

Groeien door Kunst



**Strategisch plan
Actualisatie 2016-2019**

Stichting de Kubus

Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
Leeswijzer	3
Stichting Kubus anno nu	3
Missie en Visie	5
Ontwikkelingen en trends	6
Landelijke ontwikkelingen	6
Gemeentelijke situatieschets	7
Provinciale omgeving	8
Vertrekpunt voor ambities	9
Ambities en strategische keuzes	10
Beleidslijnen	12
1. Kunst- en cultuureducatie als fundament in en rondom school	13
2. Talentontwikkeling (breedte en diepte)	14
3. Presentatie en participatie	15
4. Amateurkunst	16
5. Loket voor Lelystad en Flevoland	17
6. Open Kubus	18
Realisatie van onze ambities	20
1. Personeel en organisatie	20
2. Bedrijfsproces en ICT	21
3. Marketing	22
4. Kwaliteitszorg en evaluatie	23
5. Huisvesting en faciliteiten in strategisch perspectief	23
6. Financieel beleid	24
Bijlagen	26
I. Indicatoren	26

Woord vooraf

Het strategisch plan Groeien door Kunst 2012-2015 is de afgelopen jaren een goede leidraad geweest om op koers te blijven in roerige tijden. Het gaf houvast voor interne veranderingen en schepte helderheid naar buiten toe. Er zijn goede stappen gezet en we zijn trots op wat we hebben bereikt. In alle turbulentie hebben we niet altijd het tempo kunnen maken dat we voor ogen hadden. Er staat ons nog genoeg te doen. Ook hebben we veel moeten los laten. Gelukkig hebben we nieuwe kansen kunnen pakken, zoals de komst van FleCk.

De wereld om ons heen is sinds 2012 ingrijpend veranderd. Nieuwe aangekondigde bezuinigingen eind 2014 waren voor ons de aanleiding om de herijking van ons strategisch plan naar voren te halen. Het is mooi te ervaren dat de ingezette koers consistent blijft. Deze actualisatie 2016-2019 borduurt daar duidelijk op voort. Missie en visie staan als een huis en ook onze kernambities blijven overeind, zij het dat we enerzijds bijsturen en anderzijds een stap verder gaan. Vier van de zes inhoudelijke beleidslijnen blijven voor ons wezenlijke pijlers. De positionering als loket en Open Kubus komen als twee 'nieuwe' beleidslijnen prominenter naar voren.

We leven in een tijd van grote maatschappelijke veranderingen. Ver vooruit kijken is lastig en wendbaarheid is geboden. Deze actualisatie geeft op hoofdlijnen richting aan. We zullen onze voelsprietten constant uitzetten en jaarlijks bijstellen waar nodig.

Flexibel Groeien door Kunst!

Leeswijzer

In dit strategisch plan, actualisatie 2016-2019 worden na missie en visie, op basis van ontwikkelingen, trends en een SWOT-analyse, de strategische keuzes voor de komende jaren geschetst in drie kernambities: richting onze omgeving, de inhoud van ons werk en de manier waarop we onze activiteiten realiseren. De kernambities worden vervolgens uitgewerkt in zes inhoudelijke beleidslijnen: kunst- en cultuureducatie als fundament in en rondom school, talentontwikkeling (breedte en diepte), presentatie en participatie, loket voor Lelystad en Flevoland en Open Kubus. In elke beleidslijn wordt genoemd wat de kernactiviteiten zijn, wat onze rol is, wat het doel is, wie de partners zijn en tot welk resultaat dit gaat leiden. In het hoofdstuk Realisatie van onze ambities beschrijven we hoe we ons interne kapitaal inzetten om de nagestreefde prestaties te leveren. Tot slot volgt een bijlage met indicatoren.

Stichting Kubus anno nu

Stichting Kubus omvat de vier merken Kubus, Underground, FleCk en Centrum Amateurkunst Flevoland en vervult een spilfunctie op het gebied van kunsteducatie, cultuurparticipatie, amateurkunst en (pop)cultuur in Lelystad en omgeving.

De organisatie is ingericht op basis van programmamanagement. De kracht van onze organisatie wordt bepaald door deze merken apart in de markt te zetten en tegelijkertijd de samenhang en meerwaarde te garanderen door de wijze waarop we programma's maken.

Kubus heeft twee kerntaken: loket en uitvoerder voor Lelystad op het gebied van kunsteducatie, cultuurparticipatie en amateurkunst. Kubus zet haar expertise en netwerk in, geeft informatie, biedt advies en legt verbindingen. Daarnaast heeft Kubus diverse programma's. Zo faciliteert Kubus een breed programma van actieve en reflectieve activiteiten voor het primair en voortgezet onderwijs, in samenwerking met talrijke netwerkpartners en professionele aanbieders. Op het gebied van muziek, dans, beeldend en theater brengt Kubus een breed programma van lessen, cursussen en workshops, omgeven door projecten, presentaties en evenementen. Middels de intendant amateurkunst ondersteunt en stimuleert Kubus de amateurkunst. De intendant doet dit door advies, bemiddeling,

belangenbehartiging en culturele activiteiten en richt zich op zowel de individuele amateurkunstenaars als de verenigingen. Kubus werkt vraag gestuurd en maakt programma's op maat. Kubus biedt tevens projectondersteuning en faciliteiten aan zoals studio's, lesruimtes en een moderne theaterzaal.

Underground profileert zich met haar programma als hét poppodium van Lelystad en de regio. Er is een voor alle doelgroepen interessante programmering van popconcerten. Tevens zijn er activiteiten ten behoeve van lokaal talent, in samenwerking met scholen en amateurkunst. Underground biedt tevens faciliteiten aan zoals studioverhuur.

FleCK is het expertisecentrum voor cultuureducatie in Flevoland en heeft als centrale doelstelling de verankering en de verbetering van de kwaliteit van cultuureducatie in het primair onderwijs in Flevoland. FleCk zorgt voor deskundigheidsbevordering, netwerkopbouw, innovatie en kennisdeling. FleCk werkt samen met de lokale steunpunten kunsteducatie in alle zes Flevolandse gemeentes en is aanspreekpunt voor leerkrachten, scholen, schoolbesturen en cultuuraanbieders.

Centrum Amateurkunst Flevoland (CAF) ondersteunt en stimuleert de amateurkunst in Flevoland door advies, netwerkopbouw, deskundigheidsbevordering en de ondersteuning van (lokale) initiatieven. CAF richt zich op toneelgroepen, dansgroepen en- scholen, popbands, koren en orkesten, maar is er ook voor beleidsmakers en besturen. CAF draagt bij aan talentontwikkeling in Flevoland door innovatieve activiteiten waarin professionals en amateurs elkaar inspireren.

Alle activiteiten van Stichting Kubus worden ondersteund door een kleine staf (controller, communicatie, directie- en managementondersteuning) en het servicecenter (technici, huismeesters, administratie, frontoffice, applicatiebeheer en PR en communicatie). Stichting Kubus wordt geleid door het team van (programma)managers met als eindverantwoordelijke de directeur.

Missie en Visie

“Wij vervullen voor Lelystad en Flevoland op een ondernemende en professionele manier de rol van:

- initiator en producent van een hoogwaardig en gevarieerd aanbod van traditionele en vernieuwende culturele producten, gericht op Lelystadse en regionale doelgroepen,*
- ontmoetingsplaats en podium voor professionals, amateurs en cultuurgeïnteresseerden,*
- adviseur, coach en ondersteuner van het onderwijs en de amateurkunst.*
- expert en intermediair op het gebied van kunst en cultuur*

Wij stimuleren mensen zichzelf te ontplooiën met en door kunst en (pop)cultuur.

Wij doen dat met een team van gedreven professionals, vaak in samenwerking met partners.

Wij beschikken over gebouwen met rijke faciliteiten en ruimte voor creatieve ideeën, mensen en ondernemingen.

Met oog voor ontwikkelingen in de omgeving, streven we steeds naar een passend kwaliteitsniveau van onze producten en dienstverlening.”

Creatieve kracht is een cruciale pijler in de ontwikkeling van ieder mens. Het draait in het leven immers niet alleen om cognitieve vaardigheden en fysieke ontwikkeling, maar ook om hart, emoties en creativiteit! Deelname aan kunst en cultuur is bij uitstek een terrein waarop ieder mens, ongeacht herkomst of opleidingsniveau, eigen talenten kan ontdekken en ontplooiën. Het geeft je zelfvertrouwen, durf, concentratie, plezier en leert je samenwerken en grenzen te verleggen.

Mensen vormen met elkaar, al dan niet virtueel, de samenleving. Kunst en cultuur leveren een belangrijke bijdrage aan leefbaarheid, sociale cohesie, identiteit en vestigingsklimaat van de stad, de regio en de provincie. Ook het jonge Lelystad en het jonge Flevoland hebben meer nodig dan stenen, asfalt, spoor en werkgelegenheid. Kunst en cultuur geven kleur en glans!

Vanuit deze overtuiging proberen wij, samen met onze vrijwilligers, zoveel mogelijk burgers te bereiken en cultureel te laten participeren, door aansluiting te zoeken bij hun eigen mogelijkheden, leefwereld, belangstelling en omgeving. Wij zetten onze expertise, onze creativiteit en onze passie volledig in ten behoeve van de klant. Dat doen wij door optimale samenwerking binnen en buiten onze organisatie. Zo creëren wij een kunstzinnige (leer)omgeving op maat.

Wij profileren ons als vanzelfsprekend en betrouwbaar aanspreekpunt voor kunsteducatie, cultuurparticipatie, amateurkunst en popcultuur en onderhouden daartoe een breed netwerk. Wij willen daarin een verbindende schakel zijn voor het onderwijs, de wijk, de stad, de provincie, de individuele burger, amateurgezelschappen en maatschappelijk initiatief.

Als ‘huis’ voor kunst en (pop)cultuur zijn wij een basisvoorziening, toegankelijk en bereikbaar voor iedereen: in de Kubus, in Underground of op locatie.



