

Plan van aanpak

Vervolgtraject Cultuurbedrijf Doetinchem

Vastgesteld door de Stuurgroep Plus op 25 september 2017

Aanleiding

Op 6 juli 2017 heeft de gemeenteraad van Doetinchem een besluit genomen over de te nemen vervolgstappen in de realisatie van één gezamenlijk Cultuurbedrijf. De raad heeft daarbij expliciet een aantal aandachtspunten bevestigd. Dit besluit en deze aandachtspunten vormen nu het kader voor een verdere uitwerking van de Businesscase Cultuurbedrijf i.o. in een integraal businessplan door Amphion, de Muziekschool en Gruitpoort, onder de regie van de gemeente. Hieronder benoemen wij dit kader.

Besluit

De gemeenteraad van 6 juli 2017 heeft het volgende besloten.

1. Kennis te nemen van het onderzoeksrapport van BMC inzake de invulling van de gemeentelijke regie op de totstandkoming van een Cultuurbedrijf.
2. Een voorkeur uit te spreken voor voorkeursvariant 2 in het onderzoeksrapport.
3. Een voorkeur uit te spreken voor de korte route (route a).
4. Het college van B&W opdracht te geven bij de Begrotingsbehandeling 2018 inzicht te bieden in de opbouw van de frictiekosten.
5. De dekking van de projectkosten te melden in de eerstvolgende financiële monitor.
6. De eerder door het college uitgesproken geheimhouding van de bijlage behorende bij het onderzoeksrapport van BMC inzake de invulling van de gemeentelijke regie op de totstandkoming van een Cultuurbedrijf te bekrachtigen, thans door toepassing van artikel 25 lid 2 en 3 van de Gemeentewet en artikel 10, lid 2 b Wet openbaarheid van bestuur (economische en financiële belangen bestuursorgaan).

Raadsbehandeling

Met de behandeling in de raadsvergadering op 6 juli 2017 zijn hierin geen wijzigingen aangebracht, wel zijn de volgende aandachtspunten expliciet bevestigd.

1. Het BMC-rapport is ter kennisgeving aangenomen en vormt achtergrondinformatie.
2. De aanbevelingen uit het BMC-rapport zijn de achtergrond voor het gesprek tussen gemeente en Muziekschool om met elkaar een goede oplossing te vinden voor de B3-status die een gelijkwaardige start in het Cultuurbedrijf bemoedigt.
3. Het muziekonderwijs tot en met 14 jaar vormt een belangrijke basis voor de borging van het muziekonderwijs in het Cultuurbedrijf.
4. Samen met de muziekschool wordt het gesprek aangegaan over de mogelijkheden van het personeel en de omvorming van muziekschool naar Cultuurbedrijf.
5. De basis in het Cultuurbedrijf is gegarandeerd en dat kan op verschillende manieren worden ingevuld met een nieuw dienstverband (een andere CAO, zzp, ander dienstverband, of een combi daarvan); persoonlijke gesprekken moeten hierover uitsluitend geven.
6. Afhankelijk van de kosten en de meerjarige afspraken van de vijf deelnemende gemeenten wordt dit passend gemaakt binnen het geheel van het Cultuurbedrijf en worden op basis van het muziekonderwijs in het cultuurbedrijf de personele consequenties duidelijk.
7. Binnen het Cultuurbedrijf kunnen op bestuursniveau keuzes worden gemaakt tussen de vier functies zodat de doorontwikkeling zonder tegenstrijdige belangen kan worden vormgegeven binnen één leiding en één begroting. In het businessplan vindt de uitwerking plaats.

8. Om de drie sterke merken binnen het Cultuurbedrijf te behouden dienen zij onder gelijke voorwaarden hun plek binnen het geheel te krijgen.
9. Het totale subsidiebedrag dat beschikbaar is, is het uitgangspunt voor het Cultuurbedrijf. Daarbij wordt niet geredeneerd vanuit de huidige instellingen met hun huidige financiering minus een bezuiniging.

