en voor welk bedrag. Deze brede opdracht kan maar bij één van beide partijen komen te liggen.

Snelle besluitvorming noodzakelijk

Weliswaar ligt het in de planning het nieuwe Cultuurbedrijf pas vanaf 2018 te starten, maar om de voorbereidingen voor het nieuwe schooljaar 2017-2018 richting scholen goed en eenduidig op te kunnen pakken, is een snelle besluitvorming over deze regieopdracht noodzakelijk.

Wanneer de regieopdracht bij het Cultuurbedrijf komt te liggen, zullen wij het programma, ook voor het schooljaar 2017-2018, verder vormgeven en voor de discipline muziek de Muziekschool betrekken en inschakelen. Dat is ook de reden dat wij niet voor het volledige beschikbare bedrag op dit onderdeel opteren maar een belangrijk deel aan de Muziekschool laten. Ook hebben we in de begroting rekening gehouden met het overnemen van de projectmedewerker Cultuur&School van de Muziekschool, voor het organisatorische deel van die functie.

2.4 De bestuursopdracht in functies samengevat

Bestuursopdracht:	Schouwborg	Filmhuis& Broedplaats	Binnenschoolse educatie	Buitenschoolse educatie	Jongeren-centrum	Pluspakket	Hafa	Totaal
Functies Het Cultuurbedrijf:								
Presentatie	Professionele theateervoorstellingen Filmhuis Theater&Filmbroedplaats Debatten en themacafés Events Netwerk Amateurkunst Ondersteuning partners							
Educatie			Partner in Cultuureducatie Netwerk kunstdocenten 3.0 Convenant Cultuur&Onderwijs	Talentontwikkeling				
Participatie					Jongeren-centrum	Lang Leve Kunst		
Financieel:								
Beschikbaar budget:	750.000	250.000	350.000	150.000	250.000	126.000	50.000	1.926.000
Gevraagd budget Het Cultuurbedrijf:	750.000	250.000	225.000	25.000	250.000	50.000		1.550.000
Daarnaast maakt de bestuursopdracht het mogelijk om de volgende projecten te ontwikkelen en daarvoor extra gelden te genereren: om hiermee meer te kunnen leveren								
	Verhuringen Evenementendesk Aanvalsplan Binnenstad UIT-agenda regio		Cultuur met Kwaliteit Brede School Netwerk Plusdocument 4-18 Educatie volwassenen Taal&Cultuur		Jongeren-werk	Convenant Cultuur&Zorg Cultuur& Erfgoedpact		

3 Het Cultuurbedrijf: Regisseur in cultuur

“Gemeenten hebben een grote bestuurlijke vrijheid qua budgetten en ambities. Het huidige cultuurbeleid van de gemeente Doetinchem gaat uit van een culturele basisinfrastructuur die garandeert dat inwoners van Doetinchem laagdrempelig deel kunnen nemen aan culturele activiteiten. Daarbij is gekozen voor Scenario 3 – Gemeente organiseert samen met andere organisaties cultureel aanbod. Binnen dit scenario geeft de gemeente haar verantwoordelijkheid voor de culturele basisinfrastructuur vorm door samen met (culturele) organisaties een cultureel aanbod te ontwikkelen en (deels samen) aan te bieden. [...] Dit scenario kan gecombineerd worden met het versterken van de onderlinge samenwerking tussen culturele organisaties en van regionale samenwerking.”

Uit: Raadsvoorstel kerntakendiscussie gemeente Doetinchem 2015

Dit in het voorjaar van 2015 aangenomen raadsvoorstel betekent een nieuwe visie op cultuurbeleid. Een visie die vraagt om als gemeente niet met tal van instellingen van doen te hebben maar met een regisseur als gesprekspartner op het culturele en maatschappelijke domein. Alleen dan ontstaat een effectief instrument om vorm te geven aan gemeentelijk cultuurbeleid.

3.1 Missie en visie

Het Cultuurbedrijf is een innovatieve netwerkorganisatie op het gebied van Kunst & Cultuur voor Doetinchem en omgeving. Het biedt expertise en ondersteuning aan zowel professionele als amateurkunstenaars. Van professionele voorstellingen tot theaterlessen. Van technische ondersteuning tot zaalverhuur. Van oriëntatie tot specialisatie. Het Cultuurbedrijf biedt iedere inwoner van Doetinchem en omgeving de mogelijkheid mee te doen met cultuur. Als toeschouwer of als actieve deelnemer. Als aanbieder of als afnemer. Zo brengt het Cultuurbedrijf partijen bij elkaar en fungeert als culturele broedplaats en professioneel podium ineen. Daarmee dragen we bij aan de cohesie van alle maatschappelijke groepen in onze samenleving.

De kracht van het Cultuurbedrijf ligt in de culturele levensloop. Die begint al vóór een kind naar school gaat. Het Cultuurbedrijf verzorgt nu al cultuureducatie voor peuters én scholing van pedagogisch medewerkers en biedt tevens voorstellingen voor die doelgroep. De basis voor de culturele levensloop wordt gelegd in het onderwijs. Het Cultuurbedrijf vindt het haar verantwoordelijkheid om de cultuureducatie een vaste plek in te laten nemen binnen het onderwijs en dit te verbinden met activiteiten buiten de school. Dat doet zij door scholen te ondersteunen bij het inrichten van hun curriculum en de ontwikkeling van hun medewerkers. Daarnaast zorgt het Cultuurbedrijf voor een kwalitatief hoogstaand aanbod, zowel in de vorm van workshops en lessen als (professionele) voorstellingen. We maken daarvoor zoveel mogelijk gebruik van de expertise in de Achterhoek. Door aan te sluiten bij landelijke projecten halen we middelen en expertise binnen die we delen binnen de Achterhoek.

Maar de culturele levensloop houdt niet op na de school. Ook voor volwassenen, ouderen en speciale doelgroepen is het Cultuurbedrijf de plek om zich te oriënteren, te ontwikkelen en te scholen in culturele vaardigheden. Ieder op zijn of haar eigen niveau en in eigen tempo. Het Cultuurbedrijf is de plek voor de verbeelding. Op de podia van het Cultuurbedrijf kun je je laten inspireren door het mooiste wat Nederland te bieden heeft op het gebied van theater, dans en film. Of je maakt je dromen waar door zelf op het podium te staan, daarin begeleid door de medewerkers of netwerkpartners van het Cultuurbedrijf.

3.2 Maatschappelijke verankering

De kracht van het Cultuurbedrijf ligt in de samenwerking met andere partijen. De nieuwe organisatie wordt een netwerkorganisatie die samen met haar netwerkpartners haar beleid realiseert. Een kleine, efficiënte kern van vaste medewerkers ondersteunt, verbindt en initieert een groot netwerk van culturaanbieders, vrijwilligers en docenten. Door transparant te zijn in haar maatschappelijke opdracht en geen concurrent te zijn maar partner, kan het Cultuurbedrijf veel partijen aan zich verbinden. Van zorgaanbieders tot scholen. Van zelfstandige professionals tot amateurverenigingen. Door het netwerk stevig in te richten en goed te ondersteunen kunnen we elkaar inspireren en zo innovatie binnenhalen. De wereld verandert snel en daar wil het Cultuurbedrijf niet bij achterblijven. Wij realiseren ons dat we niet alles zelf kunnen en moeten doen. We willen aanvullend zijn aan de markt. Zo blijven we een onafhankelijk regisseur en kunnen we een aantrekkelijke partner zijn voor de partijen met wie we samenwerken.

In bijlage 1 zijn alle partners opgenomen met wie Amphion en Gruitpoort een meerjarige intensieve samenwerkingsrelatie onderhouden. Daarnaast is er uiteraard een groot aantal partners waarmee structureel overleg gevoerd wordt, maar waar geen gezamenlijke projecten mee plaatsvinden. Deze zijn niet in het overzicht opgenomen.

"Beleidsmatig zou de gemeente Doetinchem zich bewust moeten zijn, dat het een aantrekkelijke stad met een centrumfunctie voor de Achterhoek moet willen zijn en blijven. Daar behoren kwalitatief goede cultuurvoorzieningen bij met indirect gevolg een groot economisch belang voor de stad Doetinchem zelf. De gemeente zou alle cultuurvoorzieningen met een meerwaarde in dit opzicht moeten blijven koesteren en blijven ondersteunen en veel meer de kosteneffectiviteit van de maatschappelijke- en economische meerwaarde mee moeten wegen in de besluitvorming. Ik ben geen voorstander van samenvoegingen van cultuurvoorzieningen alleen gestoeld op grond van beleidsmatige bezuinigingsdrift. Cultuurvoorzieningen moeten in toenemende mate door participatie van vrijwilligers, bedrijven, sponsors en vercommercialisering van de cultuuractiviteiten in stand worden gehouden. Hier passen geen bureaucratische structuren bij, maar een herkenbare en wendbare schaalgrootte met daarbinnen samengestelde activiteiten die elkaar door synergie kunnen versterken, passend bij de doelgroepen en waar de 'vrijwilligers' en overige stakeholders zich door aangetrokken voelen. Koester in ieder geval de gedrevenheid van al deze mensen die cultuurvoorzieningen betaalbaar en op een kwalitatief hoog niveau houden en betrek deze inhoudelijk bij de te maken keuzes!"