Groeien door kunst

Met dit mission statement ‘Groeien door kunst’ willen we vooral zeggen dat kunst leidt tot persoonlijke groei, tot meer participatie, tot een plezieriger woonomgeving, tot het ontwikkelen van talent, tot een gevoel van trots en erbij mogen horen. En die groei leidt weer tot nieuwe ‘kunst’. Maar ‘Groeien door kunst’ betekent ook dat we als organisatie willen groeien: inhoudelijk, organisatorisch, financieel en qua personeel. Groeien en bloeien dus!

Ontwikkelingen en trends

Landelijke ontwikkelingen

Het is onduidelijk of de crisis inmiddels voorbij is, zijn einde nadert of gewoon door sputtert. De effecten van alle landelijke maatregelen ijlen in ieder geval nog lang na. Er zijn grote gaten gevallen in de culturele sector. De Raad voor Cultuur prijst in haar Cultuurverkenning (juni 2014) de veerkracht van de sector, maar constateert tegelijkertijd dat deze financiële gaten niet worden opgevangen door het open leggen van nieuwe markten en dat ook het mecenaat het laat afweten.

Daar waar Rijk en Provincies hun begroting weer enigszins op orde lijken te hebben, hangen de effecten van de 3 decentralisaties (jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen) nog als een zwaard van Damocles boven gemeenten. Met als gevolg dat veel gemeenten maatregelen naar voren halen door extra te bezuinigen en reserves te vormen voor mogelijke tegenvallers. Algemene trend daarbij is dat de overheid 'minder zorgt voor en meer zorgt dat'. De participatie en daarmee eigen verantwoordelijkheid van de burger wordt steeds belangrijker.

Cultuureducatie in het onderwijs is en blijft de komende jaren speerpunt in het cultuurbeleid van de Rijksoverheid, vastgelegd in het programma Cultuureducatie met kwaliteit (CmK). Onlangs is muziekonderwijs daar als speerpunt aan toegevoegd, met extra middelen. De verantwoordelijkheid komt steeds meer bij het onderwijs te liggen. Er bestaat daarbij een risico dat cultuureducatie ondersneeuwt in een onderwijsveld dat in basisvakken betere resultaten moet boeken. Positief in dat kader is dat de Onderwijsinspectie cultuureducatie gaat monitoren.

De toegankelijkheid van de actieve cultuurparticipatie en buitenschoolse kunsteducatie is echter door bezuinigingen op lokaal niveau behoorlijk onder druk komen te staan. De verhouding tussen de overheid, burgers en marktpartijen is daarbij aan het veranderen. De overheid komt in beeld waar publieke waarden als toegankelijkheid, diversiteit, kwaliteit en spreiding in het geding zijn en de markt deze onvoldoende waarborgt. Te hoge verwachtingen over wat het particulier initiatief kan overnemen, kunnen echter leiden tot een minder divers aanbod en/of verminderde toegankelijkheid, met name voor de jeugd. Marktpartijen hanteren andere principes en van burgers en verenigingen kan veel, maar niet alles verwacht worden.

De sociale functie van kunstbeoefening en de bijdrage aan betekenisgeving, ontmoeting en gezondheid komen steeds meer op de voorgrond, zeker ook bij latere levensfasen.

Bijna de helft van alle Nederlanders beoefent actief een of andere kunstvorm. Actieve cultuurparticipatie kan daarom een belangrijke verbinder in de samenleving zijn. In het rapport van het Sociaal Planbureau (SCP) over kunstbeoefening in de vrije tijd, nu en in de toekomst (juni 2010), werd de verwachting uitgesproken dat dit volume zo zal blijven, maar bleek uit analyse van vijf maatschappelijke ontwikkelingen (de 5 I's): individualisering, informatisering, intensivering, internationalisering en informalisering dat de vorm zal veranderen. In aansluiting op deze 5 I's benoemt het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) in haar strategische verkenning cultuureducatie en actieve cultuurparticipatie (2017-2020), Cultuur in de kanteling, de meest relevante trends:

- De individualisering is jarenlang gezien als een groot goed, maar de uitwassen (zoals egocentrisme, onthechting en calculerende moraal) treden sterker aan het licht. Er is nieuwe waardering van het lokale en de wens tot verbinding. De individualistische levensstijl zal echter niet snel worden ingeruild voor de oude, vaak knellende groepsverbanden. Het nieuwe ontmoeten zal zich meer verplaatsen naar tijdelijke losse verbanden rond een thema, project of doel.
- De digitalisering gaat onverminderd door. Internet creëert een grenzeloze groei aan distributiekanaalen en platforms waardoor kunst voor iedereen beschikbaar wordt. Hiermee verdwijnt het schaarse en unieke karakter. Het gevestigde idee over intellectueel eigendom staat op losse schroeven. Youtube en facebook bieden de individuele maker en genietter niet alleen goedkope distributiemogelijkheden en podia, maar ook een plek voor ontmoeting, uitwisseling en deskundigheidsbevordering.

- De democratisering van het kunstenveld: hoge en lage cultuur lossen in elkaar op, het publiek consumeert niet alleen, maar praat terug, bepaalt mee en eist een rol op in de voorstelling. De consequenties zijn duidelijk zichtbaar op TV: Amateur-celebraties nemen de plaats in van professionals in de hoge kunsten en amateurs meten zich een professionele status aan in de populaire genres. Het publiek becommentarieert, jureert en bepaalt mede de uitkomst. Deze democratisering heeft ook ingrijpende gevolgen voor opleiding en scholing: het leerling-gezelmodel met een langjarig traject om op een steeds hoger niveau te komen, maakt plaats voor korte leertrajecten die snel tot resultaten leiden en meer plaats vinden in peer to peer setting, met digitale modules en intervisie.
- Economisering, het voortschrijdend vermarkten van zowat alles. Ook de kunstensector ontkomt er niet aan. Het nut staat centraal. Vrije tijd moet nuttig en efficiënt worden besteed. Voortdurende jacht naar talent en creativiteit en een toenemende vraag naar beleving en betekenis. Aan de onderwijskant krijgt het leren door kunst meer gewicht (21^e eeuwse vaardigheden), wat mogelijk ten koste gaat van het leren over kunst.
- De-institutionalisering: er is een tendens naar andere organisatievormen dan de klassieke gelaagde bureaucratie. Overheden en bedrijven organiseren taken anders. De arbeidsmarkt is in beweging, er is sprake van minder vaste banen in de kunstensector. Veel makers, docenten en facilitators worden gewild of ongewild ZZP'er.
- Segregatie. In oktober 2014 schetsen het SCP en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in hun verkenning Gescheiden werelden tegenstellingen in onze samenleving die steeds scherper worden en trekken vertonen van een nieuwe klassenmaatschappij. Volgens het SCP en WRR zijn verschillen in opleidingsniveau de voornaamste aanjagers voor een groeiende kloof in de samenleving. Deze nieuwe klassentegenstelling zorgt ook voor het uiteendrijven van cultuur- en identiteitsbeleving.

We staan voor de uitdaging onze rol in de samenleving aan te passen in het licht van al deze ontwikkelingen en ons actief te positioneren in de nieuwe verhouding tussen overheid, gesubsidieerde instellingen, marktpartijen en burgers die aan het ontstaan is.

Gemeentelijke situatieschets

Gemeente Lelystad heeft in haar gemeentelijk cultuurbeleid 2013-2016 als doelstelling beschreven: het realiseren van een cultureel voorzieningen- en activiteitsniveau dat bijdraagt aan een aantrekkelijk woon- en leefklimaat; bewoners en bezoekers van Lelystad stimuleert om kennis te nemen van en deel te nemen aan een breed aanbod van culturele activiteiten; de ontwikkeling van Lelystad tot een open, dynamische en volwaardige stad ondersteunt. De gemeente Lelystad heeft echter fors moeten bezuinigen op kunst en cultuur de afgelopen jaren, waarbij de vier culturele pijlers Agora, Underground, FlevoMeer Bibliotheek en Kubus zijn uitgedaagd deze bezuinigingen gezamenlijk in te lossen en vanuit culturele hervorming aan te vliegen. De reeds bestaande samenwerking binnen KUBA is op tal van fronten geïntensiveerd en heeft in 2014 geresulteerd in de oprichting van stichting Cultuur voor Lelystad (CvL) en de lancering van een gezamenlijke geldwervingscampagne. Hoewel gesprekken met mecenen hoopvol verlopen, moet ook hier nog maar blijken of de echte 'geldstroom' goed op gang zal komen in 2015 en verder. De komende jaren wordt verdergaande inhoudelijke en/of organisatorische samenwerking onderzocht en de reeds ingezette planvorming op de domeinen ICT, programmering, educatie, gezamenlijke kaartverkoop en publieksbereik worden voortgezet.

Ook het huidige stadsbestuur is zich ervan doordrongen dat kunst en cultuur een belangrijke bijdrage leveren aan imago, identiteit en leefbaarheid van de stad en de betrokkenheid en participatie van burgers, maar ziet zich tegelijkertijd gesteld voor een zware maatschappelijke opgave met o.a. de drie decentralisaties, ontwikkeling van de luchthaven, de kust en omvorming van het stadshart in een financieel nog steeds zware context. Een bescheidener rol van de overheid past in de ogen van het college bij de transformatie om inwoners en bedrijven meer ruimte en meer verantwoordelijkheid te kunnen geven. 'Samenwerken aan een sociale en sterke stad; de kracht van nieuwe verbindingen' is dan ook de boodschap die het college mee heeft gegeven met de programmabegroting 2015-2018. Voor 2015 is een flink aantal bezuinigingen doorgevoerd op activiteiten in de vrije tijd binnen het

sociale domein, met wederom een vermindering van subsidie voor Kubus (cultuurscout en Brede School). Ook nu in het sociale domein is samenwerken het devies. Instellingen worden uitgedaagd om samen tot slimme verbindingen te komen. Stichting Welzijn Lelystad, Sportbedrijf Lelystad Exploitatie B.V., FlevoMeer Bibliotheek en Kubus gaan dit onderzoeken binnen het sociale domein. Ook het Brede Schoolbeleid wordt in samenwerking met alle partners herijkt. De Lokale Educatieve Agenda 2015-2018 is in dat kader relevant, met o.a. aandacht voor de 21e eeuwse vaardigheden en de ontwikkeling van het jonge kind.