Opdracht

Doelen

De gemeente stelt als hoofddoel dat een Cultuurbedrijf tot stand is gebracht, waarin de culturele basisinfrastructuur en het cultureel ondernemerschap de pijlers vormen onder de vier functies 'presentatie', 'educatie', 'participatie' en 'productie'. Met het nieuwe Cultuurbedrijf wordt beoogd een verdere versterking van een gezamenlijk stedelijk en regionaal aanbod op het gebied van 'presentatie', 'educatie', 'participatie' en 'productie' te realiseren, de kansen die er in de markt liggen op het gebied van de genoemde functies (nog) beter te benutten en om financiële middelen efficiënter in te zetten.

De gemeente stelt de volgende operationele doelen:

1. Een businesscase voor het Cultuurbedrijf is gereed.
2. Een integraal businessplan voor het Cultuurbedrijf is gereed.
3. Transitieplannen voor de betrokken instellingen zijn gereed teneinde een 'schone start' te kunnen maken voor het Cultuurbedrijf.

De businesscase bevat de aspecten die aan de gemeenteraad van Doetinchem worden voorgelegd voor besluitvorming. Het integrale businessplan is een nadere operationele uitwerking daarvan.

Onder transitieplannen wordt verstaan: plannen voor de transitietrajecten die moeten plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van de afzonderlijke instellingen en zoveel mogelijk moeten worden afgerond vóór de start van het Cultuurbedrijf. De resultaten die in een transitieplan moeten worden bereikt worden bepaald door het verschil tussen hetgeen het businessplan Cultuurbedrijf vereist als input van elke instelling en de voorziene status quo van elke instelling direct vóór de start van het Cultuurbedrijf.

Kaders en randvoorwaarden

Voor de uitwerking van het een en ander gelden de volgende kaders en randvoorwaarden.

- Een goede basisinfrastructuur van Doetinchem vereist een Cultuurbedrijf:
 - waarin de taken van Amphion, Gruitpoort en de Muziekschool opgaan;
 - met een regionale taakopvatting;
 - met de functies 'presentatie', 'educatie', 'participatie' en 'productie';
 - gebouwd op basis van een beeld van de toekomst, zonder last van de huidige situatie per instelling;
 - met behoud van de merken Amphion, Gruitpoort en Muziekschool Oost-Gelderland;
 - met productfinanciering van de culturele basisinfrastructuur (huisvesting/infrastructuur en basisactiviteiten) door de gemeente Doetinchem op basis van het IGLO-model en de mogelijkheid aanvullende subsidie van de gemeente Doetinchem te ontvangen voor extra activiteiten (zoals projecten, muziekwerkplaats, amateurkunst, events en debatten; ook wel aangeduid als pluspakket);
 - met ondernemerschap en de ambitie om zoveel mogelijk ruimte te creëren om extra activiteiten bovenop de basisactiviteiten te kunnen bekostigen;