Grietinus Kamps (Directeur Nannoka Vulcanus)

3.3 Vrijwilligers

Belangrijk speerpunt voor het Cultuurbedrijf is het werken met vrijwilligers. Maar zonder dat dat tot onttrekking van werk aan de arbeidsmarkt leidt.

De Gruitpoort heeft op dit moment 147 vrijwilligers. Steeds meer van die vrijwilligers ontwikkelen zelf projecten, door ons gefaciliteerd en ondersteund. De 'Vrijwilliger 3.0' noemen we dat. Zowel in het jongerencentrum als in het ouderenprogramma is dat zelfs de basiswerkwijze. We krijgen hier inmiddels landelijke aandacht mee. Ook weer samen met partners. Met Buurtplein bijvoorbeeld pakken we steeds meer projecten op deze manier samen op. Zowel voor ouderen als voor jongeren. Maar de Gruitpoort heeft van oudsher ook vrijwilligers die kassa- en bardiensten draaien en programmeringswerkgroepen vormen. Rollen die bij Amphion betaalde functies zijn. Amphion werkt pas sinds kort met vrijwilligers, vooral in de artiestenopvang. We gaan de komende tijd kijken hoe we deze twee manieren van werken elkaar kunnen laten versterken.

4 Presentatie

“De binnenstad van Doetinchem is levendig en dat willen de partijen die erbij betrokken zijn graag zo houden. Maar hoe lang is die levendigheid nog gegarandeerd? Uit de media weet iedereen dat economische en maatschappelijke ontwikkelingen het traditionele winkelhart steeds meer onder druk zetten. Dat vraagt om een reflectie en een vooruitblik. Ook de Gemeente Doetinchem denkt met haar partners na over de toekomst van de binnenstad. Welke kant gaat het op? Wat kunnen we doen om het centrumgebied levendig te houden, bestaande bezoekers te binden en nieuwe aan te trekken? Het gevoel dat er wat moet gebeuren wordt breed gedragen – de Doetinchemmers willen d'ran!”

Uit: Rapport Gert Jan Hospers (RUN) Doetinchem op ooghoogte – april 2015

Het Cultuurbedrijf heeft de kennis in huis voor het hoogwaardig programmeren in alle mogelijke disciplines op de verschillende locaties in Doetinchem en omstreken. Van film tot podiumkunsten. Zowel professionele als amateurvoorstellingen. Maar het Cultuurbedrijf heeft ook kennis van voorstellingen en exposities buiten Doetinchem waar reizen naartoe kunnen worden georganiseerd. Daarnaast organiseert het Cultuurbedrijf debatten, events en festivals. Waar mogelijk in samenwerking met partners en vrijwilligers. Het Cultuurbedrijf heeft de antenne om datgene naar Doetinchem te halen wat ertoe doet en luistert daarbij goed naar de inwoners. We stellen kennis en expertise (b.v. op het gebied van kaartverkoop en techniek) en studiofaciliteiten beschikbaar aan initiatieven uit de samenleving. Waar mogelijk is de presentatie van professionele voorstellingen gekoppeld aan educatieve activiteiten. Door de samenwerking liggen er de volgende kansen.

Eén organisatie, drie zalen

Doordat de programmering van zowel de grote en kleine zaal van Amphion én de theaterzaal van de Gruitpoort in één hand komen, ontstaat een nieuwe dynamiek in de programmeermogelijkheden. Er kan in samenhang geprogrammeerd worden, elk product in de daarvoor passende zaal. Maar ook snel geschoven als een voorstelling, debat, event of verhuur toch groter of kleiner uitpakt dan van tevoren ingeschat. En doordat kaartverkoop en klantcommunicatie in één hand zijn, zijn dit soort wijzigingen ook voor de klant rimpelloos.

Film in Amphion

Door het samengaan van de organisaties ontstaan er ook kansen voor het vertonen van meer en grotere films in Amphion. De Gruitpoort beschikt over de expertise en het distributienetwerk. Amphion beschikt over twee grotere zalen, maar nog niet over de juiste (DCI compliant) projectieapparatuur. Bij grotere belangstelling zouden Arthouse titels kunnen worden vertoond in Amphion, ook in periodes dat het theateraanbod minder is. Het effectief inzetten van deze extra vertoonmogelijkheden kan ervoor zorgen dat (vanwege de grotere inkoopmassa) titels sneller na hun première beschikbaar komen voor de gezamenlijke filmprogrammering. Ook kan er t.o.v. de theaterprogrammering meer en betere afstemming worden gevonden. Een film als prelude op een voorstelling in Amphion of een filmserie als aanvulling op de voorstellingen.

4.1 Presentatie in het basispakket: één functie, twee opdrachten

Onder de functie Presentatie vallen twee onderdelen uit de bestuursopdracht:

- Schouwburg (€ 750.000)
- Filmhuis & Broedplaats (€ 250.000)

Omdat we zo veel mogelijk inhoudelijke en organisatorische synergie willen behalen, geen dingen dubbel willen doen en voor alle producten willen kunnen kiezen wat het beste op welke plek door wie uitgevoerd kan worden, voegen we de specifieke opdrachten binnen de functie Presentatie samen.

Professionele theatervoorstellingen

Of het nu Jochem Mijer en The Lion King in de Rabobankzaal, Maaïke Ouboter of Lenny Kuhr in de Gelderlanderzaal of Sadettin Kirmızıyüz in de Gruitpoortzaal is, het Cultuurbedrijf biedt voor elke zaalgrootte de top.

Het Cultuurbedrijf wil er ook voor zorgen dat er theater in de regio blijft dat prikt, schuurt, ontroert, verbaast en troost. Niet te veel maar bijvoorbeeld elke maand een voorstelling die minder mainstream is maar wel kwaliteit heeft. Zodat je daar niet voor naar Arnhem of Nijmegen hoeft. Met (jonge) makers die het maatschappelijk debat en hun eigen zoektocht meenemen in hun voorstellingen. Theater dat uniek is in de verre omtrek en dat verbindt. Noodzakelijk in deze tijd van individualisering en groeiende tegenstellingen.

Filmhuis

Met jaarlijks bijna 400 voorstellingen en 80 titels uit alle werelddelen is het Filmhuis het meest veelzijdige venster op de wereld. Zes avonden per week draait er een kwaliteitsfilm uit binnen- of buitenland. Prijswinnende films uit de hele wereld, die zich onderscheiden van de massa door een bijzonder verhaal, prachtige beelden en bevlogen acteurs. Een aanbod dat in de reguliere bioscopen geen kans krijgt (de laatste jaren is het filmhuis ook de thuishaven geworden van de meeste Oscarwinnaars). Het Cultuurbedrijf heeft de expertise, faciliteiten én de vrijwilligers om haar status als grootste filmhuis van de Achterhoek te bestendigen en uit te breiden. Naast het reguliere aanbod zijn er jaarlijks themavoorstellingen, festivals en marathons.

Theater&film broedplaats

Voor de stad en de regio is het van groot belang dat we niet alleen hier naartoe halen wat goed is, maar ook zelf vorm kunnen geven aan de thema's en behoeften die hier spelen. Het Cultuurbedrijf ondersteunt en faciliteert Achterhoekse film- en theatermakers in het ontwikkelen van hun projecten. Niet alleen door deze initiatieven een podium te bieden, maar vooral door te adviseren en te ondersteunen bij de realisatie. Ook ontwikkelt de broedplaats theatervoorstellingen in opdracht, zoals de locatievoorstelling ter gelegenheid van het jubileum van de Ambtsbegraafplaats of over het thema leiderschap voor de Nederlandse vereniging van Commissarissen en Directeuren door talentenklas GRID Goud. Daarenboven zijn er door de broedplaats geïnitieerde voorstellingen, bijvoorbeeld bij de theatervoorstelling Burgerzin, waarin met 30 Nederlanders en vluchtelingen vorm werd gegeven aan de emoties rond de vluchtelingencrisis. Of het nu in opdracht is, of zelf geïnitieerd, het Cultuurbedrijf werkt altijd op haar innovatieve wijze: vanuit een klein stafteam, in verbinding met de andere afdelingen met vrijwilligers en freelance kunstenaars en met focus op de professionalisering van de makers.

Debatten en themacafés

Het Cultuurbedrijf is de thuishaven van het gesprek dat ertoe doet. Van landelijke stemmen in Piment, tot lokale verhalen in het Nieuwscafé van dagblad de Gelderlander en Omroep Gelderland.

Als de actualiteit het vraagt aangevuld met debatten en thema-avonden over kwesties die leven. We brengen zo het nieuws (en de wereld) dichterbij. Het gesprek dat ertoe doet wordt ook gevoerd in onze themacafé's. Ontwerpers, architecten, autisten, anderstaligen, evenementorganisatoren en Tegenlichtkijkers vinden nu al op onze locaties de plek om hun mening te delen, ervaringen uit te wisselen en elkaar te vinden of uit te dagen.

Events

Naast de themacafé's kun je in de zalen van het Cultuurbedrijf terecht voor uiteenlopende events. Van de nationale theaterweek tot avond van de guilty pleasures en van de maandelijkse tangosalon tot gamen in het theater. Uiteraard naar wens omkleed met een (huisgemaakte) horecaomlijsting.