De ontwikkeling van het stadshart alsmede de wens tot meer culturele beleving in het stadshart staan prominent op de agenda. Dit biedt kansen voor culturele routing en culturele programmering voor de stad.

Provinciale omgeving

Er is de afgelopen collegeperiode veel gebeurd rondom het provinciale beleid. De cultuurnota 'Op de maat van Flevoland' (2009 – 2012) is uitgevoerd en in 2014 herijkt, doorlopend tot eind 2016. De daarin gestelde bezuinigingen en organisatieveranderingen zijn gerealiseerd en de provincie kent inmiddels een zestal 'cultuurdragers'. Kubus heeft als gevolg van veel inspanningen twee van deze cultuurdragers in huis: het Centrum Amateurkunst Flevoland (CAF) en FleCk, expertisecentrum cultuureducatie.

Het CAF benoemt daarin haar ondersteunende taak van de amateurkunst en twee speerpunten: 'Villa Talent' en 'Passie in de Polder', locatietheater. Daaromheen hangen een aantal netwerken en vindt advies, ondersteuning en begeleiding van amateurkunst plaats, vaak in samenwerking met lokale partners.

FleCk biedt deskundigheidsbevordering, netwerk, innovatie en kennisdeling aan via de zes lokale partners, in iedere gemeente van Flevoland één. Daarnaast heeft FleCk het projectleiderschap van 'De Culturele Haven', een project met landelijke en provinciale middelen dat zich richt op cultuureducatie met kwaliteit. Van belang is dat de provincie het bestuurlijk kader heeft ondertekend waarin de taakverdelingen tussen landelijke, regionale en lokale overheden op het gebied van kunst en cultuur worden omschreven.

In het voorjaar van 2015 is er, na de verkiezingen, een nieuw College aangetreden. Het coalitieakkoord heeft weliswaar een paragraaf cultuur, maar het is moeilijk zoeken naar kunst en cultuur, amateurkunst en cultuureducatie.

Dit beeld zien we in heel het land bij provinciaal beleid. Hoopgevend in Flevoland is dat men wil voortbouwen op de resultaten van de afgelopen vier jaar en dat er geen kerntakendiscussie wordt aangekondigd of bezuinigingsopties worden genoemd. CAF en FleCk kunnen verder bouwen! De speerpunten van beleid kennen echter nauwelijks culturele en kunstzinnige items dus het wordt zoeken naar aanknopingspunten bij datgene wat wel genoteerd staat. Accenten worden gelegd op de ontwikkeling van de economie, daar kan het culturele klimaat als vestigingsfactor mooi op aansluiten. Er is aandacht voor gebiedspromotie, natuur, toerisme, recreatie en vitaal platteland, waar 'Passie in de polder', locatietheater een verschil kan maken. Vanzelfsprekend is er aandacht voor erfgoed. Mooi is de uitspraak dat men de 'Flevolandse culturele kracht' wil promoten en zichtbaar maken. Deze 'Flevolandse culturele kracht' heeft een paar 'aanjagers' of 'motoren' nodig en we gaan graag in dialoog met de nieuwe gedeputeerde over wat Kubus met CAF en FleCk daarin kan en wil betekenen. Ook hoopgevend is het feit dat de landelijke overheid voor cultuureducatie extra middelen uittrekt en daarbij aansluiting zoekt bij de regionale infrastructuur, iets dat door de provincie Flevoland wordt ondersteund.

Vertrekpunt voor ambities

Als vertrekpunt voor onze ambities hebben wij onze sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen geïnventariseerd en tot een kern terug gebracht in onderstaande SWOT-analyse.

Sterktes

Wij zijn sterk door:

- grote naamsbekendheid en vier ‘merken’ die staan,
- onze inhoudelijke expertise, passie en creativiteit,
- het veelzijdige karakter (meerdere kunstzinnige disciplines),
- goede faciliteiten,
- de beschikking over een breed netwerk.

We zijn een stevige organisatie met een breed scala aan mogelijkheden voor diverse doelgroepen, die meerwaarde weet te halen uit de eigen som der delen en samenwerking met partners.

Zwaktes

De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat we zwakke kanten kennen:

- de efficiency en snelheid van handelen binnen onze organisatie kan omhoog,
- formatie en budget zitten niet altijd waar dit het meest nodig is (mismatch),
- de verandercapaciteit van onze medewerkers heeft beperkingen,
- de behoefte van de klant stellen we te weinig centraal en onze klantgerichtheid kan beter,
- het ondernemerschap is mager ontwikkeld en keuzes maken vinden we lastig.

We zetten in op de omslag die nodig is om te kunnen anticiperen op veranderingen in de markt en onze concurrentiepositie te verbeteren.

Kansen

Wij zien zeker ook kansen!

- Door beter in te spelen op trends en de behoeften van (potentiele) klanten kunnen we in bestaande markten groeien en nieuwe markten aanboren.
- Via social media kunnen wij de betrokkenheid van inwoners, deelnemers en/of bezoekers vergroten.
- Wij kunnen letterlijk ‘ruimte’ bieden aan culturele burgerinitiatieven door deze te ondersteunen en onze gebouwen open te stellen.
- Onze missie en expertise sluiten naadloos aan bij de noodzaak om onze jeugd en jongeren toe te rusten met 21^e eeuwse vaardigheden. De samenwerking met het onderwijs is daarin win-win.
- Landelijk worden cultuureducatie met kwaliteit en het muziekonderwijs de komende jaren blijvend gestimuleerd. Onze ervaring met landelijke subsidies (Fraai Lawaai, Culturele haven) komt daarbij goed van pas.
- Door in te spelen op de grote wens om meer beleving te brengen in het stadshart door een gezamenlijke culturele programmering en daarnaast het stadshart meer in verbinding te brengen met alle inwoners van Lelystad, kunnen wij ons maatschappelijk draagvlak vergroten.

Bedreigingen

Wij worden bedreigd door:

- teruglopende subsidies, die tegelijkertijd sterker worden ‘geormerkt’,
- een zeer snel veranderende markt, met consumenten die minder te besteden hebben, zeker niet automatisch kiezen voor kunst en cultuur en meer maatwerk/beleving verlangen voor minder geld,
- de concurrentie van ZZP'ers en snelle/kleine bedrijfjes is groot,
- verantwoordelijkheid voor cultuureducatie komt meer bij het onderwijs te liggen maar is daar geen kerntaak,

Dat vergt van ons een proactieve innovatieve houding en creativiteit..

Ambities en strategische keuzes

Voor de komende jaren formuleren wij drie kernambities die centraal staan in het inhoudelijke beleid en de verdere ontwikkeling van de organisatie. Deze ambities laten zich als volgt samen vatten:

1. Krachtige profilering richting overheid èn markt

- We bouwen aan duurzame relaties met de lokale en provinciale overheid en maatschappelijke partners. We zetten onze expertise en ons netwerk proactief in en als verbindende schakel stimuleren we van “1+ 1=3” te maken.
- Onze vier merken Kubus, Underground, CAF en FleCk onderscheiden zich ieder door een duidelijke positionering en heldere communicatie naar de doelgroep over toegevoegde waarde en maatschappelijke effecten.
- We claimen onze successen, vieren deze en maken ze zichtbaar via diverse media. We betrekken onze vrijwilligers en klanten daarbij als onze ambassadeurs door hun verhalen en testimonials via social media kenbaar te maken.
- We intensiveren de samenwerking binnen Cultuur voor Lelystad t.b.v. culturele routing en programmering van de stad, inhoudelijke meerwaarde door kruisbestuiving, positionering van de merken en het bereiken van elkaars doelgroepen.
- We kennen onze eigen winkel goed, plegen actief externe acquisitie en doen meer aan directe ‘aftersales’.

2. Ontwikkelen en vernieuwen van de producten en diensten

- We stellen de (potentiele) klant centraal door in te spelen op de latente behoefte bij de (nieuwe) doelgroep en de doelgroep meer te betrekken bij de (door)ontwikkeling van het product.
- We beschouwen naast de inhoud ook de klantroute/-beleving als belangrijke graadmeter voor de kwaliteit van onze producten en diensten.
- We stimuleren het ondernemerschap per merk, met eigen marktonderzoek, productontwikkeling en klantbeleving.
- Parallel daaraan investeren we in een ondernemend en creatief innovatieteam, dat proactief inspeelt op ontwikkelingen, kansen (ook bij fondsen) en best practices; als aanjager fungeert voor innovatie en tevens de meerwaarde van de som der delen binnen onze organisatie weet te benutten.
- We maken duidelijke keuzes waaraan we ons budget wel besteden en waaraan dus niet (meer).