- met één leiding en één begroting;
 - met een concentratie binnen de organisatie van de taken 'administratie', 'control', 'HRM', 'horeca', 'theatertechniek', 'onderhoud en schoonmaak', 'verhuur', 'kaartverkoop', 'PR&M'.
- De gemeente Doetinchem subsidieert de volgende basisactiviteiten:
 - schouwburgactiviteiten: € 750.000,— (prijspeil 2016);
 - brede binnenschoolse cultuureducatie voor jeugd tot en met 14 jaar: € 350.000,— (prijspeil 2016);
 - buitenschoolse lessen in muziek- en kunstonderwijs (cultuurparticipatie) voor jeugd tot en met 14 jaar: € 150.000,— (prijspeil 2016);
 - harmonie- en fanfareonderwijs voor verenigingen: € 50.000,— (prijspeil 2016);
 - filmhuis- en broedplaatsactiviteiten voor culturele ontwikkelingen: € 250.000,— (prijspeil 2016);
 - jongerencentrumactiviteiten (onder voorbehoud van evaluatie): € 250.000,— (prijspeil 2016).
 Deze basisactiviteiten worden nader door de gemeente op korte termijn (inhoudelijk en financieel) gespecificeerd in productomschrijvingen.
 - De taak cultuureducatie voldoet aan de volgende kenmerken:
 - een scheiding tussen de rollen regie/advies en uitvoering;
 - de regierol binnen de functie 'educatie' omvat ook het stellen van kaders aan de uitvoering door derden (zoals het vaststellen van een integrale kostprijs) en het faciliteren van de uitvoering door derden (zoals door het beschikbaar stellen van ruimte en kwaliteitsbevordering);
 - één loket voor het basisonderwijs dat regio-breed vraaggericht aanbiedt en ontwikkelt (muziek, beeldend, theater, dans, film);
 - de kosten per deelproduct wijken niet nadelig af van hetgeen in den lande gebruikelijk is.
 - Aandacht is wenselijk voor het zoeken van verbinding met andere gemeentelijke domeinen dan cultuur, zoals bijvoorbeeld aansluiten bij gemeentelijke initiatieven voor preventie in het sociale domein (ouderen en jongeren).
 - De gemeente zet de eerste twee jaren ten minste een deel van haar budget voor het pluspakket in voor het ondersteunen van muziekdocenten en -verenigingen. Het businessplan biedt inzicht hoeveel het Cultuurbedrijf daarvoor nodig heeft. Voor een beroep op het pluspakket geldt overigens de randvoorwaarde dat sprake is van projecten die breed zijn gespreid binnen het gebied van kunst, cultuur en educatie (dus niet eenzijdig, niet regulier en niet in de overheadsfeer).
 - Uitgangspunt voor het Cultuurbedrijf is dat de huisvesting wordt geconcentreerd in de binnenstad (het Cultuurkwartier). Voor de 'presentatiefunctie' zijn de 'vlakke vloerzaal van de Gruitpoort' en de grote en kleine zaal van Amphion beschikbaar. Voor met name de kleinschaligere muziekuitvoeringen kan worden gedacht aan een 'derde zaal/vierde podium' bijvoorbeeld als uitkomst van een herontwikkeling van de Baptistenkapel (en Dijkhuis). Voor de 'buitenschoolse muziekeducatie' kan worden gedacht aan bouwkundige aanpassingen aan het Dijkhuis, dan wel Gruitpoort. In interactie met de gemeente kunnen deze gedachten in het businessplan nader worden uitgewerkt.
 - De realiteit is echter dat het pand 'Bizetlaan', in afwachting van nieuwe huisvesting in het de binnenstad, de eerstkomende jaren nog in gebruik zal moeten blijven. Het businessplan zal

hiermee uitdrukkelijk rekening moeten houden. Niettemin ligt het voor de hand dat al in de eerstkomende jaren een verandering plaatsvindt in het gebruik per (bestaand) pand.

Proces:

- Het Cultuurbedrijf start met ingang van schooljaar 2018/2019.
- Het businessplan Cultuurbedrijf is een vierjarig plan dat loopt tot het einde van kalenderjaar 2022.
- Bepalend voor de overgang vanuit de bestaande instellingen van personeel, financiële en materiële middelen, vermogen en lopende contracten zijn:
 - de doelen, de activiteiten (inclusief transitieactiviteiten die plaatsvinden binnen het Cultuurbedrijf) en de inzet van mensen en middelen die volgens het businessplan Cultuurbedrijf zijn verbonden aan de activiteiten;
 - de subsidie die de gemeente bereid is te verstrekken, met de voorwaarden die daaraan zijn verbonden.
- De gemeente is bereid tot het afwikkelen van de uitkeringsverplichtingen die ontstaan als gevolg van het businessplan en worden uitgewerkt in het transitieplan, inclusief de projectkosten die daarvoor bij de Muziekschool moeten worden gemaakt, **waarbij** de Muziekschool zich committeert aan het uitvoeren van voorliggend plan van aanpak en overeenstemming kan worden bereikt over werkwijze en kosten.
- Het businessplan Cultuurbedrijf bevat inzicht in de mate waarin het mogelijk is mensen vanuit de bestaande instellingen hun werk te laten volgen (en waarin niet) en voorstellen voor een plaatsingsprocedure. Het bevat geen voorstellen over personen.
- Indien het transitieplan voor de Muziekschool nog niet gereed is op het moment van de begrotingsbehandeling 2018 door gemeenteraad Doetinchem wordt daarvan een voorlopig beeld opgeleverd, met de bedoeling dat de raad op dat moment over nader inzicht beschikt in de frictiekosten (uitkeringsverplichtingen en projectkosten) en de doelen en activiteiten die daaruit die volgen.