Netwerk Amateurkunst

De Achterhoek kent een rijk lokaal verenigingsleven. In de West-Achterhoek zijn ruim 250 verenigingen zoals koren, orkesten, dansgroepen, theatergezelschappen en beeldend kunstenaars actief. Het Netwerk Amateurkunst dat daarin scholing en regelmatig podiummogelijkheden verzorgt is nu onderdeel van de Gruitpoort. Amphion heeft daarbij een rijke traditie van ondersteuning aan amateurverenigingen waaronder het al vele jaren bestaande Open Podium. Samen kunnen we de amateurkunstenaars een nog veel steviger steun in de rug bieden. Op artistiek en bestuurlijk gebied, met PR en met netwerkactiviteiten. Met een interactieve website kan iedereen met één muisklik een overzicht krijgen van alle verenigingen per categorie maar ook van al hun activiteiten in de West-Achterhoek. Ook hier laten we de ondersteuning van de muziekverenigingen bij de Muziekschool.

Ondersteuning partners

Amphion programmeert al jaren voor verschillende theaters in de regio, maar een multidisciplinaire netwerkorganisatie kan op veel meer terreinen ondersteunen: techniek, educatie, vrijwilligersinzet etc. Het Cultuurbedrijf kan, indien niet risicodragend, een bijdrage leveren aan het beter exploiteren van nieuwe podiumplekken zoals bijvoorbeeld **Het Nieuwe Dijkhuis**. Dit initiatief in het Cultuurkwartier moet weliswaar nog inhoudelijk en financieel vorm krijgen maar heeft als doel een cultureel bezinnings- en inspiratiecentrum voor de regio te worden. Midden in het Cultuurkwartier en daarmee automatisch een samenwerkingspartner voor Amphion en Gruitpoort. Het Cultuurbedrijf kan uiteraard ook organisaties als Catharina Cultureel of het stadsmuseum ondersteunen.

4.2 Presentatie en extra inkomsten

Doordat de gemeente Doetinchem een aantal producten afneemt in het basispakket (Deel B in het IGLO-model) kunnen we als Cultuurbedrijf ook extra inkomsten genereren en nieuwe producten ontwikkelen. De beste manier om de subsidie zo laag mogelijk te houden. Altijd tegen marktconforme prijzen zodat er geen sprake is van para-commerce.

Verhuringen

Van één op één gesprek tot congres, in de ruimtes van het Cultuurbedrijf kunnen organisaties en bedrijven terecht voor events, vergaderingen, cursussen, bijeenkomsten en besloten voorstellingen van 2 tot 2000 personen. Geheel verzorgd, inhoudelijk en inwendig of puur vanwege de faciliteiten en gastvrijheid. De locatie (midden in het centrum, letterlijk bovenop de parkeergarages), uitstraling van de prachtige panden en sfeer van de culturele omgeving zijn voor steeds meer partijen aanleiding om te kiezen voor één van onze locaties.

Evenementendesk aanvalsplan binnenstad

Het Cultuurbedrijf kan voor Doetinchem maar ook voor de regio zowel een UIT-agenda als een ondersteuningsdesk voor evenementen exploiteren zoals dat nu in de binnenstadsagenda is opgenomen. Hierover wordt reeds overleg gevoerd met de werkgroep evenementen. De synergie

van de samenvoeging van backoffice (zowel technisch als personeel) biedt kansen dit tegen lagere kosten aan te bieden.

UIT-agenda regio

In het kader van de Uitvoeringsagenda binnenstad van maart 2016 werkt de werkgroep Evenementen momenteel aan een evenementendesk voor de binnenstad en daarmee voor de regio. Om daarmee de bekendheid van Doetinchem als evenementenstad en aantrekkelijke vestigingslocatie te vergroten. Het Cultuurbedrijf kan i.s.m. deze werkgroep niet alleen deze ondersteuningsdesk exploiteren maar daar ook een publieke UIT-agenda voor de regio aan koppelen. De synergie van de samenvoeging van backoffice (zowel technisch als personeel) binnen het Cultuurbedrijf biedt kansen dit kostengunstig aan te bieden.

*"De uitgave en een platform van "Uit in Doetinchem" had enige jaren geleden met een provinciale bijdrage uitgerold kunnen worden voor de stad. Een eigen portal voor vrijetijdsbesteding gedragen door de verschillende partijen. Doordat veel van de betrokken partijen niet op dezelfde lijn lagen is dit in Doetinchem helaas niet gelukt. Eén sterke culturele partner in de stad had het verschil kunnen maken en kan nog steeds het verschil maken. Deze ene culturele partner had sterker gestaan in het veld van belanghebbenden in Doetinchem en daarmee voor de stad en directe omgeving om het culturele en vrijetijdsaanbod via het platform te promoten waardoor alle activiteiten in de stad mede gestalte wordt gegeven".
Marieke van Kessel (van "Uit in Gelderland", "Uit in Arnhem")*

5 Educatie

“Het onderwijs staat voor een formidabele opdracht om in het licht van alle veranderingen ervoor te zorgen dat onze jongeren zich maximaal ontwikkelen. Daarbij vragen we het onderwijs ook een antwoord te vinden op hoe we de jongeren tot volwaardige burgers, die in verbinding staan met elkaar, kunnen laten opgroeien. Deze opdracht lukt alleen als we het onderwijs met maatschappelijke, culturele en sportieve instellingen weten te verbinden. Cultuureducatie is daarin een sterke bondgenoot.”

Uit: Landelijk Manifest Cultuureducatie 2016

Het Cultuurbedrijf neemt deze hartenkreet als uitgangspunt voor haar keuzes op het gebied van educatie. Doordat de educatietaken nu verspreid liggen over de drie organisaties ontstaat er een concurrentie die voor scholen onduidelijk is en verdere ontwikkelingen in de weg staat. We nemen de verantwoordelijkheid voor het totale aanbod op het gebied van cultuureducatie en het non formele leren en dragen daarmee bij aan de culturele levensloop van de inwoners van Doetinchem en omstreken. Het ontwikkelen van de “21^e eeuwse vaardigheden” staat daarbij centraal. De 21^e eeuwse vaardigheden helpen de burger zich zo goed mogelijk voor te bereiden op werken en leven in de 21^e eeuw.

Het Cultuurbedrijf regisseert het aanbod van brede oriëntatie tot doorstroming naar het kunstvakonderwijs en de professionele voorstellingen in Amphion. Speerpunt daarbij is dat educatie waar mogelijk gekoppeld is aan presentatie. Je bezighouden met kunst en cultuur betekent het podium kiezen. Vanaf het eerste begin. Juist in de combinatie van die pijlers ligt de kracht van het Cultuurbedrijf. Samenwerken is daarvoor niet effectief genoeg. Beleid, aansturing en uitvoering vanuit één visie is daarvoor een voorwaarde.

Vanuit de bestuursopdracht opteert het Cultuurbedrijf voor twee educatieopdrachten waarbij we niet het gehele beschikbare bedrag nodig hebben:

- Binnenschoolse cultuureducatie: € 225.000 (van de € 350.000)
- Buitenschoolse cultuureducatie: € 25.000 (van de € 150.000)

Voor het bedrag dat overblijft, € 375.000 (incl Hafa en het grootste deel van het pluspakket) kan de Muziekschool de discipline muziek blijven inbrengen.

5.1 Binnenschoolse cultuureducatie in het basispakket

Eén loket: van makelaar naar partner in cultuureducatie

Het Cultuurbedrijf gaat als één partij samen met de scholen één totaalaanbod ontwikkelen en aan de scholen presenteren, waardoor scholen in samenhang hun keuzes kunnen maken en hun eigen maatwerkpakket kunnen samenstellen. Er is keuze uit actief en receptief (bezoek van een museum, een voorstelling, een atelier enz.) aanbod.

De omslag die we gaan maken t.o.v. de huidige situatie is, dat we ons niet meer alleen richten op workshops en lessen voor kinderen, maar juist op het hele cultuureducatiebeleid in de scholen. We vliegen niet alleen in als er een “leuke” kunstles gegeven moet worden, maar we gaan (met de scholen die dat willen) ook samen aan de slag. D.m.v. training, co-teaching (kunstdocenten geven les samen met leerkrachten/docenten) ontwikkelen we in co-creatie samen met de school een schooleigen cultuurbeleid en begeleiden we de school om daar zelf mee aan de slag te gaan. We bepalen samen de doelen en kiezen samen welke kunstdocenten het beste bij de school passen om die doelen te bereiken. Een belangrijke focus heeft de borging: geen eenmalige impuls, maar

zichtbaar en voelbaar in de scholen aanwezig zijn en middels de kunstvakken verbindingen leggen met het totale onderwijs. Onze vakken kunnen verdieping geven aan de “gewone” vakken doordat zij de materie op een andere manier raken. Ook dit vraagt dat we dichtbij en in de scholen moeten (willen) zijn.

We kunnen dus brede cultuurprogramma's bieden op alle vier niveaus in het onderwijs: bestuur/schoolleiding, ICCers, leerkrachten en leerlingen. De leerkracht staat daarbij het meest centraal: hij of zij moet voldoende kennis, kunde én vertrouwen hebben om kinderen in contact te brengen met en zich verder te ontwikkelen middels de kunstvakken. Kunst in de scholen dus, maar ook daarbuiten.

Als Gruitpoort en Amphion kunnen we de podiumbeleving van kinderen, zowel op het podium als achter de schermen als in de zaal een professionele verrijking bieden.