3. Ontmoeting en beleving als toegevoegde waarde

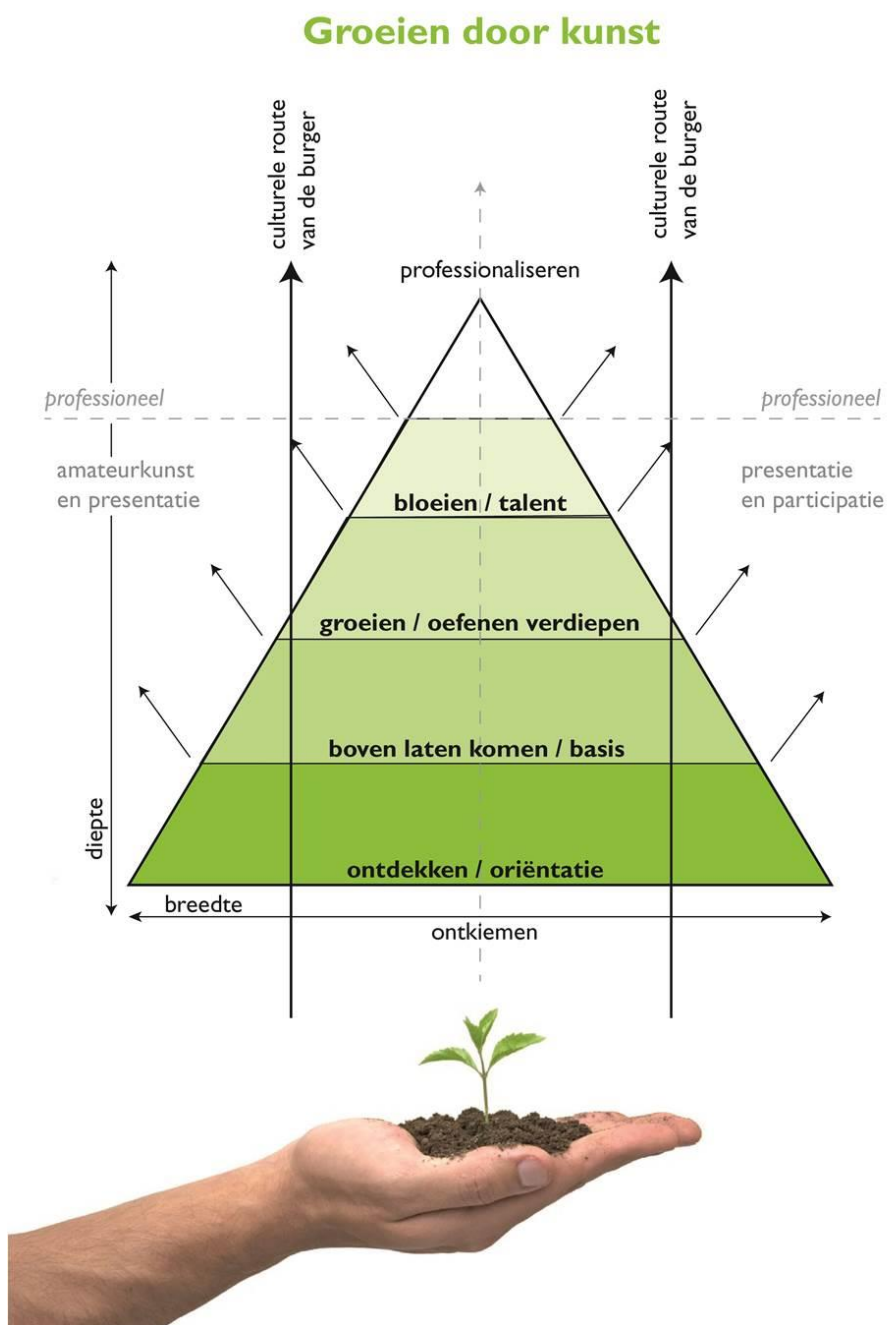
- Het betreden van onze gebouwen maken we nog laagdrempeliger, door een sfeervolle ambiance te creëren en gastvrijheid uit te ademen (zowel voor als achter de schermen, zowel binnen als buiten het gebouw).
- We bouwen ons stage- en vrijwilligersbeleid verder uit ten behoeve van publieksbegeleiding, de horecafunctie en ondersteuning van activiteiten en festivals, zowel binnen onze gebouwen

als op locatie.

- We bekijken per unit en per product (klein of groot) hoe we dit tot een beleving kunnen maken. We verwijzen daarbij door naar een volgende beleving. Ieder team/medewerker draagt hier verantwoordelijkheid voor.
- We stralen een gevoel van trots uit per merk of activiteit. We creëren intern en extern binding met het merk/de activiteit. Het persoonlijke contact tussen de klant en de medewerkers is daarbij cruciaal evenals de inzet van onze ambassadeurs.
- We gebruiken onze netwerkfunctie. Door te netwerken creëer je (ver)binding. Ieder product kent zijn eigen netwerk.

Beleidslijnen

Creatieve kracht is essentieel in de ontwikkeling van mensen. Elk mens heeft talenten. Het is de kunst deze te ontdekken en tot groei en tot bloei te brengen. In de culturele route van burgers is kunsteducatie de eerste stap naar actieve deelname aan het culturele leven. Kunsteducatie levert daarnaast een belangrijke stimulans aan de actieve kunst beoefening of amateurkunst.



Binnen de keten kunsteducatie, amateurkunst en cultuurparticipatie, de eigen routes die burgers doorlopen en de samenleving die zij met elkaar vormen, spelen wij een centrale en verbindende rol. Hoe wij invulling hieraan geven en welke rol daarbij past formuleren wij in de volgende zes inhoudelijke beleidslijnen.

I. Kunst- en cultuureducatie als fundament in en rondom school

Creatieve kracht is een cruciale pijler in de ontwikkeling van ieder kind. Kunst- en cultuureducatie en het actief met kunst bezig zijn dragen bij aan de ontwikkeling van eigen creativiteit en vaardigheid op kunstzinnig gebied. Ze geven kinderen meer zelfvertrouwen en durf en leren kinderen concentreren, samenwerken en grenzen te verleggen. Kunsteducatie is een voorwaarde voor het ontwikkelen van cultureel bewustzijn, oftewel hoe wij de wereld en elkaar waarnemen, wat we doen, hoe we de wereld betekenis geven en hoe we waarde aan dingen hechten. Kunsteducatie draagt bij aan de ontwikkeling van 21^e eeuwse vaardigheden, meervoudige intelligentie en de ontwikkeling van 'cultureel burgerschap'. Kunsteducatie is een instrument voor sociale gelijkheid en derhalve een recht voor iedereen.

Via het onderwijs is het mogelijk om dit zo belangrijke fundament te leggen bij alle kinderen. Zo kunnen we hen de wondere wereld van de kunsten en cultureel erfgoed laten ontdekken en hen stimuleren om hun eigen unieke talenten naar boven te laten komen. Juist omdat veel kinderen dit niet van huis uit meekrijgen, is een extra steuntje in de rug van groot belang. Om die reden willen we deze basis niet alleen onder schooltijd, maar ook daarbuiten, zo dicht mogelijk bij het kind en zo laagdrempelig mogelijk organiseren.

Ook de provincie Flevoland hecht belang aan dit fundament. Binnen Kubus is FleCk het provinciale expertisecentrum cultuureducatie, met kennisdeling, netwerken, deskundigheidsbevordering en innovatie voor het gehele Primair Onderwijs in Flevoland. Niet alleen Lelystad/Kubus, ook de vijf andere gemeentes/lokale partners van Flevoland maken gebruik van dit centrum. Er is een goede afstemming, met als motto: alleen regionaal, wat lokaal niet kan. Via de ondersteuning van FleCk wordt daarmee optimaal gebruik gemaakt van lokale, regionale en landelijke beleidskansen.

Kunsteducatie kan ook als drager of middel dienen voor andere leerdoelen. Een mooi voorbeeld hiervan is het project 'De Culturele Haven' waarbij met landelijke en provinciale subsidie een integrale leerlijn omgevingsonderwijs, erfgoed en kunsteducatie wordt ontwikkeld.

Doelstelling: de activiteiten, producten en diensten dragen bij aan de persoonlijke en sociale ontwikkeling van kinderen en jongeren van 4 tot 18 jaar. Alle kinderen ontdekken de wereld van kunst en cultuur en zoveel mogelijk kinderen en jongeren ontwikkelen hun kunstzinnige talenten.

Kernactiviteiten:

- Beleidsadvisering, begeleiding en deskundigheidsbevordering voor het primair en voortgezet onderwijs en MBO
- Bemiddeling tussen (het aanbod van) de culturele aanbieders en (de vraag van) de scholen voor het primair en voortgezet onderwijs en MBO, zowel binnen- als buitenschools, in de buurt (School in Verbinding/Brede School) of op locatie
- Het verzorgen van een breed en laagdrempelig aanbod kunsteducatie in alle kunstdisciplines onder schooltijd en in de vrije tijd, in de brede school, in de wijk en in de Kubus. Dit aanbod is gericht op de basis: het ontdekken, verkennen en ontwikkelen
- Het bevorderen van horizontale samenwerking (binnen- en buitenschools) en verticale samenwerking (doorgaande leerlijnen)
- Expertise verspreiden over geheel Flevoland in samenwerking met zes lokale partners
- Landelijke projectlijnen en subsidiekansen benutten voor Flevoland

Rollen: expert, adviseur, intermediair, partner, innovator, producent, aanbieder, regisseur

Partners: onderwijs, bso/kinderopvang, wijken en buurten, culturele aanbieders

Resultaten:

- Meerjarige samenwerking met het onderwijs
- Aantoonbare situaties van horizontale samenwerking (binnen- en buitenschools)

- Groei, zowel kwalitatief als kwantitatief, van de uitvoerende activiteiten in en rondom school
- Een gekende lokale en provinciale onderwijsondersteuning

Bereik: zie bijlage indicatoren

2. Talentontwikkeling (breedte en diepte)

Na het ontdekken van kunstzinnige talenten en het ontstaan van de behoefte om hier meer mee te willen doen (vooral ook omdat het gewoon ontzettend leuk is!) stimuleren we verdere talentontwikkeling.

Aan de basis kiezen wij voor de breedte om zoveel mogelijk kinderen en jongeren te bereiken. Gelijk met de kennismaking met kunst geven we een flinke dosis basisvaardigheden mee. Daarna bestaat er de mogelijkheid om meer de diepte in te gaan met een leer- en ontwikkelingstraject dat meerdere jaren bestrijkt. Het gaat hierbij niet (alleen) om uitzonderlijk talent, maar om het verder ontwikkelen van het eigen authentieke talent door een inspanning te leveren. Het vraagt om een bewuste keuze en het partnerschap van ouders en omgeving, ook omdat er een andere prijs bij hoort. Wij attenderen bij eventuele financiële drempels op de mogelijkheden binnen bestaande regelingen, wij zoeken en helpen bij het vinden van financiën of faciliteiten.

