



KUNST
ONDERWIJS
ORGANISATIE

Meerjarenbeleidsplan 2021-2024



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Samenvatting beleidsplan	1
1.1 Algemene informatie.....	1
1.2 Samenvatting hoofdstuk 2.2.....	1
1.3 Samenvatting van hoofdstuk 2.3.....	2
Hoofdstuk 2. Beleidsplan 2021-2024	5
2.1 Algemene informatie	7
2.2 Terugblik op en zelfevaluatie 2017-heden	11
2.2.1 Inhoudelijk Beleid.....	13
2.2.2 Positionering.....	14
2.2.3 Economische en maatschappelijke betekenis.....	15
2.2.4 Bedrijfsvoering.....	15
2.3 Plannen en activiteiten voor de periode 2021-2024	19
2.3.1 Inhoudelijk beleid.....	21
2.3.2 Bedrijfsvoering.....	25
2.3.3 Diversiteit en inclusie.....	27
2.3.4 Samenwerking, positionering en publieksbeleid.....	28
2.4 Bedrijfsvoering	31
2.4.1 Organisatiestructuur K00.....	33
2.4.2 Toelichting bij de huidige organisatiestructuur.....	33
2.4.3 Personeelstabel.....	34
2.4.4 Fair Practice code.....	34
2.4.5 Bedrijfsrisico's.....	35
2.4.6 Investerings.....	36
2.4.7 Inkomsten.....	37
Hoofdstuk 3. Financiële gegevens	39
3.1. Meerjarenbegroting 2021-2024.....	41
3.1.1 Uitgangspunten bij de begroting.....	41
3.1.2 Meerjarenbegroting.....	43
3.1.3 Toelichting op de meerjarenbegroting.....	45
3.2 Balans 2017-2018.....	48
Hoofdstuk 4. Prestatiegegevens	49



Hoofdstuk 1. Samenvatting beleidsp lan

1.1 Algemene informatie

Algemene gegevens van de aanvrager	
Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	K00 Kunst Onderwijs Organisatie
Statutaire naam instelling:	Stichting Koorenhuis
Statutaire doelstelling:	Het voor een breed en pluriform publiek toegankelijk maken en (doen) uitvoeren en ontwikkelen van kunsteducatie en hiermee de deelname aan kunst door de inwoners van Den Haag systematisch te bevorderen.
Aard van de instelling:	Kunstonderwijs (educatie)
Bezoekadres:	Prinsegracht 27
Postcode en plaats:	2512 EW Den Haag
Postadres:	Postbus 857
Postcode en plaats:	2501 CW Den Haag
Telefoonnummer:	070-7071722
Email:	info@koo.nl
Website:	www.koo.nl

1.2 Samenvatting hoofdstuk 2.2

Inhoudelijk beleid

We zijn er voor een groot deel in geslaagd de doelen uit het Meerjarenbeleidsplan 2017 – 2020 te realiseren. Een sterke groei binnen het onderwijs en de professionalisering van onze aanpak binnen het sociaal domein¹ zijn daar het bewijs van. Onze naamswijziging heeft een groot beslag op de intern beschikbare capaciteit gelegd. Onze nieuwe naam: K00, met bijbehorende missie *'Wij organiseren professioneel kunstonderwijs; juist waar dat niet vanzelf gaat'*, onderstreept onze heldere, uitgesproken positionering. De kwaliteitskeurmerken en de positieve feedback van leerlingen en deelnemers laten zien dat onze trajecten de moeite waard zijn om mee door te gaan. We zijn trots op onze resultaten van de afgelopen periode!

¹ Onder de term 'sociaal domein' verstaan we alle inspanningen die de gemeente verricht rond werk, participatie en zelfredzaamheid, zorg en jeugd, op basis van de Wmo 2015, de Participatiewet, Jeugdwet

Positionering binnen bestel en bijdrage aan totale aanbod

In Den Haag is K00 de grootste aanbieder van (binnenschools) kunstonderwijs. Het is duidelijk geworden dat Cultuuronderwijs op z'n Haags en K00 naast elkaar kunnen bestaan. Jammer is wel dat scholen van K00 geen gebruik kunnen maken van CmK gelden. Voor 16 van de in totaal 28 deelnemende scholen in het PO, is K00 de partner voor Impuls Muziekonderwijs. Daarnaast hebben we op 6 van de 8 SBO-scholen in Den Haag doorlopende leerlijnen en projecten ontwikkeld.