Interactie:

- De transitie naar het Cultuurbedrijf verloopt in goed overleg tussen de gemeente en de instellingen.
- De gemeente, als belangrijkste financier van de drie instellingen en als aandeelhouder van Amphion, heeft de regie.
- De gemeente respecteert de governancestructuur van elk van de instellingen volledig.
- Elk van de drie instellingen committeert zich vanaf de start van dit vervolgtraject aan dit plan van aanpak (opdracht, projectorganisatie en aanpak).

Projectorganisatie

Om de doelstellingen in deze fase te verwezenlijken wordt een projectorganisatie ingericht. Deze projectorganisatie bestaat uit een *stuurgroep Cultuurbedrijf*, een *stuurgroep-plus Cultuurbedrijf* en een *afstemmingsoverleg Oplossen personele problematiek muziekschool*.

Stuurgroep

De stuurgroep werkt de opdracht uit en bereidt de besluitvorming in de stuurgroep-plus voor. **De stuurgroep is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de inhoud van het businessplan.** De stuurgroep bestaat uit de directeuren-bestuurders van de Muziekschool, Gruitpoort en Amphion, een technisch voorzitter, een ambtelijke vertegenwoordiging van de gemeente en BMC.

Als technisch voorzitter treedt op de heer G. Verbeek, werkzaam bij de gemeente Doetinchem. BMC treedt op als secretaris en tevens als adviseur. De drie directeuren-bestuurders zijn samen

verantwoordelijk voor het ontwikkelen van inhoud van het businessplan, binnen de kaders en randvoorwaarden die daarvoor worden gesteld in het plan van aanpak en nader worden ingevuld door de stuurgroep en de stuurgroep-plus.

De drie directeuren-bestuurders zijn elk afzonderlijk verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de inhoud van het transitieplan dat moeten plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van de eigen instelling.

Vergaderingen van de stuurgroep kunnen worden bijgewoond door toehoorders, die plaatsnemen in een 'buitenring'. Elk van de directeuren-bestuurders kan daartoe een of twee medewerkers uit de eigen organisatie, dan wel adviseurs uitnodigen.

Stuurgroep-plus

De stuurgroep-plus heeft de verantwoordelijkheid om te besluiten over twee typen vraagstukken, namelijk: de onderwerpen die ook binnen de instellingen vallen onder de verantwoordelijkheid van de Raden van Toezicht/Commissarissen en het proces om te komen tot het businessplan en de transitieplannen. De stuurgroep-plus toetst de resultaten van de werkzaamheden van de stuurgroep aan de doelstellingen, kaders en randvoorwaarden en adviseert de stuurgroep over zijn bevindingen.

De stuurgroep-plus bestaat uit twee vertegenwoordigers van elke Raad van Toezicht (RvT's)/Raad van Commissarissen (RvC's) van de Muziekschool, Gruitpoort en Amphion, de wethouder, de voorzitter van de stuurgroep en BMC. Een ambtelijke vertegenwoordiging van de gemeente uit de stuurgroep kan hierbij aanwezig zijn. De wethouder treedt op als voorzitter en BMC als secretaris en adviseur.