Het volledig tot bloei laten komen van uitzonderlijke talenten vergt een nog intensievere begeleiding op maat. Dit kan bestaan uit meer lestijd, het volgen van externe workshops en het ontmoeten en leren van elkaar. Wij willen toptalenten een breed podium bieden, met als doel de zichtbaarheid te vergroten en daarmee anderen te inspireren. De top is echter smal en een adequate doorstroom is van belang. Om dit (financieel) mogelijk te maken zoeken wij de samenwerking met het bedrijfsleven (sponsoring), culturele instellingen in de regio, het onderwijs (cultuurprofilering) en kunstvakopleidingen.

Kunsteducatie draagt niet alleen bij aan de opvoeding en ontwikkeling van kinderen en jongeren. Kunsteducatie biedt in het kader van 'een leven lang leren' (lifelong learning) een doorgaande leerlijn voor mensen in alle leeftijdsfasen. Alhoewel onze focus ligt op jeugd en jongeren, rekenen wij ook volwassenen nadrukkelijk tot onze doelgroep: zowel in vrije tijd als in werktijd (bedrijven). Om ook voor volwassenen (BTW*) onze producten betaalbaar te houden zullen wij ons aanbod vernieuwen en verbreden. Samenwerking met de georganiseerde amateurkunst is hierbij vanzelfsprekend.

Doelstelling: de activiteiten, producten en diensten leveren een bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van mensen en bevorderen een culturele loopbaan of een doorgaande (leer)lijn in hun kunstzinnige ontwikkeling.

Kernactiviteiten:

- Het verzorgen van lessen, cursussen en projectmatige activiteiten in alle kunstdisciplines, ook multidisciplinair, voor elke doelgroep
- Het adviseren, begeleiden en doorverwijzen van cursisten tijdens hun culturele loopbaan

Rollen: aanbieder, intermediair, expert, partner, regisseur, coach

Partners: onderwijs PO en VO, collega instellingen, hogescholen en kunstvakopleidingen, amateurkunst en professionele kunst, bedrijven en sponsors

Resultaten:

- Het uitwerken van doorgaande leerlijnen, met name bij muziek en dans, met brede basis en verdieping
- Groei van het aantal deelnemers
- Ontwikkeling succesvolle formats (aanbod op maat) voor bedrijven
- Prijsdifferentiatie en product-innovatie ontwikkelen en doorvoeren t.b.v. verhogen inkomsten en verlagen kosten

- Samenhangend beleid over de rol van Kubus als spin in het web in het stimuleren van talentontwikkeling (het scouten, opleiden en door verwijzen) van kinderen.
- Online aanbod
- Discipline overschrijdend aanbod door combinaties van muziek, dans, beeldend en theater

Bereik: zie bijlage indicatoren

*21% BTW is verplicht voor alle cursussen voor volwassenen.

3. Presentatie en participatie

Presenteren wil zeggen: iets voor het voetlicht brengen, iets tonen, laten horen, exposeren of organiseren. Het gepresenteerde inspireert en roept op tot nadenken. Door iets te presenteren stijgen mensen uit boven de dagelijkse werkelijkheid. Het podium kan die magische plek zijn, maar iedere plek waar mensen samen komen en genieten van kunst kan die rol vervullen. Underground is zelfs een benoemd podium. Ook Kubus gebruikt veelal het podium om mensen, jong en oud, in aanraking te brengen met kunst en cultuur. Hier ontmoet de actieve kunst beoefenaar (amateur of (semi)professional) zijn publiek. Elke presentatie kent zijn plek, van binnen tot buiten, van zeepkist tot grote zaal, van schoolplein tot festivalterrein. Onze presentatiefunctie loopt als een rode draad door alle inhoudelijke beleidsrichtingen heen en is een belangrijke factor binnen de keten kunsteducatie, amateurkunst en cultuurparticipatie.

Eenzijds stimuleren en faciliteren wij actieve kunstbeoefenaars vanaf het prille begin om te experimenteren en zich te presenteren. Anderzijds willen wij zoveel mogelijk mensen als bezoeker interesseren en laten participeren.

De tweede functie van presentatie is het bieden van een ‘podium’ voor kansen, het initiëren van nieuwe ontwikkelingen en daarna de dialoog aangaan met het individu, de groep, de school, de organisatie of het bedrijf dat geïnspireerd raakt. Zo ontstaan producten op maat, van een enkelvoudige workshop tot een volledig bedrijfsarrangement of buurtproject.

Presentatie en daardoor participatie leiden ook tot zichtbaarheid en bekendheid van bijvoorbeeld amateurkunst. Binnen het samenwerkingsverband Cultuur voor Lelystad (Kubus, Underground, FlevoMeer Bibliotheek Lelystad en Agora) versterken wij elkaar in het publieksbereik en leveren we een belangrijke bijdrage aan het culturele profiel van Lelystad. Evenementen, festivals en culturele projecten bevorderen de levendigheid van de stad of de wijk. Ze bieden echter ook de gelegenheid om ons zelf te profileren, zoals tijdens het Peuterkleuterfestijn, de Week van de Amateurkunst en LelySTART.

Doelstelling: door het presenteren van (amateur)kunst en het bieden van een podium aan de (professionele- en amateur) kunstenaar inspireren we doelgroepen om oog te hebben voor kunst, te participeren bij alle denkbare kunstzinnige activiteiten en eigen wensen op het gebied van kunst & cultuur te formuleren.

Kernactiviteiten:

- het organiseren van diverse presentatiemogelijkheden voor de deelnemers van Kubus, zowel binnen de Kubus en Underground als op locatie
- het verzorgen van een professionele popprogrammering, de programmering van schoolvoorstellingen en het organiseren van inspirerende professionele presentaties
- het faciliteren en stimuleren van presentaties door zowel de georganiseerde als de ongeorganiseerde amateurkunst (verenigingen en individuen)
- het (mede)organiseren van festivals, evenementen en culturele projecten, al of niet in opdracht van derden
- het zichtbaar maken van de kansen op kunst en het stimuleren van vraagstelling op maat

- het bieden van een podium voor cultureel maatschappelijke instellingen, particulieren en bedrijven, zowel binnen de Kubus en Underground als op locatie

Rollen: aanbieder, facilitator, initiator, producent

Partners: culturele- en maatschappelijke instellingen, amateurkunstverenigingen, culturele aanbieders, MBO opleidingen, kunstvakopleidingen, vrijwilligers, zelforganisaties, initiatiefgroepen, fondsen, bedrijven

Resultaten:

- Aantal bezoekers groeit
- Aantal presentaties-exposities groeit
- Aantal evenementen blijft stabiel, evenementen zelf groeien
- Aantal professionele voorstellingen consolideert
- Aantal verhuren/acquisities van projecten groeit
- Aantal succesvolle adviestrajecten m.b.t. het bieden van een podium consolideert
- Vrijwilligersorganisatie Kubus/Underground groeit in kwantiteit en kwaliteit
- Digitaal podium
- Mogelijk geïnteresseerde incidentele bezoekers wordt een vervolg geboden

Bereik: zie bijlage Indicatoren

4. Amateurkunst

Naast de lokale activiteiten van de intendant amateurkunst heeft Kubus ook in opdracht van de Provincie Flevoland het Centrum Amateurkunst Flevoland in huis. Dit betekent dat Kubus zowel lokaal als regionaal met advies, met ondersteuning, als aanjager en als innovator actief is.

De koren, orkesten, theaterverenigingen, popgroepen, dansscholen en wat dies meer zij weten de weg voor een advies of ondersteuning te vinden. Van belang is netwerken te bouwen, verbindingen te leggen en zo deze 'traditionele' amateurkunst te ondersteunen.

Een interessante doelgroep vormt de 'ongebonden amateurkunstenaar' en diegenen die zoeken naar nieuwe uitdagingen. Deze dienen te worden verleid met activiteiten waarin ontmoeting en beleving centraal staat of een specifieke inzet voor korte tijd wordt gevraagd. Locatietheater 'Passie in de polder' is zo'n format waarin succesvolle vernieuwing van amateurkunst tot stand komt.

Een ander aandachtspunt is talent. Een veelheid van activiteiten biedt 'talentvolle' amateurkunstenaars een podium: Kunstbende, Flavourland, Dancegathering (provinciaal) en talentklassen of varianten daarop zoals 'My school's got talent' (lokaal). In deze onoverzichtelijke mix van activiteiten dient structuur te komen. CAF werkt, samen met lokale partners en het onderwijs, onder de titel 'Villa Talent' aan de opbouw van een provinciale infrastructuur en speciale 'talent' dagen. Flevolands en Lelystads talent worden zo gevonden, ondersteund en behouden.

Kubus vervult dus de rol van expert, intermediair, innovator en spil / partner in een netwerk. Sommige rollen zijn 'tweedelijns': de doelgroep wordt ondersteund, er wordt bijgeschoold, geadviseerd en begeleid. Soms is Kubus zelf projectleider, innovator, organisator teneinde nieuwe bewegingen te realiseren.

Doelstelling: door advies, begeleiding en ondersteuning van amateurkunstenaars, individueel, in (zelf)organisaties of in georganiseerd groepsverband wordt de kwaliteit en zichtbaarheid van de amateurkunst vergroot en de participatie bevorderd. Door eerstelijns vernieuwende activiteiten te organiseren en te initiëren wordt de amateurkunstenaar en zijn publiek nieuwe kansen geboden, geïnspireerd, geschoold. Indirect draagt dit bij aan het vestigingsklimaat, de sociale cohesie en de ontwikkeling van de Flevolandse / Lelystadse identiteit.