Onze nieuwe naam heeft niet geleid tot afname van het aanbod in de vrije tijd dat wij bieden via ons netwerk van professionele kunstvakdocenten. De positionering van deze groep docenten is in de stad echter onduidelijk. We willen de komende periode gebruiken om het cursusaanbod in de vrije tijd een duidelijke positionering in de stad te geven. Binnen het sociaal domein werkt K00 samen met een aantal partners in de stad, zoals Florence, Haga en Saffier. Deze, vaak langdurige, partnerschappen zijn voor ons belangrijk om de vraag vanuit doelgroepen naar kunstonderwijs te vinden. Binnen de samenwerkingen met vele (ook kleinere) culturele instellingen in de stad, zoals onder andere Residentie Orkest, Rewire en Slagwerk Den Haag laat K00 zien de rol van kunstonderwijs "hub" te kunnen vervullen.

Bedrijfsvoering

Sinds 2017 heeft K00 een flinke ontwikkeling doorgemaakt. We kregen steeds meer aanvragen voor samenwerkingen en hebben op veel gebieden zowel inhoudelijk als organisatorisch een kwaliteitsslag gemaakt. De groei in activiteiten leverde een structureel exploitatietekort op. Toch hebben we geen 'nee' verkocht. Dit leverde naast enkele efficiencyverbeteringen vooral extra druk op bij medewerkers. Er is daarnaast geschrappt in algemene

en de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening. K00 organiseert kunstonderwijsprojecten die daaraan ondersteunend zijn.

middelen voor marketing/communicatie en interne opleidingstrajecten. Vanaf 2019 zijn hier geen mogelijkheden meer voor en moeten we onze zeer kleine, algemene reserve aanspreken. We zijn met de gemeente in gesprek over mogelijke oplossingen hiervoor. K00 is een ondernemende organisatie. Toch zijn onze activiteiten vaak onzichtbaar voor het grotere, openbare publiek. K00 zoekt daarom steeds meer naar mogelijkheden om op de juiste wijze en voor het juiste publiek onze waarde voor de stad te kunnen laten zien

Conclusie

K00 is gegroeid van een organisatie met onduidelijke contouren naar een groeiende, maatschappelijke organisatie met een duidelijke inhoudelijke visie en een sterk verbeterde kwaliteitsborging. Daarnaast fungeert K00 als belangrijke opdrachtgever en partner voor een grote en groeiende groep kunstvakdocenten en -organisaties in Den Haag.

1.3 Samenvatting van hoofdstuk 2.3

Inhoudelijk beleid

K00 gaat in de beleidsperiode 2021 – 2024 aan de slag met de doorontwikkeling van de inhoud: vernieuwen en verbeteren vanuit de bestaande positionering. We doen dat met een heldere missie en met een specifieke visie op het geven van kunstonderwijs. Ons beleid richt zich vanuit die missie en visie op drie speerpunten: *de docenten, de scholen en de stad*. Voor deze speerpunten ontwikkelen wij kunstonderwijs dat wordt vormgegeven langs drie lijnen: *kunstvormen en vormtalen, de kunstenaars mindset en samenwerking in arrangementen*. Om onze missie en visie vorm te geven, zijn inhoudelijke kwaliteit en de verbinding met partners, afnemers en ons netwerk noodzakelijk. De kwaliteit van ons kunstonderwijs wordt gewaarborgd door de samenwerking door onze eigen expertise te combineren met die van professionele kunstvakdocenten en onze partners.

Bedrijfsvoering

Om de inhoudelijke kwaliteit van ons kunstonderwijs te kunnen blijven waarborgen, moet K00 stappen ondernemen om diversiteit, inclusie en fair practice in de dagelijkse praktijk van de organisatie te borgen. Vanuit een ondernemende basishouding streeft K00 naar een maximale eigen verdien capaciteit, waarvoor we meer capaciteit willen vrijmaken.

Door de groei van de afgelopen jaren heeft K00 moeten schrappen in de organisatiekosten. Voor de komende periode streeft K00 naar een meer stabiele organisatieomvang in met name de balans tussen projecten in voorbereiding en projecten in uitvoering. Groeien kan, zeker wanneer de (onderwijs-)praktijk daarom vraagt, maar dan wel beheerst en met behoud van kwaliteit. K00 wil jaarlijks een toevoeging van €20.000 doen aan de algemene reserve. We willen de komende periode andere vormen van financiering onderzoeken, zoals sponsoring en crowdfunding. Inkomsten die hieruit worden gegenereerd, kunnen we gebruiken voor de financiering van de projecten in de stad.