"Het is bijzonder om te zien dat net als in het onderwijs ook de culturele instellingen de samenwerking zoeken en daarmee zorgen dat Doetinchem het breedst mogelijke culturele aanbod kan behouden en kan aanbieden aan haar inwoners. Ook de verbinding tussen de scholen en het culturele veld zal éénduidiger en pluriformer worden, omdat we als samenwerkende scholen met één aanspreekpunt te maken krijgen, dat zal zorgen dat iedere instelling betrokken wordt vanuit haar kracht bij de samenwerking en het brengen van cultuur in de breedste zin des woord, naar de leerlingen van het voortgezet onderwijs in Doetinchem".

Gertjan van der Molen (Rector Ulenhof College Doetinchem)

Ook het “podium” van de beeldende kunst is dichtbij door onze goed uitgeruste kunstlokalen en een netwerk van beeldend kunstdocenten met een eigen atelier.

Netwerk van kunstdocenten 3.0

Het Cultuurbedrijf werkt zoals gezegd met een netwerk van (docerende) kunstenaars/ kunstdocenten. Mensen die hun sporen hebben verdiend in hun eigen vakgebied en in staat zijn hun vakgebied in te zetten in het werken met kinderen, leerkrachten, cliënten, ouderen etc. Het Cultuurbedrijf faciliteert en ontwikkelt samen met hen en met de convenantpartners nieuwe producten en diensten waar in de samenleving behoefte aan is. De scholing en intervisie die nodig is om dit netwerk goed te ondersteunen en de kunstenaars optimaal werk te laten leveren bij de klanten en partners, rekenen wij tot een kerntaak. Het niet hebben van een hiërarchische arbeidsrelatie maakt dat op andere manieren aan verbinding en loyaliteit gewerkt moet worden. Alleen dan kan inhoudelijk regie gevoerd worden.

Convenant Cultuur & Onderwijs

Door de gemeentelijke financiering vanuit de bestuursopdracht te koppelen aan die van het onderwijs zelf en aan extra landelijke regelingen kunnen we vanuit een maximaal totaalbudget scholen optimaal begeleiden. Denk aan Cultuureducatie met Kwaliteit (CMK) voor het basisonderwijs en speciaal onderwijs en de Cultuurkaart voor het VO en MBO.

Daardoor kunnen we als één partner producten voor alle scholen ontwikkelen voor alle disciplines. Het Cultuurbedrijf heeft de ambitie een convenant te sluiten tussen alle drie partijen samen:

- Het Cultuurbedrijf
- Onderwijs (basisonderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs en MBO)
- Gemeente(n).

Daardoor krijgen de onderwijsbesturen op alle niveaus een stevige partner en kunnen de verschillende functies meer in samenhang met elkaar en met de wensen van de scholen geprogrammeerd en ontwikkeld worden. En het wordt makkelijker naar doorgaande leerlijnen van 4-18 toe te werken.

Het Cultuurbedrijf kan ook het nieuwe samenwerkingsverband van Doetinchemse VO-scholen binnen Achterhoek VO ondersteunen bij de doorgroei naar één al dan niet gezamenlijke Cultuurprofielsschool voor de regio. Wanneer we daarin gezamenlijk optrekken ontzorgen we de scholen en geven we het cultuurprofiel zowel inhoudelijk als organisatorisch een stevige en duurzame basis.

5.2 Buitenschoolse cultuureducatie in het basispakket

Talentontwikkeling jeugd

Veel ouders lopen rond met de vraag welke kunstdiscipline het beste bij hun kind past. Het Cultuurbedrijf adviseert en biedt cursussen aan met een breed kunsteducatief aanbod. Voor de buitenschoolse lessen gaat Het Cultuurbedrijf een samenwerking aan met zelfstandige professionals, door ons geselecteerd. Het Cultuurbedrijf draagt daarbij zorg voor de zichtbaarheid, vindbaarheid en kwaliteit van de kunsteducatie. Zij biedt de professionals laagdrempelig een plek op haar website en ondersteunt het netwerk met uitwisselingsbijeenkomsten en scholingsmogelijkheden.

Door een koppeling te maken met muziek, sport, dans en andere vrijetijdsbestedingen kan de vindbaarheid nog completer worden. Dit betekent dat een inwoner van Doetinchem en omstreken via het Cultuurbedrijf altijd een goede docent kan vinden. Ook voor de amateurverenigingen in Doetinchem en omgeving houdt het Cultuurbedrijf laagdrempelige scholing beschikbaar.

Ook voor het buitenschoolse aanbod wordt gekozen voor leerlijnen en meerjarige trajecten voor wie dat wenst. Muziektheaterschool GRID is een voorbeeld van hoe leerlingen vanuit een brede, laagdrempelige kennismaking hun talent ontwikkelen op een zodanige wijze dat voor sommigen doorstroom naar een beroepsopleiding mogelijk is.

5.3 Cultuureducatie en andere financieringsbronnen

Er zijn ook binnen de (cultuur)educatie allerlei regelingen waarop we als Cultuurbedrijf kunnen intekenen. Daarmee genereren we voor de Doetinchemse scholen extra gelden om voor de investering die de gemeente doet meer kunnen leveren. Ook kunnen we andersoortige klanten opzoeken waarvoor we tegen marktconforme tarieven educatie verzorgen.

Cultuureducatie met Kwaliteit (CMK)

De afgelopen jaren hebben zowel de Muziekschool als de Gruitpoort deelgenomen aan deze landelijke regeling. De Gruitpoort voerde onder andere het project “Meesters in de kunsten” uit dat als landelijk voorbeeldproject voor teamcoaching op het gebied van cultuureducatie werd gezien. Ook voor de komende CMK periode 2017-2020 voeren we in ieder geval drie grote projecten uit. Door dit samen met Amphion op te kunnen pakken kunnen we scholen een nog breder programma aanbieden:

Kunstr8:

Binnen de scholen van Pro8 wil men groeien van een adhoc-beleid naar doorlopende leerlijnen op het gebied van kunst en cultuur. Men wordt daarom door ons begeleid in het ontwikkelen van een eigen schoolvisie/cultuurbeleidsplan waarin kunsteducatie wordt geïntegreerd in het schoolcurriculum. We zetten in op deskundigheidsbevordering van leerkrachten waarbij

vakintegratie centraal staat: geen “losse” lessen, maar een koppeling tussen wereldoriëntatie en de kunstvakken. Leerkrachten krijgen hiervoor inspirerende trainingen en worden begeleid bij het ontwikkelen én uitvoeren van eigen lessen die een plek vinden in een gedeelde sharepoint-omgeving. Daarnaast loopt een visietraject met de leiding gericht op inhoudelijke en organisatorische borging in het onderwijs.

SMART (Sport Muziek ART)

Scholengemeenschap Gelderweste (19 scholen) streeft naar 21^e eeuws onderwijs waarin muziek, sport en de kunstvakken een essentiële rol moeten gaan innemen. Wij begeleiden de leerkrachten bij het ontwikkelen én uitvoeren van een integraal aanbod waarin optimale en slimme (SMART) verbindingen worden gelegd tussen Sport Music & Art (vanaf nu: SMART). Maar steeds gekoppeld aan de thema's en de kernconcepten waar zij mee werken. Zonder de eigenheid van de individuele scholen, leerkrachten en leerlingen te verliezen. Dat vraagt van ons dat we zowel op meta-niveau kunnen meedenken als ook maatwerk kunnen blijven leveren. Daarnaast gaan we middels dit project een intensieve samenwerking aan met **Sportservice Doetinchem**. Landelijk is er nog geen vergelijkbare samenwerking tussen sport en kunst. Wij gaan er vanuit dat we ook hiermee een landelijke voorloper gaan worden.

Kansen met kunst

Het 3^e project dat we binnen de regeling CMK gaan oppakken doen we met SAM en Onderwijsspecialisten. Voor leerlingen met specifieke ontwikkelingsmogelijkheden en hulpvragen wordt de ontwikkeling gestimuleerd, zowel cognitief, lichamelijk als sociaal-emotioneel. Met een focus op wonen, werken, vrije tijd en burgerschap. De kunstvakken dragen bij aan deze doelstellingen. Wij gaan de leerkrachten begeleiden om via 'teaching creativity' naar 'creative teaching' te gaan. De leerkrachten ontwikkelen en begeleiden kunstactiviteiten binnen een kunstdiscipline en zien daarnaast kansen voor het behalen van leer- en ontwikkelingsdoelen via de kunstvakken.

Op verzoek van de scholen besteden we extra aandacht aan de verbinding met cultuur *buiten* school. Ook hier bieden de expertise en het netwerk van Amphion prachtige mogelijkheden om voor deze groep leerlingen speciaal ontwikkelde voorstellingen naar de regio te halen.

Brede School Netwerk

Een ander extra budget waar de Gruitpoort al jarenlang op mag intekenen zijn de activiteiten voor het BSN. Het grootste project, Peuter Power, draait inmiddels 10 jaar en heeft zich ontwikkeld van een project waarbij “een kunstenaar een leuke workshop doet” naar, ook nu weer, een co-creatie waarbij de betrokken kinderdagverblijven en peuterspeelzalen hun thema's en vraagstukken op het gebied van kunsteducatie inbrengen die de basis vormen voor het project dat we voor en met hen ontwerpen.