Kernactiviteiten:

2^e lijns: advies, documentatie, begeleiding, deskundigheidsbevordering, ondersteuning, promotie

1^e lijns: netwerkopbouw, scholing, vernieuwende projecten, festivals, evenementen

Rollen: expert, intermediair, innovator, inspirator, spil /partner, organisator, netwerkbouwer

Partners: landelijke koepels, landelijke en provinciale expertise centra amateurkunst, amateurkunstverenigingen, individuele actieve kunstbeoefenaars, kunstenaars, culturele instellingen, zelforganisaties, podia, onderwijs, bestuurders en beleidsmakers van gemeenten en provincie

Resultaten:

- Spilfunctie/centraal communicatiepunt amateurkunst
- Advieslijn met kenniscentrum, 'makelaardij' en belangenbehartiging
- Inhoudelijke lijn met 'traditionele' en vernieuwende activiteiten, met als speerpunt 'Talent'
- Promolijn met activiteiten die amateurkunst zichtbaar maken, amateurkunst faciliteren en amateurkunst inzetten als middel tot maatschappelijke veranderingen, met als speerpunt locatietheater, 'Passie in de Polder'

Bereik: zie bijlage Indicatoren

5. Loket voor Lelystad en Flevoland

Mensen vormen met elkaar, al dan niet virtueel, de samenleving. Kunst en cultuur leveren in die zin niet alleen een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van individuen, maar ook aan leefbaarheid, sociale cohesie, identiteit en vestigingsklimaat van de stad, de regio en de provincie.

We zetten onze brede expertise en ons uitgebreide netwerk dan ook graag in voor Lelystad en Flevoland. Kubus vervult daarbij 'als moederorganisatie' een spilfunctie en fungeert als loket voor de samenleving. Soms vinden vragen rechtstreeks de goede weg, maar vaak is dat niet zo. Wellicht is de vraag niet duidelijk, of weet men niet welke mogelijkheden er bestaan. Kubus helpt dan verder. De vraag kan inhoudelijk zijn, faciliteiten betreffen of een combinatie ervan.

Wij hebben in uitvoerende en ondersteunende zin veel te bieden, maar wij doen lang niet alles zelf. Wij werken veel samen met andere partijen en we verwijzen regelmatig door. Kubus legt dan verbindingen of treedt op als intermediair. De vraag en de wens van de klant staan daarbij altijd voorop.

Soms is een vraag latent, of wordt een vraag wel heel vaak gesteld. Wij hebben onze voelsprietten iedere dag uitstaan en fungeren in die zin ook als antenne voor wat leeft in de samenleving. Daar spelen wij actief op in en jagen aan.

Doelstelling: door inzet van expertise en netwerk een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van Lelystad en Flevoland en haar inwoners.

Kernactiviteiten:

- Inspelen op vragen en signaleren van behoeften
- Doorverwijzen naar bestaande mogelijkheden, zowel intern als extern, en waar nodig verbindingen leggen
- Het (mede) mogelijk maken van projecten/activiteiten als antwoord op maatschappelijke vraagstukken.
- Antenne voor trends, ontwikkelingen en kansen op lokaal, provinciaal en landelijk niveau
- Aanjager waar kansen zich voordoen
- Bieden van informatie

Rollen: informerend expert, intermediair, spil /partner, netwerkbouwer, inspirator, facilitator

Partners: overheden, maatschappelijke (zelf)organisaties, culturele instellingen, culturele burgerinitiatieven, bedrijven, amateurkunstverenigingen

Resultaten:

- Spilfunctie/centraal communicatiepunt kunst en cultuur
- Erkend en betrouwbaar aanspreekpunt voor kunsteducatie, cultuurparticipatie, amateurkunst en (pop)cultuur
- Adequate en snelle afhandeling en/of doorverwijzing van vragen
- Aantal vragen groeit
- Nieuwe producten
- Nieuwe (potentiële klanten)

Bereik: zie bijlage Indicatoren

6. Open Kubus

Het gebouw de Kubus is een prachtig en karakteristiek gebouw. Het is beschikbaar voor iedereen die iets doet of wil gaan doen op het gebied van kunst, cultuur, creativiteit, ontmoeting en/of beleving. Of het nu een groep acht is van een basisschool die een eindmusical in elkaar wil zetten, een creatief bedrijfje dat zich in ons gebouw wil vestigen of een cultureel buurtinitiatief dat een ruimte zoekt. Hoe meer levendigheid in de Kubus, hoe liever het ons is.

Het gebouw de Kubus heeft veel potentie als culturele ontmoetingsplaats rondom de vele activiteiten die er plaats vinden en dat willen we de komende jaren uitbouwen. Het gebouw de Kubus wordt van ons allemaal!

De Kubus heeft echter een gesloten karakter en aan de buitenkant wordt niet duidelijk wat er allemaal gebeurt. We willen het gebouw dan ook graag aanpassen de komende jaren. *Het gebouw wordt meer zichtbaar en beter toegankelijk door de hoofdentree te verplaatsen naar de stadsring. De entree krijgt een veel opener en meer publiek karakter en we laten zien en ervaren wat er gebeurt. De ontvangstruimte alias culturele huiskamer wordt sfeervol en opent zich richting het stadshart. Het is er prettig vertoeven en de koffie is heerlijk. In de zomer verplaatst het vertoeven zich naar buiten in het zonnetje...* Ook zoeken we aansluiting bij de culturele beleving in het stadshart door het buitengebied tussen Agora en Kubus in de planvorming mee te nemen (culturele routing). We zijn hierover in gesprek met gebouweigenaar gemeente Lelystad.

Niet alleen door gastvrijheid en sfeer verlagen we drempels. Door enerzijds creatief om te gaan met openingstijden, inzet van mensen en openen/sluiten van delen van het gebouw en anderzijds het ondernemerschap van initiatieven te stimuleren, helpen we financiële belemmeringen zoveel mogelijk voorkomen.

Doelstelling: het open en beschikbaar stellen van de Kubus als culturele ontmoetingsplaats voor iedereen die actief of passief iets doet of wil gaan doen op het gebied van kunst en cultuur, binnen de (financiële) mogelijkheden die er zijn.

Kernactiviteiten:

- ontvangstruimte met wifi vrij toegankelijk tijdens openingstijden
- verhuur van ruimten en faciliteiten
- ondersteuning, gastheerschap en horeca rondom activiteiten
- doorlopende exposities
- bieden van een podium

Rollen: gastheer, facilitator, aanbieder

Partners: culturele aanbieders, amateurkunstverenigingen, (zelf)organisaties, culturele burgerinitiatieven, (creatieve) bedrijven, MBO opleidingen, scholen, maatschappelijke instellingen, ?

Resultaten:

- Groei verhuur en gebruik van het gebouw
- Groei (kwalitatief en kwantitatief) ondersteuning, gastheerschapen horeca rondom activiteiten
- Groei aantal mensen, groepen, instellingen die gebruik maken van het gebouw
- Vrijwilligersorganisatie Kubus groeit in kwantiteit en kwaliteit

Bereik: zie bijlage Indicatoren

Realisatie van onze ambities

Om de geschetste ambities te kunnen realiseren werken we verder aan de ontwikkeling van een klantgerichte, creatieve en flexibele organisatie, die haar antenne constant heeft uitstaan. In een sterk veranderende maatschappelijke context is wendbaarheid van belang. We monitoren onze strategie jaarlijks en sturen waar nodig bij in onze jaarplannen.

Programmamanagement blijft onverminderd het uitgangspunt binnen de organisatie. De programmamanager geeft leiding aan een programma -een gevarieerd pakket van producten, diensten en activiteiten- met daarin formatie, budget en middelen.

Kubus is opgebouwd vanuit 4 merken: Kubus, Underground, Centrum Amateurkunst Flevoland en FleCk, expertisecentrum cultuureducatie Flevoland. De kracht van onze organisatie wordt bepaald door deze merken apart in de markt te zetten en tegelijkertijd de samenhang en meerwaarde te garanderen door de wijze waarop we programma's maken. Ieder merk ontwikkelt zich vanuit cultureel ondernemerschap en zet zich in om 'het uiterste uit de markt te halen'.

Deze inhoud, het primaire proces, staat voorop en verdient een optimale ondersteuning, waarbij de doelstelling is de 'overhead' zo klein mogelijk te houden.

Hoe we ons interne kapitaal zo goed mogelijk willen inzetten beschrijven we in de volgende paragrafen.

I. Personeel en organisatie

De mensen vormen ons grootste kapitaal en zijn van cruciaal belang in het verwezenlijken van onze ambities. De mensen, dat zijn onze werknemers, vrijwilligers, stagiaires, inhuur- en uitzendkrachten en (zelfstandig) ondernemers, vormen onze 'human resources'. De Kubus heeft haar P&O beleid dan ook gebaseerd op Human Resource Management. We hanteren daarbij de volgende uitgangspunten:

- We benaderen onze mensen vanuit het principe dat een betere benutting van hun individuele mogelijkheden en talenten leidt tot betere prestaties van de organisatie.
- We beschouwen ons P&O beleid als een leidinggevende taak.
- We richten ons P&O beleid op de langere termijn en passen op basis daarvan de personeelsinstrumenten (zoals werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken, jaartaakplanning, competentie management etc.) geïntegreerd toe, zodat er een wisselwerking ontstaat tussen het organisatiebeleid en het personeelsbeleid die leidt tot versterking van de onderlinge betrokkenheid in onze organisatie en van ons imago bij onze doelgroepen.

De aanhoudende crisis blijft neerslaan op onze organisatie en de markt wordt steeds kritischer en vraagt meer en meer flexibiliteit van ons. Terwijl de overheid het flexibel werken juist moeilijker maakt voor werkgevers door nieuwe wetgeving rondom Flexwerken en ZZP. Dit vergt het nodige van ons personeelsbestand, met relatief veel lange dienstverbanden en een hoge gemiddelde leeftijd. Het gevaar bestaat van 'matheid' en/of niet mee kunnen veranderen van medewerkers, waardoor Kubus en de markt uit elkaar groeien.