Diversiteit en inclusie

K00 kan zich vinden in de nieuwe, bredere Code Diversiteit en Inclusie die op 1 november 2019 is gelanceerd. De code sluit aan bij de missie van K00. Organiseren van kunstonderwijs waar het niet vanzelf gaat staat al sinds de oprichting van stichting Koorenhuis in de statutaire doelstelling. K00 wil een meer inclusieve en cultureel diverse organisatie worden, wat betekent dat we binnen de organisatie en de drie speerpunten die de organisatie behelzen; de docenten, de scholen en de stad, verschillende stappen gaan zetten om beter te vertegenwoordigen en zodoende onze 'implicit bias' te beperken.

Samenwerking, positionering en publieksbeleid

K00 heeft in de stad zowel jarenlange als nieuwe samenwerkingen met culturele organisaties en instellingen binnen het sociaal domein. Zonder de nodige aanvulling van deze samenwerkingspartners op het gebied van expertise, vraagstelling en het

leveren van deelnemers, kunnen we geen projecten ontwikkelen. Voor de komende periode zetten we in op een verdere strategische verbinding met meerdere partners. Onze positionering is helder: professioneel kunstonderwijs vanuit onze inhoudelijke visie voor doelgroepen en op locaties die niet altijd voor de hand liggen, omdat we daar juist de meeste meerwaarde kunnen creëren. Ten opzichte van andere aanbieders in het cultuureducatieveld, concentreert K00 zich op het binnenschoolse aanbod en het sociaal domein. Toch zien we ook kansen ons voor kunstlessen te profileren op de particuliere markt.

Makersklimaat

K00 draagt bij aan het makersklimaat van Den Haag door met haar docentcommunity nieuwe methodieken te ontwikkelen en professionele kunstvakdocenten de kans te bieden een bijdrage te leveren aan inhoudelijke vernieuwing van kunstonderwijs. Dit gaan we doen in het speciaal daarvoor ontwikkelde K00lab. Daarnaast is er in de periode 2021 – 2024 aandacht voor selfmade kunstprofessionals; specialisten in kunstvormen en vormtalen waar geen kunstvakdocentenopleiding voor bestaat. Wij vinden dat K00 de geschikte organisatie is om voor hen het praktijk-platform te zijn om hun ontwikkeling tot docent te begeleiden.

Conclusie

K00 is in de beleidsperiode 2017 – 2021 een organisatie geworden die stevig in haar schoenen staat met genoeg plannen en ambities voor de toekomst. Vanuit een nieuwe, heldere positionering, missie en visie willen wij inwoners van de stad Den Haag van professioneel kunstonderwijs voorzien.



Hoofdstuk 2. Beleidsplan 2021-2024



2.1 Algemene informatie

2.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager	
Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	K00 – Kunst Onderwijs Organisatie
Statutaire naam instelling:	Stichting Koorenhuis
Statutaire doelstelling:	Het voor een breed en pluriform publiek toegankelijk maken en (doen) uitvoeren en ontwikkelen van kunsteducatie en hiermee de deelname aan kunst door de inwoners van Den Haag systematisch te bevorderen.
Aard van de instelling:	Kunstonderwijs (educatie)
Bezoekadres:	Prinsegracht 27
Postcode en plaats:	2512 EW Den Haag
Postadres:	Postbus 857
Postcode en plaats:	2501 CW Den Haag
Telefoonnummer:	070-7071722
Email:	info@koo.nl
Website:	www.koo.nl

2.1.B. Contactpersoon voor de subsidieaanvraag	
Naam contactpersoon:	Gertjan Bots
Functie contactpersoon:	Directeur-bestuurder
Telefoonnummer contactpersoon:	070-7071734
Email contactpersoon:	gertjan@koo.nl


2.1.C. Financiële gegevens aanvrager	
IBAN bankrekeningnummer:	NL94ABNA0868136646
Ten name van:	K00
Fiscaal nummer:	NL805510540B01