Waar het project zich in haar beginperiode enkel richtte op een ervaring voor de peuters, is er inmiddels een serie trainingen voor leidsters toegevoegd en is er een koppeling gemaakt met voorleesprojecten van de bibliotheek. Ook bij peuters geven we de ontwikkeling van de 21^e eeuwse vaardigheden en culturele competenties een plek. Door de samenwerking met Amphion kunnen straks ook peutervoorstellingen op maat naar Doetinchem worden gehaald.

Plusdocument 4-18: cultuur na school

We kunnen ook hele nieuwe producten ontwikkelen. In het PO en VO wordt gewerkt met leerlingvolgsystemen. Dat betreft in principe alleen 'schoolse vaardigheden'. Maar juist ook buiten het reguliere curriculum is vandaag de dag zo veel te leren. In het VO is sinds een aantal jaren het Plusdocument ingevoerd. Het Cultuurbedrijf wil dat doortrekken naar het basisonderwijs. We willen i.s.m. de scholenorganisaties PO en VO voor elk kind een dossier opbouwen waarin gedurende de gehele schooltijd alle beoordeelde buitenschoolse activiteiten worden bijgehouden. Dus zowel alle

stages en individuele maatschappelijke activiteiten als ook alle buitenschoolse activiteiten van leerlingen op het gebied van kunst en cultuur en bij voorkeur, i.s.m. Sportservice Doetinchem, ook sport. Daartoe gaan we het buitenschoolse (vrijtijds)aanbod veel meer dan nu in samenspraak met scholen vormgeven en ontwikkelen. De professionele voorstellingen in Amphion voor deze leerlingen kunnen door de samenwerking straks beter worden afgestemd op de doelgroep.

De afgelopen jaren voerden we ook enkele maatwerk-projecten uit voor BSO's. We zien mogelijkheden om aanbod te ontwikkelen dat aansluiting heeft met de binnenschoolse programma's. Een speciale "Kunst-BSO" is ook een lang gekoesterde ambitie.

Educatie volwassenen

Cursussen in de Gruitpoort zijn al jaren kostendekkend. Omdat we in groepen kunnen werken, kunnen we een cursusprijs vaststellen die de docentkosten kan dekken. Conform de landelijke trend, moeten we echter een verlies in belangstelling constateren. Het volgen van een cursus waarvoor je een jaar lang een wekelijkse verplichting aan moet gaan maakt geen automatisch deel meer uit van de vrijetijdsbesteding in onze samenleving. Een leven lang leren is weliswaar essentieel maar niet vanzelfsprekend.

Een interessante ontwikkeling is het 3D-print-LAB. Hier hebben we ervoor gekozen geen cursus aan te bieden maar alleen apparatuur beschikbaar te stellen. In samenwerking met innovatiecentrum ICER is een aantal printers aangeschaft die zichtbaar voor alle klanten op de Vide van het café opgesteld staan. Hier hebben we gericht een aantal mensen uitgenodigd daar gebruik van te maken door zelf op ontdekkingsstocht te gaan. Inmiddels is er een vaste groep van 8 mensen van alle leeftijden die wekelijks bij elkaar komt en programma's opzet om meer mensen warm te laten lopen voor het onontgonnen gebied van 3Dprinting.

Er is nog geen verdienmodel, maar het is de moeite waard om door te experimenteren te kijken of in een dergelijk model in elk geval de kosten terug verdiend worden en er zo nieuwe vormen ontstaan voor het wellicht verouderde cursusmodel. Het met elkaar leren als model voor de creatieve en ambachtelijke ontwikkeling in de toekomst.

Taal & Cultuur

Door de aantrekkende economie en de toenemende vrije tijd liggen er veel mogelijkheden in de volwasseneneducatie, m.n. voor beeldend- en muziekeducatie en de talen, ook in opdracht van bedrijven.

Het Cultuurbedrijf verzorgt ook kwalitatief goede en op maat gemaakte bedrijfstrainingen. Taaltrainingen maar ook creativiteit en zelfontplooiing. Uiteraard valt dit in het C-deel binnen het IGLO-model: het resultaat van deze afdeling draagt rechtstreeks bij aan de inhoudelijke afdelingen van het Cultuurbedrijf.

Ook kan het Cultuurbedrijf een rol spelen in het non-formele leerprogramma van inburgeraars, zowel volwassenen als kinderen en jongeren. Het Cultuurbedrijf biedt voor cultuur georiënteerde inburgeraars extra programma's met vrijwilligers (taalmaatjes). Café2 is hier een voorbeeld van.

Door Taal&Cultuur als Cultuurbedrijf op te pakken, kunnen we alle disciplines benutten en hebben we nu ook de schouwburg als podium en stageplek.

6 Participatie

“We willen dat meer inwoners van Doetinchem zichzelf kunnen redden. Maar ook elkaar kunnen helpen. En we willen dat meer inwoners dat in een voor hen „normale” omgeving kunnen en doen. Meer mensen aan het werk bij gewone werkgevers, meer kinderen in het „gewone” onderwijs, meer mensen die in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen en meer mensen met een zinvolle dagbesteding dichtbij, liefst in de eigen wijk. Mensen die dat nodig hebben, blijven we ondersteunen. Maar in veel gevallen gebeurt dat wel op een andere manier. We zijn er namelijk van overtuigd dat we de zelfredzaamheid kunnen versterken door anders (samen) te werken in het sociale domein. We kiezen voor preventieve oplossingen en vroegtijdige signalering van problemen. Voorkomen is immers beter en goedkoper dan genezen. En dat we er daarmee voor kunnen zorgen dat de maatschappelijke ondersteuning betaalbaar blijft. Zodat iedereen die het echt nodig heeft, die ondersteuning ook krijgt. Dat is Met Elkaar, Voor Elkaar.”

Uit: Met elkaar, voor elkaar – De Doetinchemse Keuze 3, juni 2014

Het Cultuurbedrijf staat voor de inclusieve samenleving. Door cultuurprojecten biedt zij inwoners van Doetinchem en omstreken de mogelijkheid actief deel te nemen aan cultuur en daarmee aan de maatschappij. Jongeren en ouderen krijgen ondersteuning bij het organiseren van eigen evenementen en kunnen daarvoor gebruik maken van studio's, podia en andere ruimtes van het Cultuurbedrijf. Ze worden waar mogelijk betrokken bij de activiteiten van het Cultuurbedrijf en doen zo ervaring op met het organiseren van culturele activiteiten. Het Cultuurbedrijf ondersteunt amateurverenigingen met kennis en expertise en biedt hun leden de mogelijkheid tot een gedegen opleiding en bijscholingscursussen. Bovendien biedt het Cultuurbedrijf amateurverenigingen een plek op één van haar podia. Door de samenvoeging van jongeren centrum en culturele broedplaats heeft de Gruitpoort een koploperfunctie verworven waar het gaat om koppelen van culturele activiteiten aan het sociale domein.

6.1 Participatie in het basispakket: Jongeren

Jongeren centrum

Alle jongeren verdienen gelijke kansen om veilig en onbezorgd op te groeien en zich te ontwikkelen tot een uniek persoon. Wij zijn een plek waar je als jongere naar toe kunt met een idee, een vraag of waar je gewoon anderen kunt ontmoeten, waar je gehoord en verder geholpen wordt. Daarmee dragen wij niet alleen bij aan een gezond jongerenklimaat in de Achterhoek maar ook aan de preventieve jeugdhulpverlening. Het jongerenwerk is er voor alle jongeren in Doetinchem en omgeving in de leeftijdscategorie vanaf het voortgezet onderwijs tot 27 jaar. Ons Jongeren centrum is er om jongeren die problemen ervaren binnen de opvoeding of tijdens het opgroeien uit te dagen om met hun talenten aan de slag te gaan en te ontdekken wie ze (willen) zijn. Onze jongerenwerkers zetten in op het vergroten van hun netwerk, weerbaarheid, gedragsverbeteringen en stimuleren creativiteit. Het jongeren centrum is als stedelijke voorziening onderdeel van het preventief jeugd beleid. Binnen alle thema's wordt actief de verbinding gezocht met relevante partners.

En verder: jongerenwerk/Jimmy's

Ons stedelijk jongerenwerk bestaat uit de onderdelen: stedelijk jongeren centrum, digitaal jongerenwerk dat in co-creatie met jongeren wordt ontwikkeld en Jimmy's, onze unieke werkwijze waar we jongeren leren andere jongeren te coachen. Jimmy's zijn vrijwilligers 3.0. Ze staan klaar voor alle jongeren. Ze kunnen met ze in gesprek gaan wanneer ze een vraag hebben of samen een idee uitwerken. De ultieme vorm van jongerenparticipatie. Wanneer de jongeren er samen niet uit komen is er altijd een jongerenwerker aanwezig om op terug te vallen. De jongerenwerkers creëren

mogelijkheden en kansen. Jongeren kunnen hun talenten en eigen initiatieven ontwikkelen. Ze stimuleren en activeren andere jongeren om zich ook in te zetten.