Méér dan ooit is het van belang dat Kubus zich manifesteert als een flexibele organisatie, die de vraag van de markt kan volgen, proactief acteert en anticipeert op ontwikkelingen in de samenleving, vanuit missie en visie, op een creatieve, verrassende en onderscheidende wijze.

Daarom zetten we ook de komende jaren onverminderd in op de volgende speerpunten:

- **Cultuuromslag richting (mede)ondernemerschap**
Iedere medewerker vervult een cruciale rol en we verwachten daarin een ondernemende attitude. Gastheerschap, onderscheidende inhoud en productiviteit zijn daarbij kernbegrippen. Aspecten die daarbij van belang zijn: het contact met en kennis van de klant,

het signaleren van kansen in de markt, het verkennen en oproepen van een vraag of behoefte, product-innovatie op basis van die behoefte en met een optimale prijs-kwaliteit verhouding, het minimaliseren van de kosten en het verwerven van nieuwe inkomsten. Onze medewerkers zijn dus (mede)verantwoordelijk voor alle kanten en aspecten van hun product.

- **Kleinere vaste kern, met flexibele schil**

Om sneller en beter in te kunnen spelen op de vragen en behoeften uit de samenleving (overheid en markt) en daarnaast het hoofd te kunnen bieden aan economisch mindere tijden is verdere flexibilisering van onze organisatie van groot belang. Daartoe blijven we geleidelijk toegroeien naar een kleinere vaste kern van breed inzetbare werknemers in loondienst met grotere banen, met daaromheen een flexibele schil met experts, en waar mogelijk/gewenst (meer) vrijwilligers, stagiaires en partners in business. Afhankelijk van de vraag kan die flexibele schil groeien of inkrimpen en van inhoudelijke samenstelling veranderen. De zo klein mogelijke relatieve overhead wordt hierop afgestemd.

De mis-match in vaste formatie t.o.v. de inhoudelijke vraag wordt tot het minimum terug gebracht.

- **Scholing en begeleiding**

Het werkterrein is de afgelopen jaren breder en veel meer projectmatig van aard geworden. Dit vereist andere competenties en vaardigheden van onze werknemers. We blijven investeren in scholing en begeleiding om hen zo goed mogelijk toe te rusten voor wat gevraagd wordt. We verwachten daarbij van ieder een flexibele lerende basishouding en persoonlijk leiderschap. Er kan een moment komen dat de kwaliteiten van de medewerker niet meer aansluiten bij wat de organisatie nodig heeft. In het kader van mobiliteit volgt dan begeleiding naar ander werk buiten de organisatie.

Per 1 januari 2014 is een reorganisatie voltooid die als goede uitgangssituatie dient voor de toekomst. Enkele knelpunten met betrekking tot taakverdeling, taakbelasting en formatie worden glad gestreken.

Resultaten:

- P&O beleid inhoud en vorm geven, met leidinggevend en als brug tussen organisatiedoelstellingen en doelstellingen van de medewerkers
- P&O instrumenten up to date en compleet
- Meerjarenvisie op ontwikkeling personeelsbestand
- Jaarlijks scholings- en opleidingsplan
- Proces met aandacht voor: hoe krijg je draagvlak voor je ambities? Met als resultaat: missie en visie breed gedragen
- Mis-match in vaste formatie is gereduceerd
- Cultuuromslag is gemaakt
- Een flexibele organisatie

2. Bedrijfsproces en ICT

Ter ondersteuning van de inhoud is een geoliede bedrijfsvoering cruciaal. Inmiddels zijn de belangrijkste bedrijfsprocessen (CRM, financieel, urenregistratie, cursorisch en projecten) ingericht binnen de geïntegreerde softwareoplossing Navision van leverancier Verito. Werkende weg is duidelijk geworden dat het nader 'fijn slijpen' van deze inrichting nog nodig is. Ook het werken met Navision verdient een verdiepingsslag. Er wordt daar waar nodig geïnvesteerd in opfriscursussen voor allen die er mee werken.

Op organisatieniveau proberen we voortdurend onze bedrijfsprocessen zo klantgericht mogelijk in te richten. Met name het cursorische proces in de organisatie verdient de komende periode nog aandacht, zoals inschrijving, roostering, facturering, communicatie e.d. De informatievoorziening en dienstverlening zullen hiermee zowel extern als intern steeds worden verbeterd. Een belangrijk aspect hierbij betreft de dienstverlening via internet.

In 2014 is door Expanding Visions onderzoek gedaan hoe binnen Cultuur voor Lelystad om te gaan met ICT-infrastructuur en beheer daarvan. Het gezamenlijk vernieuwen van de huidige infrastructuur dan wel onderbrengen bij de infrastructuur van FlevoMeerBibliotheek en Bibliotheek Almere (vanaf 2017) zou door schaalvergroting interessant kunnen zijn. Dit wordt de komende periode binnen Cultuur voor Lelystad onderzocht. In de tussentijd optimaliseert Kubus haar huidige ICT-infrastructuur door verbetering van regievoering en afstemming interne en externe Service Level Agreements, een upgrade van de glasvezelverbinding t.b.v. een centrale infrastructuur voor de locaties Kubus en Underground en een nieuw dekkend WIFI-netwerk in de gebouwen voor medewerkers en gasten.

De toepassing van multimediale middelen in de inhoud/ons product wordt steeds belangrijker. De ICT-infrastructuur ondersteunt deze toepassing en gaat binnen de financiële mogelijkheden mee met de tijd.

Resultaten:

- Verfijning inrichting bedrijfsprocessen in Navision/Verito afgerond medio 2016
- Projectmatige scholing voor medewerkers met als doel adequaat met Navision te werken
- Optimalisatie huidige ICT-infrastructuur periode tot 2017 (in afwachting van oplossing binnen Cultuur voor Lelystad)
- Duidelijkheid over vernieuwing ICT-infrastructuur binnen Cultuur voor Lelystad vanaf 2017
- Afstemming bedrijfsproces op klantgerichte (nieuwe) werkwijze
- Online relatie met de klant is verbeterd
- Faciliteren van ICT-toepassingen in de inhoud

3. Marketing

De overheid treedt nog steeds verder terug en legt de verantwoordelijkheid bij de individuele burger; deze burger is eigenzinnig, heeft digitaal alle keuzemogelijkheden voor handen en voelt de economische crisis in zijn beurs. Kubus past slechts één antwoord: investeren in marketingbeleid en strategie om zo onze profilering te versterken én adequaat sturing te geven aan onze productenrange.

De klant staat werkelijk centraal: klantenpanels, behoefte peilingen én trendwatching gaan gelijk op! Enerzijds is er de behoefte van de (potentiële) klant, anderzijds is er onze uitdaging om vanuit de intrinsieke waarde van kunst een (latente) vraag op te roepen. Kunst als middel is een onderbelicht aspect van ons werken dat marketing behoeft. Deze drie aspecten zullen voor ons leidend zijn en als spiegel dienen voor de vernieuwing van ons aanbod van producten en diensten. We zullen steeds weer vanuit die klant naar ons zelf (leren) kijken in plaats van andersom.

Vanaf het moment dat er een match ontstaat tussen de behoefte van een klant en ons aanbod, start de binding met deze klant. Onze medewerkers en onze bestaande klanten spelen hierin een sleutelrol via persoonlijke communicatiekanalen (zoals mond tot mond en sociale media). Wij blijven onze klantgerichtheid en ons klantenbewustzijn verbeteren.

Een grotere naamsbekendheid en het blijven versterken van ons imago zal de zichtbaarheid van wat we te bieden hebben ten goede komen. Het imago van de Kubus als centrale organisatie moet eenduidig zijn in de perceptie van de klant, evenals dat van de 'merken' die daaronder vallen. De promotie van onze producten, diensten en mogelijkheden zal specifiek op doelgroepen worden afgestemd en we zetten de nieuwe media daarbij effectief in. De informatiebehoefte van de klant dient steeds als uitgangspunt voor onze externe communicatie.

Resultaten:

- Sterk marketingbeleid. Lelystad en omgeving weten nog beter waar de 4 merken Kubus, Underground, CAF en FleCk voor staan: de totale range van producten, diensten en kennis van de sector.

- Corporate identity en communicatie, ten dienste van het vastgesteld imago, zowel van de moederorganisatie Kubus als de onderliggende merken en hun koers - Structurele thermometer in de markt, onderzoek en kennis van doelgroepen
- Systeem van interactie met onze klanten, naast tweemaaljaarlijks klanttevredenheidsonderzoek, waarbij, klantenpeilingen, per merk op maat vast te stellen, indicatoren genereren.
- Evenwicht is bereikt: identiteit past bij vastgesteld imago
- Sterkere (digitale) binding met de klant door nieuwe website met optimale inzet van nieuwe media
- Start van co creatie: de klant herkent zich in de producten die Kubus realiseert na samenspraak met klantengroepen

4. Kwaliteitszorg en evaluatie

Wij willen voortdurend de kwaliteit van onze producten en dienstverlening bewaken en verbeteren. We beschouwen kwaliteitszorg en evaluatie dan ook als een continu proces. We zullen daartoe een instellingsbreed systeem van evaluatie van onze producten en diensten (door zowel interne als externe klanten) ontwikkelen vanuit de vraag: wat willen we weten en wat willen we meten (kwalitatieve als kwantitatieve parameters). De uitkomsten daarvan nemen we mee op het niveau van ons beleid, van de uitvoering en van de medewerker. Daarnaast houden wij om het jaar een algemeen klanttevredenheidsonderzoek.

Wij leggen jaarlijks verantwoording af via een financieel en inhoudelijk jaarverslag. Tussentijds toetsen we ons beleid en de financiën middels managementrapportages per kwartaal.

Kubus is sinds 2006 een gecertificeerde instelling volgens het Kwaliteitskader Kunsteducatie en Amateurkunst. Dit kwaliteitskader is in 2014 geactualiseerd. Kubus heeft in 2015 wederom een certificeringsaudit gedaan volgens het nieuwe kader. Met succes! De aanbevelingen daaruit nemen we de komende jaren mee.