Afstemmingsoverleg

Het afstemmingsoverleg ziet toe op de regionale bestuurlijke afstemming rond de Muziekschool, de naleving van de financiële afspraken tussen de gemeente en de Muziekschool en de gemeentelijke zorgvuldigheid richting het personeel van de Muziekschool. Dit overleg is niet besluitvormend van aard. Aan het overleg nemen ten minste deel de wethouder, als voorzitter en de directeur-bestuurder van de Muziekschool. Tevens kunnen aanwezig zijn: de voorzitter van de RvT van de Muziekschool, de voorzitter van de stuurgroep, een ambtelijke vertegenwoordiging van de gemeente en BMC.

Aanpak

Twee sporen

Op basis van de opdracht en de door u gestelde kaders en uitgangspunten stellen wij een aanpak voor die bestaat uit de volgende twee sporen die zoveel mogelijk gelijktijdig worden gevolgd.

Spoor 1: opstellen businesscase en businessplan Cultuurbedrijf.

Spoor 2: opstellen plannen voor de transitietrajecten die moeten plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van de afzonderlijke instellingen.

Spoor 1: opstellen businesscase en businessplan

Resultaat:

- De gemeenteraad van Doetinchem beschikt over een businesscase dat de hoofdlijnen bevat van het businessplan, zoals inzicht in wat het Cultuurbedrijf wil bereiken (de strategische en tactische doelen), hoe het dat gaat doen binnen de beschikbare subsidies, welke transitieactiviteiten daarvoor nodig zijn (en waarom dat zo is) en hoeveel specifieke gemeentelijke transitiesubsidie hiervoor benodigd is, de rechtsvorm, de eigendomsstructuur en de governance).

- Het Cultuurbedrijf beschikt over een concreet businessplan als kompas voor de eerste vier jaren van zijn functioneren.
- Het Cultuurbedrijf en de gemeente(n) beschikken over een onafhankelijk oordeel over de levensvatbaarheid die het Cultuurbedrijf heeft op basis van het opgestelde businessplan en over inzicht in de risico's die het loopt bij zijn exploitatie en de beheersmaatregelen die daarbij passend zijn.
- Daarmee zijn de doelen 1 en 2 van de gemeentelijke doelen gerealiseerd, zoals geformuleerd onder *De opdracht*.

Activiteiten stuurgroep

Onderstaande tabel geeft de activiteiten aan volgens het ambitieniveau waarnaar we streven. In onderling overleg tussen de gemeente en BMC kan tussentijds worden besloten het ambitieniveau enigszins te verlagen indien dat naar nader gezamenlijk inzicht behulpzaam is voor het verkrijgen van voldoende voortgang.

Activiteit	Toelichting
Beknpte omgevingsanalyse opstellen	<ul style="list-style-type: none"> • In welke markt opereert het Cultuurbedrijf? • Wat zijn de te verwachten ontwikkelingen? • Concurrentiepositie?
Doelen benoemen (wat wil het bedrijf bereiken?)	<ul style="list-style-type: none"> • De stuurgroep formuleert een of meer strategische doelen. • De stuurgroep formuleert tactische doelen per functie (presentatie, educatie, participatie en productie) en op het aspect van continuïteit van bedrijf. • De stuurgroep formuleert per tactisch doel operationele doelen (per deelfunctie). • Doelen worden concreet, bondig en realistisch geformuleerd. • Operationele doelen (en waar nodig ook tactische doelen) worden tijdgebonden geformuleerd. Sommige doelen kunnen ieder jaar gelijk zijn, maar met name transitiedoelen zullen per jaar verschillen. • Operationele doelen (en waar nodig ook tactische doelen) worden (zoveel als mogelijk) toetsbaar geformuleerd, dus zó dat kan worden vastgesteld wat de huidige positie is en hoe de voortgang is ten opzichte van het doel.
Activiteiten opstellen ter realisering van operationele doelen (wat gaat het bedrijf daarvoor concreet doen en wanneer doet het dat?)	<ul style="list-style-type: none"> • De stuurgroep werkt de operationele doelen per jaar uit naar hoofdactiviteiten (ook concreet, bondig, realistisch, toetsbaar en tijdgebonden). • De operationele transitiedoelen werkt de stuurgroep in wat meer detail uit (hoofdactiviteiten detailleren naar activiteiten).
Inzet van middelen bepalen per hoofdactiviteit (wat gaat dat vergen aan personeel en geld en heeft het bedrijf dat?)	<ul style="list-style-type: none"> • De stuurgroep maakt per hoofdactiviteit per jaar zichtbaar welke inzet die vergt aan personeel (intern, extern en vrijwilligers) en tevens aan geld (voor dat personeel, voor materiële zaken en eventueel voor reserveringen voor toekomstige jaren). • De stuurgroep maakt een realistische raming van de inkomsten per jaar.