6.2 Participatie in het pluspakket

LangLeveKunst

Als je ouder wordt, is zingeving en een sociaal netwerk belangrijker dan ooit. En cultuur is een prachtig middel daarvoor: het houdt je vitaal en brengt je in contact met andere mensen. Cultuurparticipatie benadert mensen niet op basis van hun zorgvraag maar helpt die zorgvraag uit te stellen of te voorkomen. Kunst op recept. Het Achterhoekse programma Lang Leve Kunst en Naoberschap bevordert structurele cultuurparticipatie van ouderen door culturele activiteiten in de directe omgeving van en mét ouderen te organiseren. Een vorm van kunstzinnig naoberschap. We coachen vrijwilligers (naobers) bij de uitvoering van kunstactiviteiten met ouderen. Veel van de projecten komen voort uit ideeën van de vrijwilligers zelf. Vrijwilligers 3.0. Passie voor kunst staat centraal. Dat is leuk voor de ouderen én voor de naobers. Keer op keer bezorgen we vaak heel kwetsbare of eenzame ouderen onverwacht mooie momenten.

6.3 Participatie en andere financieringsbronnen

Convenant Cultuur&Zorg

Gelukkig zien steeds meer zorg- en welzijnsinstellingen de waarde van kunst en cultuur voor hun cliënten. Daarom kunnen alle producten die onder participatie vallen veelal in samenhang met partners opgestart en ondersteund worden. Zowel voor jongeren als voor ouderen. Intern zien partnerorganisaties cultuur als een manier om cliënten te verbinden met de samenleving.

Net als de andere collega-instellingen in Gelderland (KOM Gelderland) vormt het Cultuurbedrijf straks een onmisbare partner voor deze instellingen. Het Cultuurbedrijf streeft naar meerjarige afspraken met partners in zorg&welzijn zoals dat nu al met LangLeveKunst gebeurt. Naar analogie van het genoemde convenant Cultuur&Onderwijs wil het Cultuurbedrijf de budgetten van de gemeente(n) koppelen aan bijdragen van zorgpartners en fondsen zodat de programma's breder en duurzamer worden en de partners meer zekerheid krijgen. Per doelgroep kunnen aparte afspraken gemaakt worden zodat alle partners krijgen wat ze ook vragen. We zien daarin ook mogelijkheden in samenwerking met Buurtplein en de Stadskamer. Door samen projecten op te pakken kunnen doelgroepen specifiek bediend worden.

"Voor onze instelling én daarmee voor de cliënten van onze zorginstelling kan deze samenwerking veel betekenen. Wij kunnen straks om de tafel met één organisatie die barst van de kwaliteit en culturele inhoudelijkheid. Ik zie grote kansen tot samenwerken waarbij onze cliënten zowel in hun eigen leef/woon-omgeving als ook buitenshuis in het Cultuurkwartier kunnen genieten van breedskalige culturele activiteiten."

Ernst van Drumpt (Directeur van Elver)

Cultuur&erfgoedpact

Negen gemeenten in de Achterhoek hebben de ambitie uitgesproken dat zij erfgoed en cultuur steviger willen inzetten als pijlers van leefbaarheid en economische ontwikkeling. Doel hiervan is de verbinding tussen cultuur en erfgoed te versterken in concrete, regio-overstijgende projecten, toerisme alsmede recreatie rondom cultureel erfgoed te bevorderen en de eigen omgeving beter

leefbaar te maken voor de inwoners van de Achterhoek en de bezoekers. Het Cultuurbedrijf is in de ogen van velen de ideale partner om het penvoederschap van dit pact op zich te nemen. Momenteel wordt samen met DRU Cultuurfabriek, Erfgoedcentrum Achterhoek en BoogieWoogie een voorstel voorbereid.

7 Organisatie

Om volledig tegemoet te komen aan de uitgangspunten in de bestuursopdracht zien wij een centrale leiding, één begroting en eenduidige besluitvorming als ideale vorm. Daaronder kan een aantal kleinere eenheden/merken functioneren zodat daartussen op bestuursniveau afwegingen gemaakt kunnen worden. Anders blijft het risico bestaan van tegenstrijdige belangen zonder zeggenschap over de keuzes daartussen.

Alleen onder centrale leiding is het mogelijk om als regieorganisatie afspraken te kunnen maken met derden en zo een constructief partner te worden van gemeente en andere stakeholders. Ook kunnen dan de ondersteunende functies samen worden gevoegd in één afdeling en kunnen synergievoordelen worden behaald.

Functionerend binnen één organisatie (en begroting) kunnen processen gestroomlijnd, pakketten (kassa, website, administratie, etc.) effectief worden ingekocht en kunnen strategische keuzes gemaakt worden over wat wanneer onder welk merk gecommuniceerd wordt. Daardoor is een efficiëntere klantbenadering en inzet van middelen mogelijk. Ook wordt daarmee veel beter zichtbaar hoe activiteiten en programmering op elkaar afgestemd kunnen worden en kan de klant terecht bij één loket voor alle kaartjes en producten.

Processen synchroniseren

In het eerste hoofdstuk is uitvoerig toegelicht waarom juist de situatie bij de Muziekschool een volledig samengaan als drie instellingen in de weg stond. Amphion en Gruitpoort kunnen deze keuze wel maken. In eerste instantie door vanaf de werkvloer samen op te trekken. Wij hebben de afgelopen periode onderop al de verbinding in de programmering gezocht door de theaterprogrammering van de Gruitpoort door Amphion te laten begeleiden. Ook heeft het financiële onderzoek van de samenwerkingsopdracht ertoe geleid dat zowel Amphion als Gruitpoort hun begrotingssystematiek en managementrapportages op elkaar gaan afstemmen. Zodat vanaf de werkvloer zelf de mogelijke synergievoordelen ook financieel direct op tafel komen.

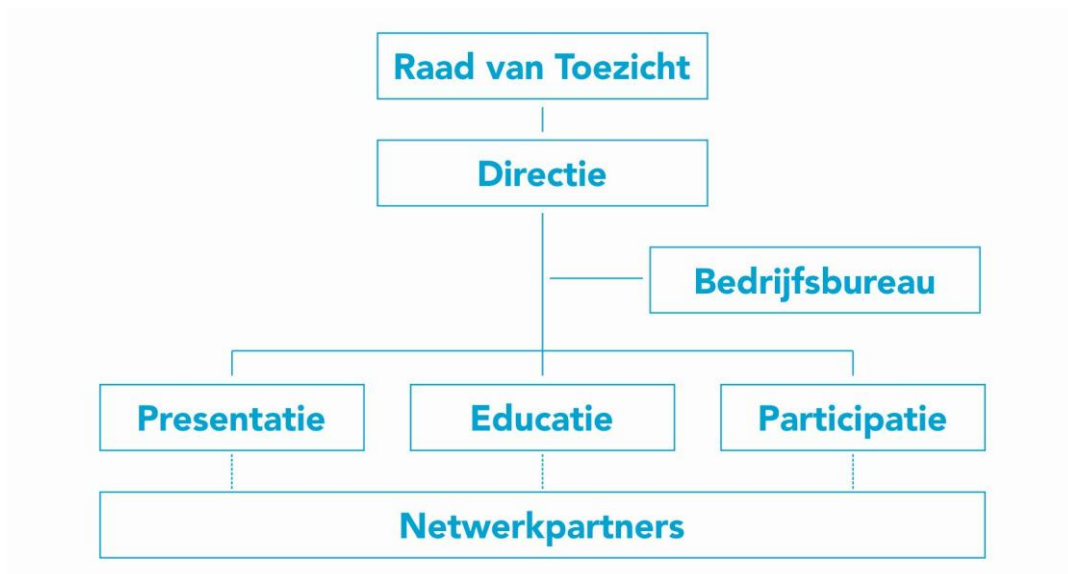
Met betrekking tot de teamontwikkeling hebben we besloten bij dezelfde partij (AICON) een teamontwikkeltraject in te kopen zodat we ook in de organisatiecultuur alvast een gezamenlijk vocabulaire opbouwen en zodat we gezamenlijk toewerken naar meer op samenwerking gericht gedrag van het personeel. In eerste instantie binnen onze organisaties, maar daarna hopelijk ook tussen de organisaties onderling.

Sterke merken behouden

De uitdaging voor het Cultuurbedrijf is om aan de ene kant de activiteiten van de twee instellingen zoveel mogelijk te integreren en aan de andere kant de sterke merknamen overeind te houden. Het Cultuurbedrijf wordt dus een overkoepelend merk waarbinnen de bestaande sterke merken als Amphion en Gruitpoort maar ook Muziektheaterschool GRID, Volksuniversiteit etc. goed zichtbaar blijven. Op dit moment hebben we al verschillende gezamenlijke uitingen. Zo staan de theatervoorstellingen van de Gruitpoort op de Amphionwebsite en in de -catalogus en is er een gezamenlijke kinderkalender, ook met de Muziekschool samen.

Organogram

Een volledig samengaan van de twee organisaties zou er organisatorisch als volgt uit kunnen zien.



Uiteraard schetst dit een globaal beeld maar het geeft aan dat het onze intentie is met beide organisaties echt op alle terreinen naar synergie te zoeken.

Op basis van een gedegen onderzoek, samen met de medewerkers, zullen we straks in een formatieplan deze synergievoordelen verwerken. Noodzakelijke basis hiervoor is de besluitvorming van de gemeente over de regieopdracht op Educatie en het Pluspakket en de financiële uitwerking van de bestuursopdracht in deze.

8 Financiële uitwerking

In paragraaf 2.4 is al aangegeven voor welk deel van de beschikbare budgetten we de opdracht, zoals in deze kadernotitie beschreven is, kunnen uitvoeren. Tevens kunnen we, door als Amphion en Gruitpoort samen te gaan, in de backoffice nog een efficiencyslag maken waardoor we op termijn onze **gezamenlijke bezuinigingsopdracht realiseren**.