In toenemende mate realiseren wij in samenwerking diensten en/of producten. Een bijzondere plaats neemt de samenwerking binnen Cultuur voor Lelystad in. Op regelmatige basis evalueren wij de (resultaten van) de samenwerking met partners.

Resultaten:

- Aanbevelingen certificeringsaudit 2015 implementeren
- Instelling breed systeem van evaluatie producten en diensten; naast het klanttevredenheidsonderzoek zal het evalueren van projecten een vast onderdeel van het projectenproces worden. De resultaten van deze evaluaties worden meegenomen in de jaarplannen van de verschillende units.
- Verantwoording middels inhoudelijk en financieel jaarverslag; De jaarverslagen stellen wij op in overeenstemming met de uitvoeringsovereenkomst die wij met de gemeente Lelystad en de provincie Flevoland hebben.
- Tussentijdse managementrapportages: wij rapporteren periodiek over de voortgang in relatie tot het jaarplan.
- Evaluatie van de samenwerking met partners, in het bijzonder binnen Cultuur voor Lelystad

5. Huisvesting en faciliteiten in strategisch perspectief

Kubus en Underground beschikken over unieke gebouwen met fantastische mogelijkheden. Beide gebouwen verdienen wel de nodige aanpassingen aan de huidige tijd.

Underground krijgt in 2015 een extra geluidssluis bij de entree en een kleine rookruimte voor artiesten. De komende periode wordt onderzocht of de bar- en horecafaciliteiten kunnen worden aangepast. Underground heeft geen rookruimte voor bezoekers, dit veroorzaakt overlast voor omwonenden. Op dit moment is er echter geen draagvlak bij de gemeente om hierin te investeren.

In het kader van ontwikkeling van het stadshart wordt door de gemeente onderzocht of Underground wellicht op termijn verplaatst zou kunnen worden naar het stadshart, en wel in de buurt van de nieuw te bouwen bioscoop. Men denkt aan de Waag. Ook het oude postkantoor is in dat kader genoemd. Dit zou een mooie ontwikkeling zijn, ook uit oogpunt van een 'culturele route' tot en met het gebouw Kubus aan de rand van het stadshart..

Kubus is in gesprek met gemeente Lelystad over een meer ingrijpende update van het gebouw de Kubus. Er liggen wensen op het gebied van de entree, de ontvangstruimte, de kantine, de toiletten, het gebrek aan grote ruimtes en de algehele uitstraling van het gebouw aan de buitenkant. Het buitengebied wordt daarbij integraal meegenomen, zoals parkeerruimte, aantakking aan de stadsring en de openbare ruimte richting stadshart. In 2015 wordt in overleg met een architect een haalbaarheidsstudie gedaan. Het gebouw de Kubus is afgeschreven, dat biedt ruimte voor investering. Ook staat groot onderhoud gepland. De parkeerplaats staat op de nominatie om aangepakt te worden evenals de hoek van het stadshart waar Kubus vlak bij ligt. Een mooie optelsom van kansen voor dit karakteristieke gebouw.

Wij werken daarnaast in toenemende mate op locatie. De mate waarin wij in de toekomst centraal of decentraal zullen werken is sterk afhankelijk van de doelgroep en de beleidslijn waarbinnen de betreffende activiteit valt. We werken een strategisch huisvestingsplan uit, waarin wij aandacht besteden aan de wijze waarin wij centraal en decentraal (in de wijken en op scholen) willen en kunnen opereren en de gevolgen voor de benodigde faciliteiten en interne diensten (zoals vervoer en technische ondersteuning op locatie).

Tevens besteden we daarin aandacht aan de update, uitstraling en ontmoetingsfunctie van beide centrale locaties. Kubus en Underground als ultieme plek voor ontmoeting, beleving en binding!

Wij zetten tot slot in op optimale exploitatie van onze gebouwen en bijbehorende voorzieningen, maar wel in relatie tot onze inhoudelijke core business. Wij benaderen niet alleen de cultureel maatschappelijke markt actiever (tegen een maatschappelijk tarief). We doen dat nadrukkelijker ook richting commerciële bedrijven tegen daarvoor gangbare tarieven.

Resultaten:

- strategisch huisvestingsplan
- (gefaseerde) realisatie aanpassing gebouw de Kubus en omgeving
- (gefaseerde) realisatie aanpassing gebouw Underground
- duidelijkheid over eventuele verplaatsing Underground naar stadshart
- nieuwe markten voor verhuur gebouwen en faciliteiten
- meer inkomsten uit verhuur

6. Financieel beleid

Ondanks bezuinigingen streven wij naar groei! Groei van het aantal deelnemers en ons bereik, groei van onze organisatie en onze medewerkers, groei van onze etalage en de kwaliteit van onze producten.

Om te kunnen groeien is het af en toe nodig om te snoeien. De natuur van economische tegenwind heeft gemaakt dat we de afgelopen jaren al behoorlijk wat gesnoeid hebben. Kubus heeft daarin steeds het voortouw genomen. Ook de komende periode zal dit aan de orde zijn.

De financiële kaders op landelijk en provinciaal niveau lijken vooralsnog redelijk stabiel. Op gemeentelijk niveau is dat een ander verhaal. Voor 2015 heeft Kubus met een nieuwe bezuiniging opgelegd gekregen die zich vanaf 2016, na een zachte landing in 2015, volledig laat gelden. Of het daarbij blijft is nog zeer ongewis.

Om naast bezuinigingen onze ambities waar te kunnen maken, zullen wij financieel een sterk en ondernemend beleid moeten voeren.

- Wij verbeteren de sturing van de organisatie door:
 - optimalisatie planning en control cyclus
 - goede stuurinformatie voor het management
 - transparantie in besteding mensen en middelen binnen units, programma's en projecten
 - verantwoordelijkheid dicht bij het management (geven en nemen)

- Wij verhogen onze baten door:
 - binnen halen van extra projectsubsidies
 - meer benutten van reeds aanwezige uren binnen de organisatie (inverdienen)
 - gemiddeld meer deelnemers per docent uur
 - verhoging productiviteit
 - verhoging kostendekkendheid van bestaande producten
 - meer verhuur
 - zoeken naar andere meer kostendekkende activiteiten

- Wij verlagen de kosten door:
 - terugbrengen van de (vaste) formatie, o.a. door vermindering relatieve overhead en door deeltijdontslag docenturen met leegstand
 - dekking van bestaande (vaste) formatie door extra subsidies (o.a. FCP, Oranjefonds, projecten uit de markt halen)
 - bezuinigen op de inkoop van externen, door de eigen productiviteit te verhogen
 - reduceren mis-match vaste formatie t.o.v. de vraag
 - kritisch op alle inkoop

- Wij verhogen de flexibiliteit van onze organisatie door:
 - geen structurele verplichtingen aangaan, die niet gedekt zijn door structurele inkomsten
 - bij voorkeur en zo lang mogelijk werken met tijdelijke contracten/overeenkomsten
 - geen vaste dienstverbanden aangaan, tenzij het belang voor de organisatie wordt aangetoond en een tijdelijk dienstverband niet meer mogelijk is
 - bij iedere vacature wordt bekeken of en op welke wijze deze wordt ingevuld
 - het onderzoeken van nieuwe manieren van het organiseren van arbeid tussen professional en klant
 - budget vrij maken voor flexibele inhuur

De begroting voor 2015 is (door het wegvallen van subsidies en tegenvallende fondsenwerving) nog niet sluitend. Uitgangspunt voor 2016 is een sluitende begroting. Daarvoor is een aanpassing van de organisatie nog vereist in 2015. Wij werken met een meerjarenbegroting. Voor het meerjarenperspectief geldt 2016 als een cruciaal jaar. In dat jaar zal duidelijk worden welke keuzes landelijk, provinciaal en gemeentelijk in het kader van de nieuwe cultuurplanperiode 2017-2020 worden gemaakt en wat dit betekent voor Stichting Kubus.

Bijlagen

I. Indicatoren

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	resultaat	resultaat	begroting	ambitie	ambitie	ambitie	ambitie
Kunst als fundament in en rondom school							
Bemiddeling en ondersteuning:							
(lokaal) aantal scholen PO	40	40	40	40	40		vast houden
aantal deelnemende scholen	38	36	38	38	38		vast houden
aantal leerlingen PO	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000		neemt af
aantal deelnemers	11.154	9.330	8.000				vast houden
aantal scholen VO	5	5	5	5	5		vast houden
aantal deelnemende scholen VO	5	5	5				vast houden
aantal deelnemende leerlingen VO	1.435	1.018	800				vast houden
Uitvoerende activiteiten:							
aantal deelnemers	3.341	2.603	0-meting	groei bepalen*			groei
Talentontwikkeling							
Lessen/cursussen:							
aantal deelnemers	1.322	1.594	1.450				groei
aantal contactmomenten	38.511	45.831	38.750				groei
Presentatie en participatie							
Aantal bezoekers**:							
De Kubus	20.082	18.062	17.500				groei
Kubus op locatie		17.465					
Underground	12.518	12.688	10.000				vast houden
Aantal presentaties/exposities De Kubus	57	65	60				groei
Aantal professionele voorstellingen Underground	39	41	40				vast houden
Aantal dagdelen verhuur	225	127	220				revanche/groei
Amateurkunst							
Advies, bemiddeling en ondersteuning op maat	12	21	25				vast houden
Inhoudelijke uitvoerende projecten	10	9	10				vast houden
Loket voor Lelystad en Flevoland							
Indicatoren bepalen in 2015				0-meting	groei bepalen		groei
Open Kubus							
Indicatoren bepalen in 2015				0-meting	groei bepalen		groei

*Op basis van de 0-meting en kennis van het verleden bepalen we de groei voor de jaren erna

** Exclusief deelnemers