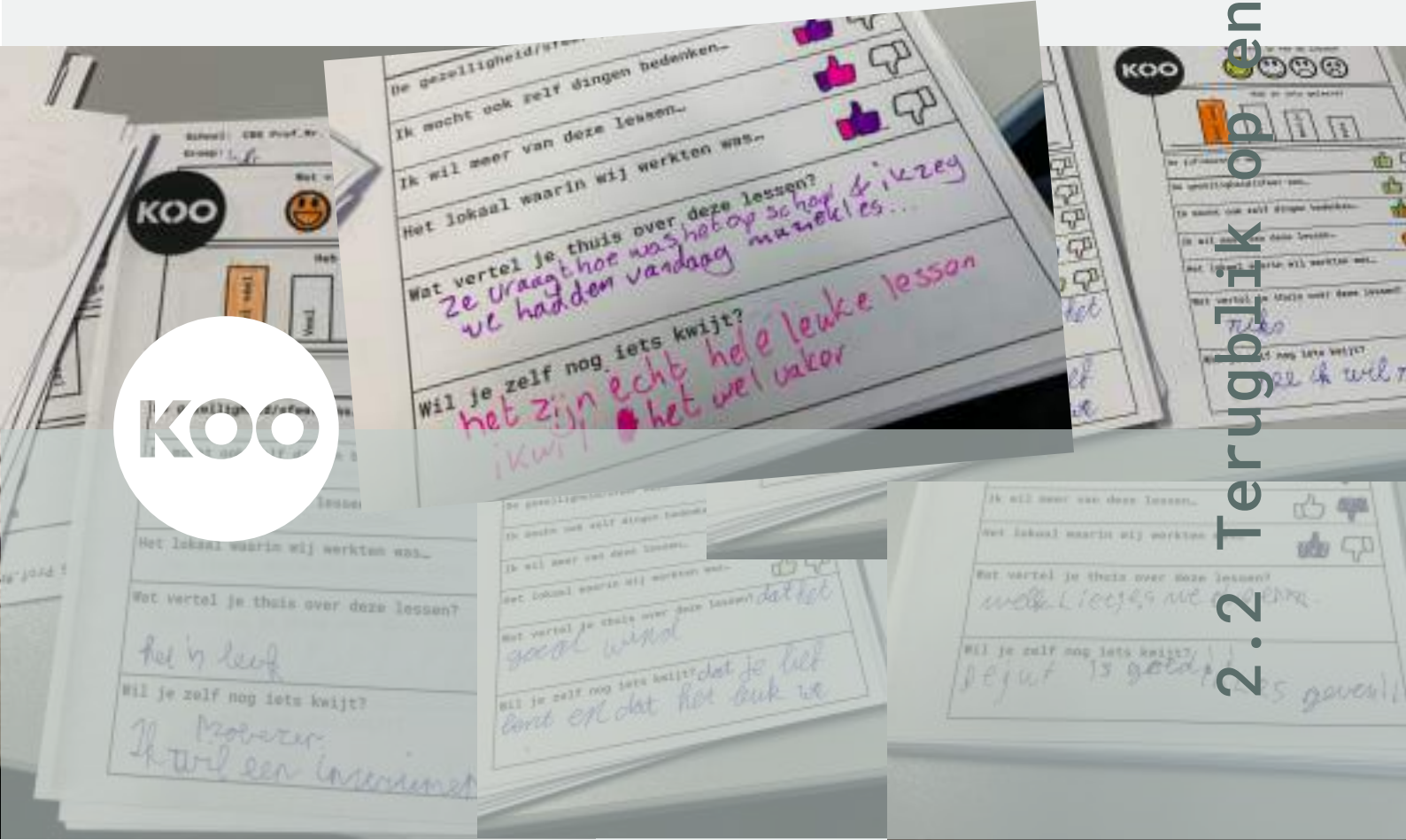
2.1.D. Rechtsvorm	
Rechtsvorm (stichting, vereniging):	Stichting
Jaar van oprichting:	1996
Inschrijving Kamer van Koophandel te:	Den Haag
KvK nummer:	41160059

2.1.E. Huidige samenstelling directie/dagelijkse leiding			
Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn Benoeming:
Gertjan Bots	Directeur-bestuurder	1 juli 2013	Onbepaalde tijd

2.1.F. Huidige samenstelling Bestuur of Raad van Toezicht				
Bestuur: (aankruisen)		<input checked="" type="checkbox"/> Raad van Toezicht		
		<input type="checkbox"/> Bestuur		
Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn Benoeming:	Treedt af op:
Dhr. B.J. Klerk	Voorzitter	25-09-2013	3 jaar (3 ^e termijn)	25-09-2022
Dhr. W.H. Hendricks	Lid	22-12-2011	3 jaar (3 ^e termijn)	22-12-2020
Mevr. L. den Besten	Lid	25-09-2013	3 jaar (3 ^e termijn)	25-09-2022
Dhr. A.B. de Been	Lid	22-9-2016	3 jaar(2 ^e termijn)	22-09-2022
Vacature	Lid			