Daarnaast laten we ook middelen uit de bestuursopdracht over om de discipline muziek door de Muziekschool mogelijk te maken. Al realiseren we ons dat dat wel om een aanzienlijk minder hoog bedrag gaat dan op dit moment aan de Muziekschool beschikbaar wordt gesteld.

Op basis van de onderstaande geconsolideerde begroting van Amphion en Gruitpoort, gebaseerd op ervaringscijfers 2015 en 2016 en begrotingen 2017, laten we hieronder zien waar de verschillen met de begroting van het Cultuurbedrijf zitten.

Exploitatiebegroting Cultuurbedrijf (Bedragen x € 1.000,-)	Begroting 2017 (Amphion + GP)				Begroting Cultuurbedrijf				Verschil
	Baten overig	Subsidie	Lasten	Saldo	Baten overig	Subsidie	Lasten	Saldo	
DEEL A									
Basisorganisatie Excl. huisvesting			1.341	-1.341			1.231	-1.231	110
Basisorganisatie Huisvesting & Afschrijvingen ¹⁾			534	-534			534	-534	0
Basisorganisatie Reservering meerjaren onderhoud (planmatig)			147	-147			147	-147	0
Totaal deel A	0	0	2.022	-2.022	0	0	1.912	-1.912	110
DEEL B									
Presentatie Amphion + Filmhuis & Broedplaats	2.554	1.175	2.184	1.545	2.554	1.000	2.184	1.370	-175
Educatie binnenschools	116		100	16	116	225	300	41	25
Educatie buitenschools	179		164	15	179	25	174	30	15
Participatie Jongerencentrum	92	250	342	0	92	250	342	0	0
Participatie Ouderen (pluspakket)	105		90	15	105	50	130	25	10
Totaal deel B	3.046	1.425	2.880	1.591	3.046	1.550	3.130	1.466	-125
DEEL C									
Ondersteunende horeca & verhuringen	921		606	315	926		596	330	15
Sponsoring ²⁾	116			116	116			116	0
Totaal deel C	1.037	0	606	431	1.042	0	596	446	15
TOTAAL	4.083	1.425	5.508	0	4.088	1.550	5.638	0	0

Omwille van de vergelijkbaarheid zijn in bovenstaande cijfers 'Begroting 2017' de volgende aanpassingen ten opzichte van de cijfers volgens de officiële ingediende begrotingen meegenomen:

1. Huur Gruitpoort en gevellasten Amphion buiten beschouwing gelaten. De correctie in bovenstaande cijfers ten opzichte van de officiële begroting 2017 heeft te maken met de post huur gebouwen (in de bestuursopdracht wordt deze post ook buiten de cijfers gehouden) en met gevellasten Amphion (in de begroting 2017 is een bijzondere last opgenomen van € 100.000 om de lopende kosten voor de gevelproblematiek op te kunnen vangen. We gaan er van uit dat bij start Cultuurbedrijf deze problematiek is opgelost.)
2. Naamsponsoring zalen Amphion teruggebracht naar verwachte toekomstige bedragen. De correctie in bovenstaande cijfers 'Begroting 2017' heeft te maken met de initiële sponsoring bij nieuwbouw Amphion. Het totaalbedrag valt verdeeld over 10 jaar vrij ten gunste van de exploitatie (in de begroting 2017 is hiervoor nog € 111.000 opgenomen). Over enkele jaren zal deze initiële spaarpot leeg zijn. In de praktijk blijkt het veel moeilijker om in een tweede ronde partijen te binden of nieuwe partijen te vinden die bereid zijn substantiële bedragen te sponsoren voor bijvoorbeeld naamgeving van een zaal. In de begroting Cultuurbedrijf wordt uitgegaan van een teruggang van € 80.000,- per jaar.

We lichten de overige posten uit de begroting hierna toe:

Deel A: Noodzakelijke infrastructuur

Op termijn voorzien we de volgende ontwikkelingen:

- Hogere kosten door uitbreiding werkzaamheden c.q. activiteiten ten behoeve van Educatie | binnenschools (€ 25.000), Educatie | buitenschools (€ 15.000) en Participatie | Ouderen (€ 10.000): totaal € 50.000,- te dekken uit de hiervoor bestemde subsidiebudgetten (zie deel B).
- Bezuiniging van totaal € 110.000 door inkoopvoordeel, samenvoeging van onderdelen als front office, bezuinigingen door gezamenlijke publiciteit en anders inzetten van huidige fte's.

Deel B: Prestatieafspraken gemeente - instelling

Presentatie | Amphion, Filmhuis&Broedplaats

- Voor dit onderdeel is binnen de bestuursopdracht € 175.000 minder beschikbaar dan in 2017. Dit betreft vooral de activiteiten van de Gruitpoort waarvoor minder subsidie beschikbaar wordt gesteld.

Educatie | Binnenschools

- Hiervoor stelt de gemeente op dit moment geen geld beschikbaar aan Amphion of de Gruitpoort. De € 116.000 aan overige baten worden gegenereerd door het deelnemen aan landelijke regelingen en bijdragen van scholen en andere partners aan projecten.
- Van deze externe financiering worden op dit moment ook alle projectmedewerkerskosten gefinancierd, hetgeen ten koste gaat van de rechtstreekse inzet op de scholen zelf.
- Het Cultuurbedrijf zal geen docenten in dienst hebben maar alleen werken met ZZP-ers passend bij wat de scholen wensen en nodig hebben. In principe worden de kosten voor deze ZZP-ers aan de scholen/klanten doorberekend of vanuit landelijke regelingen gefinancierd.

- Het Cultuurbedrijf doet voor het leveren van de in deze kadernotitie beschreven producten en diensten een beroep op € 225.000 van het beschikbare budget (€ 350.000,-). Dat bedrag wordt besteed aan nieuw beleid c.q. activiteiten:
 - o Programmaleider educatie, verantwoordelijk voor de totale afdeling Educatie en voor het genereren van de noodzakelijke extra overige baten (minimaal de € 116.000 die nu gegenereerd wordt).
 - o Projectmedewerkers die met de scholen in gesprek gaan, samen met de scholen projecten tot stand brengen en organiseren, kunstvakdocenten aansturen en begeleiden.
 - o Innovatiebudget waarmee op scholen dingen uitgetoet kunnen worden zodat scholen niet voor experimenten hoeven te betalen, alleen voor beproefde projecten.
 - o Een scholingstraject voor kunstvakdocenten met coaching en intervisie zodat de kunstenaars die we inhuren up to date geschoold zijn en zich steeds verder ontwikkelen in het werken op scholen. Hierin worden ook de kunstvakdocenten betrokken die op de participatiefunctie worden ingezet.
 - o Communicatie- en materiële kosten als een website, foldermateriaal, Ipads om op de scholen mee te werken, een basis aan werkmaterialen etc.
 - o Back- en front office ondersteuning ten behoeve van de binnenschoolse educatie.
- Als deze noodzakelijke basisorganisatie én het innovatiebudget niet op de beschikbare middelen van de scholen of externe regelingen hoeven te drukken, kan enorm veel meer rechtstreeks in de scholen ingezet worden.
- De regiefunctie is daarbij essentieel. Wanneer deze regieafdeling ook door omliggende gemeenten gevraagd wordt, zal dat een volumevergroting van de afdeling noodzakelijk maken, die bij de omliggende gemeenten in rekening gebracht zal worden.

Educatie | Buitenschools

- Het betreft hier de talentontwikkeling voor alle disciplines, behalve muziek, voor leerlingen tot 14 jaar en de theatervoorstellingen voor kinderen en jongeren. Ook voor dit onderdeel krijgen beide organisaties op dit moment geen subsidie.
- De overige baten voor dit onderdeel betreffen met name de leselden en de entreegelden.
- Het Cultuurbedrijf doet voor het leveren van de in deze kadernotitie beschreven producten en diensten een beroep op € 25.000 van het beschikbare budget van € 150.000 voor buitenschoolse leskosten voor muziek- en kunstonderwijs tot 14 jaar. Dat bedrag wordt besteed aan:
 - o Innovatie en co-creatie met scholen opdat het naschoolse lesprogramma gekoppeld wordt aan de binnenschoolse educatie
 - o Ondersteuning binnenschoolse educatie aan voorstellingen Amphion
 - o Prijsdemping voor de doelgroep tot 14 jaar

Participatie | Jongeren

- De Gruitpoort krijgt voor dit onderdeel € 250.000 voor het jongerencentrum en onlosmakelijk daarmee verbonden de € 85.000 voor het jongerenwerk. Dit blijft zo.
- De overige € 7.000 betreffen publieksinkomsten en sponsoring van door de jongeren georganiseerde activiteiten (bv Bleekpop).

Participatie | Ouderen (pluspakket)

- Ook voor dit onderdeel (Lang Leve Kunst & Naoberschap) krijgen Amphion en Gruitpoort op dit moment geen gemeentelijke subsidie. De € 105.000 aan overige baten die op dit onderdeel worden gegenereerd zijn afkomstig van fondsen en zorgpartners.
- Omdat het programma, mede door de landelijke voorbeeldfunctie die we ermee vervullen, de afgelopen 3 jaar enorm gegroeid is, is voor een doorstart na 2018 een groter beroep op de basisorganisatie noodzakelijk.
- Binnen de bestuursopdracht doen we daarom een beroep op € 50.000 van de € 126.000 uit het pluspakket om een deel van de basisorganisatie van het programma uit gemeentelijk budget te kunnen financieren. De overige baten blijven gelijk want het kan alleen doorgang vinden als alle partners en fondsen blijven meefinancieren. Ook vanuit die partners wordt steeds vaker als voorwaarde voor deelname gesteld dat de gemeente ook meefinanciert.