	<ul style="list-style-type: none"> • De stuurgroep maakt voor het totaal van de geraamde lasten per jaar helder hoe zich dat verhoudt tot het totaal van de geraamde baten. • De stuurgroep expliciteert welke lasten buiten beschouwing worden gelaten en waarom (zoals op het gebied van huisvesting, gevel Amphion, afschrijvingen Amphion). • De stuurgroep expliciteert bijzondere risico's die we zien bij bepaalde ramingen van lasten en baten (bijvoorbeeld in relatie tot de Flexwet en wet DBA).
Uitgangspunten bepalen voor de rechtsvorm, de governance en de rechtspositie van het personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Op basis van de hoofdactiviteiten en activiteiten, van de bestuurlijke wensen en van de juridische mogelijkheden bepaalt de stuurgroep op hoofdlijnen en in tijdsperspectief hoe de rechtsvorm en de governance¹ moet zijn en welke CAO('s) worden gevolgd voor het belonen van het personeel².
Uitgangspunten en transitietraject voor de organisatie en het functiehuis	<ul style="list-style-type: none"> • Op basis van de hoofdactiviteiten en activiteiten bepaalt de stuurgroep op hoofdlijnen en in tijdsperspectief de organisatiestructuur en de inrichting van het functiehuis die het meest passend is bij de structurele doelen en activiteiten van het Cultuurbedrijf: welke functies en met welke verschillen ten opzichte van de functies die het overgaande personeel bekleedden in de oude organisaties. • De stuurgroep maakt een voorstel op hoofdlijnen voor een plaatsingsprocedure en voor het oplossen van fricties. • De stuurgroep expliciteert de fricties tussen de bezetting die voortvloeit uit de structurele doelen en activiteiten van het Cultuurbedrijf en de beschikbare bezetting bij de drie instellingen.
Transitieplan opstellen, uit te voeren door en onder verantwoordelijkheid van het Cultuurbedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • Op basis van de uitgangspunten voor rechtsvorm, governance, rechtspositie van het personeel, organisatie en het functiehuis bepaalt de stuurgroep – binnen het businessplan – de doelen, activiteiten en inzet van middelen die nodig zijn voor de transitie. • We bepalen expliciet welke inzet van middelen hiervoor een aanvullende gemeentelijke subsidie vereist.
Levensvatbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • BMC maakt op basis van haar onafhankelijke positie een geobjectiverde inschatting van de levensvatbaarheid van het Cultuurbedrijf zoals dat eruit ziet op grond van het businessplan, voorzien van een risicoanalyse.
Bespreken tussen- en einduitkomsten met stuurgroep en stuurgroep-plus	
Opleveren resultaat spoor 1	

¹ Bijzonder aandachtspunt hierbij is dat Amphion een naamloze vennootschap is, met als aandeelhouders de gemeenten Doetinchem (89%), Oude IJsselstreek, Montferland en Bronckhorst, en Gruitpoort en de Muziekschool de stichtingsvorm kennen.