2.1.G. Gevraagd subsidiebedrag voor de periode 2021-2024	
Totale omvang jaarlijkse exploitatie:	€ 1.595.000
Gevraagde jaarlijkse structurele bijdrage van de gemeente voor 2021-2024:	€ 1.010.000
Gesubsidieerd in het kader van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2017-2020 van de gemeente Den Haag:	<input checked="" type="checkbox"/> ja, met een bedrag van: € 781.523 (peiljaar 2018, inclusief trend) <input type="checkbox"/> nee

Ondertekening	
Hierbij verklaart ondergetekende, daartoe statutair bevoegd, dit formulier naar waarheid en zonder voorbehoud te hebben ingevuld.	
Naam:	Gertjan Bots
Functie:	Directeur bestuurder
Datum:	30-11-2019
Plaats:	Den Haag
Handtekening:	



2.2 Terugblik op en zelfevaluatie 2017-heden

Inleiding

Om deze zelfevaluatie op te stellen, hebben we een beroep gedaan op ons Meerjarenbeleidsplan 2017-2020 en de daarop geschreven activiteitenplannen en jaarverslagen. Wat hierbij niet uit het oog mag worden verloren, is dat we ten opzichte van onze meerjaren-aanvraag voor de afgelopen periode (jaarlijks) €50.000 minder subsidie hebben gekregen dan aangevraagd. Hierdoor leek met name het onderdeel "onderzoek en beweging" dat we in ons meerjarenbeleidsplan hadden opgetekend op voorhand lastig uitvoerbaar.

Deze zelfevaluatie is verder aangevuld met de gegevens die we hebben opgedaan uit een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) onder onze deelnemende scholieren en een onderzoek dat we binnen onze scholen hebben uitgevoerd bij het maken van de afspraken voor seizoen 2019/2020. Bovendien hebben we in de aanloop van het opstellen van dit Meerjarenbeleidsplan een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd, waarin we, los van een toets voor onze toekomstplannen, ook aandacht hebben besteed aan ons presteren van de afgelopen periode.

2.2.1 Inhoudelijk Beleid

Missie visie en doelstelling 2017-2020

Onze missie, visie en doelstellingen werden in het vorige meerjarenbeleidsplan nog omschreven als "Koorenhuis ontwikkelt en produceert kunstonderwijs". We kunnen concluderen dat de organisatie zelfbewuster is geworden en in staat is een heldere, meer uitgesproken positionering te kiezen. Dit wordt onderstreept door de keuze van onze nieuwe naam: K00 – Kunst Onderwijs Organisatie, met als bijbehorende missie: *"Wij organiseren professioneel kunstonderwijs; juist waar dat niet vanzelf gaat"*.

Onze missie hebben we vormgegeven door te groeien binnen onze onderwijsactiviteiten en het aantal partners en projecten in het sociaal domein uit te breiden. Wij vinden dat alle inwoners van Den Haag recht hebben op professioneel kunstonderwijs door vakdocenten. Dat dit vaak niet vanzelf gaat, ondervinden wij in onze

dagelijkse praktijk: geen school, klas, wijk of deelnemersgroep is hetzelfde. Voor het leveren van kwaliteit is de match van partners, doelgroepen, fondsen en docenten essentieel, er is altijd sprake van maatwerk. Dat zorgt er vaak voor dat trajecten ontstaan met een lange ontwikkel- en doorlooptijd, waarbij onderweg vaak veel grotere en kleinere praktische en inhoudelijke hobbels moeten worden genomen. Dit maakt onze trajecten arbeidsintensief en de bestending ervan kwetsbaar – maar daarom eigenlijk juist de moeite waard ermee door te gaan.

Doelen en realisatie

Ondanks dat onze aanvraag voor 2017-2020 niet volledig werd gehonoreerd, zijn we er voor een groot deel in geslaagd de daarin opgenomen doelen te realiseren. Dit is gelukt door voor meer projecten private middelen te genereren, maar ook door verhoogde werkdruk en door te snijden in budgetten voor marketing en opleiding. Binnen het onderwijs zijn we sterker gegroeid dan verwacht. Binnen het sociaal domein hebben we onze aanpak verder geprofessionaliseerd. De naamswijziging van onze organisatie – niet opgenomen in de plannen 2017-2020 – was daarnaast een intensief traject dat een groot beslag op de intern beschikbare capaciteit heeft gelegd.