Deel C: Culturele en commerciële activiteiten

In de opbrengsten uit 'Ondersteunende horeca en verhuringen' denken we een kleine plus te kunnen halen van € 15.000,-.

Conclusie: Regieopdracht cultuureducatie voor Cultuurbedrijf noodzakelijk

Wij realiseren ons dat we met het hier beschreven plan aanspraak maken op een groot deel van het totaal beschikbare budget. De regieopdracht vergt immers een forse investering. We kunnen echter niet voldoende benadrukken dat deze regieopdracht noodzakelijk is om ook de externe gelden in deel B én de commercieel te verkrijgen middelen in Deel C te verwerven. In de begroting is goed te zien dat deze extra middelen noodzakelijk zijn om het vaste, niet beïnvloedbare deel van de basisorganisatie mede te financieren.

Ook maken we college en gemeenteraad er nogmaals op attent dat **zowel Amphion als Gruitpoort tot de landelijke top behoren** en ook beide als zodanig bekendheid genieten als het gaat om maatschappelijke verankering, het genereren van nieuwe geldstromen en het minder afhankelijk worden van gemeentelijke subsidie.

Zodra besluitvorming over de regiefunctie en de definitieve bedragen in de bestuursopdracht heeft plaatsgevonden, werken wij deze kadernotitie verder uit tot een ondernemingsplan waarin elk van de functies verder is gespecificeerd.

9 Risico's en voorwaarden

Natuurlijk brengt een vorming van een Cultuurbedrijf risico's met zich mee. Door de risico's in kaart te brengen kunnen we deze managen. Wij benoemen in deze kadernotitie de belangrijkste. Los van het feit dat we voor het hier beschreven plan moeten werken met een zeer krappe begroting waarin ook de algemene kosten voor een zeer groot deel gedekt worden door zeer incidentele inkomsten, vragen we allereerst aandacht voor twee financiële risico's die voor het nieuwe Cultuurbedrijf eigenlijk onoplosbaar zijn en waarvoor een oplossing gevonden zal moeten worden. Daarna volgt nog een aantal meer algemene risico's en voorwaarden.

Afschrijvingslasten Amphion

De theaterapparatuur en -inventaris van Amphion moeten sneller vervangen worden dan de termijn waarmee tijdens de bouw rekening was gehouden. De gemeenteraad besloot op 9 juli 2015 om van 2016 t/m 2030 een reserve voor vervangingsinvesteringen op te bouwen door per jaar € 50.000 te doneren uit het budget Cultuur. Amphion heeft aangegeven dat zij verwacht dat op de lange termijn er onvoldoende geld is om apparatuur en inventaris adequaat te vervangen op het moment dat dit noodzakelijk is.

Gevelkosten Amphion

Eventuele lasten als gevolg van de gevelproblematiek zijn buiten de geconsolideerde begroting gehouden. Verwacht wordt dat op niet al te lange termijn een arbitragecommissie zal beslissen wie voor de herstel- c.q. vervangingskosten aansprakelijk zal worden gesteld. Gelet op de gemaakte kosten en de mogelijk nog te maken kosten zal Amphion, een beroep gaan doen op de Calamiteitenregeling, welke onderdeel uitmaakt van de budgetovereenkomst.

Moloch als bedreiging

Eén Cultuurbedrijf voor de regio kan heel veel voor zowel omliggende gemeenten als voor de instellingen in die gemeenten als culturele partner betekenen. De 'grote broer' uit Doetinchem kan echter ook als bedreigend worden gezien. In de Achterhoek trekt men snel een te grote broek aan. Daar moet in de communicatie maar ook in de producten en diensten die wij op ons nemen rekening mee worden gehouden.

Geen verandering zonder volledig commitment van de medewerkers

Een transitie als deze kan alleen slagen wanneer het personeel het ondersteunt. Het samenbrengen van twee organisaties vergt tijd en de juiste stappen moeten op het juiste moment worden gezet. Zodat successen gevierd kunnen worden en men bij kan dragen aan de verbeteringen. We zullen intensief aandacht besteden aan het informeren en betrekken van onze medewerkers.

De subsidierelatie

De huidige organisaties zijn afhankelijk van subsidies. De nieuwe organisatie dus ook. Er ligt een risico wanneer deze subsidies afnemen. We hebben in deze notitie helder in kaart gebracht wat de basisorganisatie kost en welke producten met subsidie in het B- en welke in het C-deel worden ondersteund. Eén organisatie betekent meer zekerheid en stabiliteit en dus zekerheid voor de gemeente als opdrachtgever. Maar er lijkt ook gemakkelijker een kaasschaaf overheen te halen. Kortom, om de nieuwe organisatie kans van slagen te geven zijn meerjarige afspraken noodzakelijk.

De flexwet

Er is nog veel onduidelijkheid over de invulling van de nieuwe flexwet en wet DBA voor de cultuursector. Er is voor docenten een modelovereenkomst door de belastingdienst goedgekeurd maar over wat daar precies de restricties voor zijn is veel onduidelijkheid. Mocht het op termijn toch niet mogelijk zijn om met docenten met de modelovereenkomst te werken, zal het Cultuurbedrijf moeten afwegen welke constructies nog binnen aanvaardbare risico's vallen.

10 Van kadernotitie naar ondernemingsplan

Op basis van deze door de Raad van Commissarissen van Amphion en de Raad van Toezicht van de Gruitpoort goedgekeurde kadernotitie kan het volgende traject in gang gezet worden.

November 2016:

Instellingen:

- Intentie tot samengaan, voortzetten samenwerking
- Belangrijke besluiten worden meer niet zonder elkaar genomen
- Ontwikkelingen bij de instellingen staan in het licht van het Cultuurbedrijf
- Indien eerdere samenvoegingen op onderdelen wenselijk zijn, worden deze doorgevoerd

December 2016:

Gemeenteraad (8 en 22-12-2016):

- Beeldvorming en meningsvorming over bestuursopdracht o.b.v. deze kadernotitie

Februari 2017:

Gemeenteraad

- Besluitvorming over bestuursopdracht o.b.v. deze kadernotitie

Oktober 2017:

- Concept ondernemingsplan gereed
 - Rechtsvorm en organisatievorm
 - Formatieplan
 - Meerjarenbegroting, incl frictie- en fusiekosten

December 2017

- Besluitvorming ondernemingsplan

1 januari 2018:

- Start voorbereiding en inrichting nieuwe organisatie

Bijlage 1 Partners Cultuurbedrijf

In dit overzicht zijn alle partners opgenomen met wie één of meer van de huidige instellingen een meerjarige intensieve samenwerkingsrelatie onderhoudt. Daarnaast is er uiteraard een groot aantal klanten die structureel diensten afnemen en organisaties waar structureel overleg mee gevoerd wordt maar waar geen structurele samenwerking mee plaatsvindt. Deze zijn niet in het overzicht opgenomen. In die zin is de maatschappelijke verankering nog groter dan dit overzicht al laat zien.

Categorie	Partner	Categorie	Partner
Eigen merken	Cultuurkwartier Cultuur&School (i.s.m. Muziekschool) Volksuniversiteit Achterhoek Muziektheaterschool GRID LangLeveKunst Gruitpoort Taal&Cultuur	Zorgpartners jeugd	Lindenhout Politie Iriszorg
		Fondsen met meerjarige relaties	Fonds Cultuurparticipatie Fonds Sluyterman van Loo RCOAK Prins Bernhard Cultuurfonds Brentano Dela
Gemeenten	Doetinchem Bronckhorst Oude IJsselstreek Montferland Doesburg	Bedrijven	Aannemersbedrijf Jansen Gaanderen ACCU Achterkamp Bedrijfsopleidingen Alwood Montage BV Automobielbedrijf Theo Wenting BV BAX advocaten en belastingkundigen Besselink en van der Woude CAD2M De Persgroep Dales Automotive David en Marjan van Groningen DOC Opleiding & Training Dozon Elsinghorst Vastgoed Fermax Fides Fokko Meijer Verhuur en Leasing Fulica BV Gévier Dales Gorma BV Green M2 Heilbron IG&D Juwelier Jules Moorman KAB accountants en belastingadviseurs KNMV KUBUS Life&Mobility Lodder Dales Logisz Menno Mos Nanoka Vulcanus Peggy Wenting Ontwerp Rabobank Reed Business Information Rensa ROI Staff & Support SCD Logistics TJ Bedrijfsdiensten 't Wassinkhuys Van Egmondgroep Villa Ruimzicht Volvo Harry Arendsen
			Culturele partners
Maatschappelijke partners	Buurtplein BV Sité Aanvalsplan Binnenstad		
Zorgpartners ouderen	Azora Markenheem Slingeland Ziekenhuis Gouden Leeuw Groep Sensire Kruiswerk Caleidoz Attent		
Onderwijs	Pro8 Gelderveste IJsselgraaf Timpaan Rietveld Lyceum Ludger College Ulenhof College Almende College Metzo college AOC Oost Graafschap College		