² Bijzonder aandachtspunt hierbij is ook dat het personeel van Amphion onder de CAO Nederlandse Podia valt en dat van Gruitpoort onder de CAO Kunsteducatie.

Planning:

- We streven naar een doorlooptijd van week 36 tot en met week 44.

Verantwoordelijkheid directeuren-bestuurders:

- Leveren input voor het (tot stand komen van het) businessplan.
- Besluiten samen over invulling van het businessplan, binnen de kaders en randvoorwaarden van dit plan van aanpak.

Verantwoordelijkheid gemeentelijke vertegenwoordiger(s):

- Leveren informatie over gemeentelijke wensen en grenzen (gemeentelijk beleid, gemeentelijke uitvoeringsregels, wensen van college van B&W en gemeenteraad en de intergemeentelijke afspraken over muziekeducatie).
- Toetsen tussenresultaten aan de kaders en randvoorwaarden uit dit plan van aanpak en de overige relevante gemeentelijke wensen en grenzen.
- Adviseren over het in overeenstemming brengen van het businessplan met de kaders en randvoorwaarden uit dit plan van aanpak en de overige relevante gemeentelijke wensen en grenzen.

Verantwoordelijkheid BMC:

- Stimuleert, jaagt aan en zorgt voor een effectief en efficiënt werkproces.
- Adviseert en ondersteunt de gemeente en de drie instellingen bij het realiseren van hun verantwoordelijkheid.
- Redigeert het businessplan.
- Levert een onafhankelijk oordeel over de kwaliteit het conceptbusinessplan.

Verantwoordelijkheidsverdeling binnen de instellingen:

Het ontwerpen van het businessplan is een creatief proces dat moet leiden tot innovatie die de samenleving ten goede komt en tevens tot een realistisch (lees: uitvoerbaar) plan. Dat mag niet worden gehinderd door de omstandigheid dat op enig moment ook formele procedures moeten worden gevolgd. Ook is het goed als personeel/personeelsvertegenwoordiging, de RvC/RvT en de directeuren zelf tussentijdse meningen kunnen ventileren zonder dat hen dat verhindert daarop terug te komen op het moment dat zij hun formele mening kunnen geven over het gehele businessplan.

De formele procedure richting personeel/personeelsvertegenwoordiging, de RvC/RvT en eventueel externe partners, waarbij de directeur hun formele advies of oordeel vraagt (en ook zelf zijn formele oordeel mag geven), gebeurt uitsluitend op het moment dat er een compleet conceptbusinessplan ligt. Tussentijds zorgen de directeuren ervoor dat hun 'achterbannen' op diverse momenten goed worden geïnformeerd en tevens de gelegenheid krijgen hun mening te geven zonder dat dit hen beperkingen oplegt bij het uitbrengen van hun formele mening over het gehele businessplan.

Spoor 2: opstellen plannen voor de transitietrajecten die moeten plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van afzonderlijke instellingen

Resultaat:

- Bilaterale overeenstemming tussen de wethouder en elk van de instellingen over de hoofdlijnen van de transitietrajecten die randvoorwaardelijk zijn voor het businessplan Cultuurbedrijf en moeten worden uitgevoerd buiten de verantwoordelijkheid van het Cultuurbedrijf. Die hoofdlijnen betreffen: resultaten, activiteiten, projectorganisatie en bemensing, kosten, bekostiging en planning.

Activiteiten stuurgroep:

- De stuurgroep bepaalt op basis van het businessplan Cultuurbedrijf voor welke instelling een dergelijk transitietraject nodig is en waarom.
- De stuurgroep doet een voorstel per transitieplan voor, de presentatievorm van het plan en de doorlooptijd van het opstellen ervan.
- BMC legt samen met de voorzitter van de stuurgroep (tussen)resultaten ter bespreking voor aan het afstemmingsoverleg (alleen het voorstel voor de Muziekschool) en aan de stuurgroep-plus. BMC legt afspraken per transitieplan vast over wie elk van de plannen uitwerkt binnen welke randvoorwaarden.
- BMC is beschikbaar voor advisering en ondersteuning van verantwoordelijke opstellers.
- BMC checkt concepttransitieplannen op inzichtelijkheid, overzichtelijkheid, plausibiliteit en overeenstemming met de gestelde kaders en uitgangspunten.
- BMC bespreekt resterende aandachtspunten per conceptplan met de verantwoordelijke opsteller.
- BMC legt samen met de voorzitter van de stuurgroep bijgestelde conceptplannen, met advies over besprekpunten, ter bespreking voor aan de daartoe aangewezen gremia.
- Opleveren resultaat van spoor 2.
- Daarmee is doel 3 van de gemeentelijke doelen gerealiseerd, zoals geformuleerd onder *De opdracht*.

Planning:

- Vooralsnog van week 37 tot en met de week waarin het businessplan wordt opgeleverd.
- Wij verwachten dat de realisatie van het transitieplan Muziekschool nog tot ver in 2018 zal doorlopen en dat ook het afronden van het plan zelf nog zal voortduren na afronding van spoor 1 .

Verantwoordelijkheid directeuren-bestuurders:

- Leveren input voor het (tot stand komen van het) transitieplan voor de eigen instelling.
- Besluiten over invulling van dit transitieplan binnen de kaders en randvoorwaarden van dit plan van aanpak (voor zover dat medewerking van de gemeente vraagt: samen met de wethouder).

Verantwoordelijkheid gemeentelijke vertegenwoordiger(s):

- Leveren informatie over gemeentelijke wensen en grenzen (gemeentelijk beleid, gemeentelijke uitvoeringsregels, wensen van college van B&W en gemeenteraad en de intergemeentelijke afspraken over muzikeducatie).
- Toetsen tussenresultaten per transitietraject aan de kaders en randvoorwaarden uit dit plan van aanpak en de overige relevante gemeentelijke wensen en grenzen.
- Adviseren over het in overeenstemming brengen van de transitieplannen met de kaders en randvoorwaarden uit dit plan van aanpak en de overige relevante gemeentelijke wensen en grenzen.

Verantwoordelijkheid BMC:

- Stimuleert, jaagt aan en zorgt voor een effectief en efficiënt werkproces.
- Adviseert en ondersteunt de gemeente en de drie instellingen bij het realiseren van hun verantwoordelijkheid.
- Levert een onafhankelijk oordeel over de kwaliteit van de transitieplannen.

Planning in overzicht

De planning ziet er als volgt uit:

Sporen	Doorlooptijd
Spoor 1: opstellen businessplan	Weken 36 t/m 44

Spoor 2: opstellen plannen voor de transitietrajecten die moeten plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van de instellingen

Totale doorlooptijd

Vooralsnog van week 37 tot en met de week waarin spoor 1 wordt afgerond

9 weken

Wij wijzen erop dat het transitieplan voor de Muziekschool na deze doorlooptijd nog niet is afgerond.

Betrokkenheid gemeenten

Wij gaan er in dit plan van aanpak vanuit dat de gemeente Doetinchem optreedt als vertegenwoordiger van de gemeenten die in de huidige situatie betrokken zijn bij de Muziekschool en tevens van de gemeenten die in de toekomstige situatie volgens het businessplan betrokken zullen zijn bij het Cultuurbedrijf.

De gemeente Doetinchem maakt afspraken met de gemeenten Montferland en Oude IJsselstreek over meebetalen aan het afwikkelen van de financiële verplichtingen (inclusief projectkosten) die resteren bij de Muziekschool. De gemeente rekent op een verdeling van deze kosten tussen deze gemeenten onderling van 8:1:1.

Risicobeheersing

De agenda van elke vergadering van de stuurgroep, de stuurgroep-plus en het afstemmingsoverleg zal het onderwerp 'risicobeheersing' bevatten. Bij dat agendapunt komt aan de orde welke de belangrijkste risico's op dat moment worden voorzien en hoe we die beheersen.