Beoogde kwaliteit

K00 is gaandeweg periode 2017-2020 steeds hogere eisen gaan stellen aan de manier waarop we opereren. Projectplannen en leerlijnen worden vastgelegd en gemonitord (zowel binnen de scholen als binnen de sociaal domein projecten). Daarnaast bezoeken we lessen en coachen we de vakdocenten die lesgeven. Dit zijn harde kwaliteitscriteria waaraan de uitvoering van onze projecten moet voldoen. K00 is gecertificeerd met landelijke kwaliteitskeurmerken CultuurKeur (2018) en Kwaliteit in Beeld (2019). Deze certificering behelst, naast de inhoudelijke en organisatorische kwaliteit, vooral een oordeel over de continue kwaliteitsdenken van de organisatie. Bovendien is er door K00 een aansprekende en inhoudelijke visie op

kunstonderwijs geformuleerd – die de basis is voor al onze activiteiten.

2.2.2 Positionering

Binnenschools

Binnen het aanbod van cultuureducatie in Den Haag neemt K00 een belangrijke plek in als grootste aanbieder van (binnenschools) kunstonderwijs. Waar in het vorige beleidsplan nog onhelderheid was ten aanzien van de projecten van Cultuuronderwijs op z'n Haags (CoH), is nu duidelijk geworden dat dit naast elkaar kan bestaan. CoH is een basis, een soort "humuslaag" om de school (groepsleerkrachten) te laten starten met cultuureducatie. Een school die kunstonderwijs meer inhoudelijk wil aanbieden, is bij K00 in goede handen. Wel werkt het voor scholen verwarrend dat CultuurSchakel zich als een soort aanbieder in de markt beweegt.

K00 is binnen het onderwijs enorm gegroeid in de periode 2017-2020, zowel in aantal scholen als in geleverde kwaliteit. Er is nauwelijks verloop. We zijn voor 16 (van de in totaal 28 deelnemende) PO-scholen in Den Haag de partner voor de Impuls Muziekonderwijs. Binnen het VO hebben we twee scholen met doorlopende kunstleerlijnen en veel kortlopende activiteiten. Binnen de projecten met Huis van Vervoering in samenwerking met Grey Vibes, maakten we onderwijstrajecten voor zorgopleidingen van het MBO. Het vermelden waard is bovendien onze positie in het speciaal onderwijs: met doorlopende leerlijnen op 6 van de 8 SBO scholen in Den Haag en de specifiek voor deze doelgroep ontwikkelde projecten Rap voor z'n Raap, Droomweg en GAAF! zijn we specialist op dit gebied, omdat hier bij uitstek vraag is naar maatwerk en kwaliteit.

Vrije tijd

Ons vrije-tijdsaanbod bestaat uit het cursusaanbod dat via de K00-website wordt aangeboden door deelnemende zzp-docenten. K00 financiert deze dienst uit de eigen bijdrage van €12,50 per maand van deze docent. Dat is net genoeg voor het onderhoud van de website en de afhandeling van de

Ooievaarspas. De positionering van deze groep docenten ten opzichte van het overige aanbod in de stad, is afgezien van het kwaliteitsaspect onvoldoende duidelijk. De naamswijziging van Koorenhuis naar K00 heeft daarentegen niet geleid tot een leegloop van ons netwerk – de meerwaarde had dus niet alleen met de traditionele naamsbekendheid van Koorenhuis van doen. Wij gaan de komende periode gebruiken om het cursusaanbod in de vrije tijd onder de nieuwe naam een duidelijke positionering in de stad te geven.

Sociaal domein

Binnen het sociaal domein zijn in Den Haag weinig andere aanbieders met een vergelijkbare aanpak. K00 werkt samen met een groot aantal partners en voor een groot aantal doelgroepen: van supermarkt tot bibliotheek en van verzorgingshuis tot kringloopwinkels. Wij zoeken en vinden onverwachte partners om kunstonderwijs te brengen juist bij mensen die daar het meeste baat bij zouden kunnen hebben. We hebben geïnvesteerd in onze samenwerkingen waardoor we nu beschikken over een aantal langjarige partnerschappen. Hierdoor wordt het bestendigen van onze activiteiten kansrijker. Naast de kwaliteit van de lessen die worden gegeven, zijn expertise en organisatiekracht de belangrijkste meerwaarde van K00. Een prima track-record op het gebied van fondsenwerving is daarvan het resultaat. K00 wordt (landelijk) gezien als voorloper op dit gebied. Onze aanpak, waarbij we altijd samen met een partner aan het werk gaan om een geschikt arrangement te ontwikkelen voor een specifieke doelgroep, is succesvol gebleken.

Voor de komende periode gaan we die aanpak verder professionaliseren. Dit soort arrangementen kunnen nooit kostendekkend worden aangeboden, zeker niet wanneer alle ontwikkeltijd en -kosten daarbij worden meegerekend. Fondsen eisen hierbij ook altijd een eigen bijdrage van de partnerorganisaties. Dit vullen wij altijd in door inzet van eigen medewerkers te kapitaliseren. K00 is trots dat het ons de afgelopen periode

gegrond is op deze manier te werken en dat we onze ontdekkingstocht in het sociaal domein op die manier konden voortzetten. Het heeft ons en de deelnemers vele mooie ervaringen opgeleverd waarop we de komende periode kunnen voortbouwen.

Samenwerkingen (culturele organisaties)

K00 is een open organisatie: structurele samenwerkingsverbanden binnen het onderwijs en de culturele sector zijn er met diverse partijen, zoals onder meer Residentie Orkest, Rewire, Slagwerk Den Haag, Stichting Hip Hoop, Art-S-Cool. We organiseerden projecten met verschillende Cultuurankers.

Jaarlijks organiseert K00 in de binnenschoolse leerlijnen ruim 120 bezoeken van een kunstenaar of kunstinstelling aan een klas of bezoek aan een professionele instelling. Voor veel kleinere aanbieders van binnenschools onderwijs (ook buiten het kunstenplan) biedt K00 de toegangspoort naar de scholen in de vorm van de meer dan 120 ontmoetingen die we per jaar binnen onze "levende" leerlijnen realiseren. Deze functie willen we de komende periode graag verder vormgeven binnen het onderwijsconcept smARTlab.

2.2.3 Economische en maatschappelijke betekenis

De samenwerkingsverbanden die K00 heeft met partners in de stad tonen meteen de maatschappelijke betekenis van onze projecten aan. K00 onderhoudt (jarenlange) samenwerkingen met onder andere Florence, HAGA, HMC Westeinde, Saffier, de Bibliotheek, Stichting Dr. Schroeder van der Kolk (Kringloop Den Haag), Haags Ontmoeten en Fonds Kind en Handicap. Verder hebben commerciële organisaties zoals Albert Heijn een aantal van onze activiteiten in het sociaal domein kunnen ondersteunen en versterken.

2.2.4 Bedrijfsvoering

Organisatorisch en financieel

K00 heeft een flinke ontwikkeling doorgemaakt sinds 2017. Steeds meer partners en scholen wisten ons te vinden en klopten bij ons aan om

mogelijke samenwerkingen te onderzoeken. Daarnaast hebben we op veel gebieden en zowel inhoudelijk als organisatorisch een kwaliteitsslag gemaakt. De groei in activiteiten bracht ook met zich mee dat we de capaciteit moesten uitbreiden om het kwaliteitsniveau te handhaven en aan de vraag te kunnen voldoen. Dit leverde een structureel exploitatietekort op. Omdat we toch aan de vraag van scholen willen blijven voldoen - dat is nu eenmaal onze missie - hebben we geen "nee" verkocht. Dit leverde naast enkele efficiencyverbeteringen vooral extra druk op bij medewerkers. Er is daarnaast geschrapt in algemene middelen voor marketing/communicatie en interne opleidingstrajecten. Daarvoor zijn vanaf 2019 helaas geen verdere mogelijkheden meer. We zijn met de gemeente in gesprek over mogelijke oplossingen hiervoor.

Los van deze ontwikkelingen in de kernactiviteiten van K00, hebben we in de afgelopen periode de overgang gemaakt naar volledig projectmatig werken. Dit heeft de organisatie veel beter bestuurbaar gemaakt, al zijn er hier nog wel mogelijkheden voor verbetering van efficiency.

Het traject rond de naamswijziging heeft met name in de jaren 2017 en 2018 een fors beslag gelegd op de organisatie (met name de marketing/verkoop medewerkers). De gemeente heeft ons hierbij ondersteund. Deze exercitie heeft ons veel opgeleverd: we beschikken nu over een heldere positionering, missie en visie die ondersteund wordt door het werkveld. We hebben een naam en huisstijl die daarbij past.

Het sociaal plan voor het afwikkelen van de gevolgen van de reorganisatie uit 2013 loopt nog door tot uiterlijk 2024. Jaarlijks rapporteert K00 aan de gemeente over de gemaakte en nog verwachte kosten hieromtrent. We verwachten het geheel ruim binnen budget te kunnen afronden.

Ondernemerschap

De adviescommissie voor het lopende cultuurplan van de gemeente concludeerde als volgt: "Deze ondernemende grondhouding, die mede

wordt gevoed door de aandacht die wordt gegeven aan de professionalisering van de inhoud van de activiteiten en de organisatie(processen), is kansrijk voor de komende periode." Wij denken dat we hier meer dan voldoende gevolg aan hebben gegeven. Het aantal nieuwe partners, nieuwe (en in uitvoering zijnde) projectconcepten en plekken waar kunstlessen gegeven worden is de afgelopen jaren zienderogen toegenomen. Daarnaast stelt onze nieuwe naam en imago ons in staat om gemakkelijker de gewenste doelgroepen te bereiken. Daarmee zijn we actief in de stad – als onderdeel van ons ondernemerschap.

Ondernemen gaat met vallen en opstaan. We kregen de beschikking over een locatie aan het Willem Royaardsplein in het Benoordenhout waar we met een aantal zakelijke partners een multifunctionele ruimte wilden creëren met kunst als drager. Deze locatie bleek, ondanks een stimuleringssubsidie van het Stadsdeelkantoor, om verschillende redenen niet levensvatbaar. Het leverde ons overigens weer wel een nieuwe partner op in de vorm van Saffier, waarmee we nu nieuwe activiteiten in het Benoordenhout ontwikkelen.

Cultureel ondernemen gaat vooral ook om het zoeken naar middelen voor de ondernemende ideeën van de organisatie. K00 heeft sinds de overgang naar volledig projectmatig werken, fondsenwerving als deeltaak aan een aantal medewerkers gegeven. Door "learning on the job" zijn zij intussen in staat subsidieaanvragen te realiseren met een hoog succespercentage. Hiermee financieren we ons onderdeel "midden in de maatschappij"². Voor de komende periode gaan we dit team breder inzetten op omzetgroei.

Door de nieuwe naam zijn we ons ook bewuster geworden van het belang van zichtbaarheid. Onze activiteiten spelen zich meestal achter gesloten deuren af, waardoor de inhoud voor het

grote publiek onzichtbaar is. Dit maakt ons als organisatie kwetsbaar – onbekend maakt onbemind. Daarom zoeken we steeds meer naar mogelijkheden om op de juiste wijze en voor het juiste publiek onze waarde voor de stad te kunnen laten zien. 'K00's Kerstival', in samenwerking met Stichting Marketing Binnenstad Den Haag, is daar een geslaagd voorbeeld van.

Codes

K00 hanteert het Raad van Toezichtmodel. Er is een directiereglement en mandaatregeling waarin de beslissingsbevoegdheid nauwkeurig is afgestemd. Ook kent K00 sinds 2019 een vacatiegeldregeling, dit mede om de positie binnen de RvT aantrekkelijk te maken voor een meer diverse populatie. De zittende leden van de Raad maken hier overigens geen gebruik van. K00 beschikt over een actieve raad die de directeur-bestuurder met raad en daad bijstaat. De Raad is zeer actief betrokken bij cruciale besluitvorming in de organisatie, zoals de naamswijziging van afgelopen periode. De Raad heeft ook regulier contact met de medewerkers en indien nodig met de personeelsvertegenwoordiging. De directeur-bestuurder hanteert daarbij een zo open mogelijke bestuursstijl. De Raad evalueert het eigen functioneren op reguliere basis en houdt elkaar scherp op het functioneren.

De huidige Code Culturele Diversiteit beperkt zich tot culturele achtergrond. De binnenschoolse activiteiten van K00 zijn over de gehele stad gelijkmatig verspreid, waarbij we dus ook goed vertegenwoordigd zijn op scholen waar de populatie cultureel divers is. De opbouw en inhoud van onze leerlijnen en de keuze voor de in te zetten vakdocent wordt daar altijd op afgestemd. Binnen de organisatie is bij vacatures (zowel medewerkers als docenten) bijzondere aandacht geweest voor de openheid richting kandidaten met een cultureel diverse achtergrond. K00 heeft daarvoor binnen de groep van

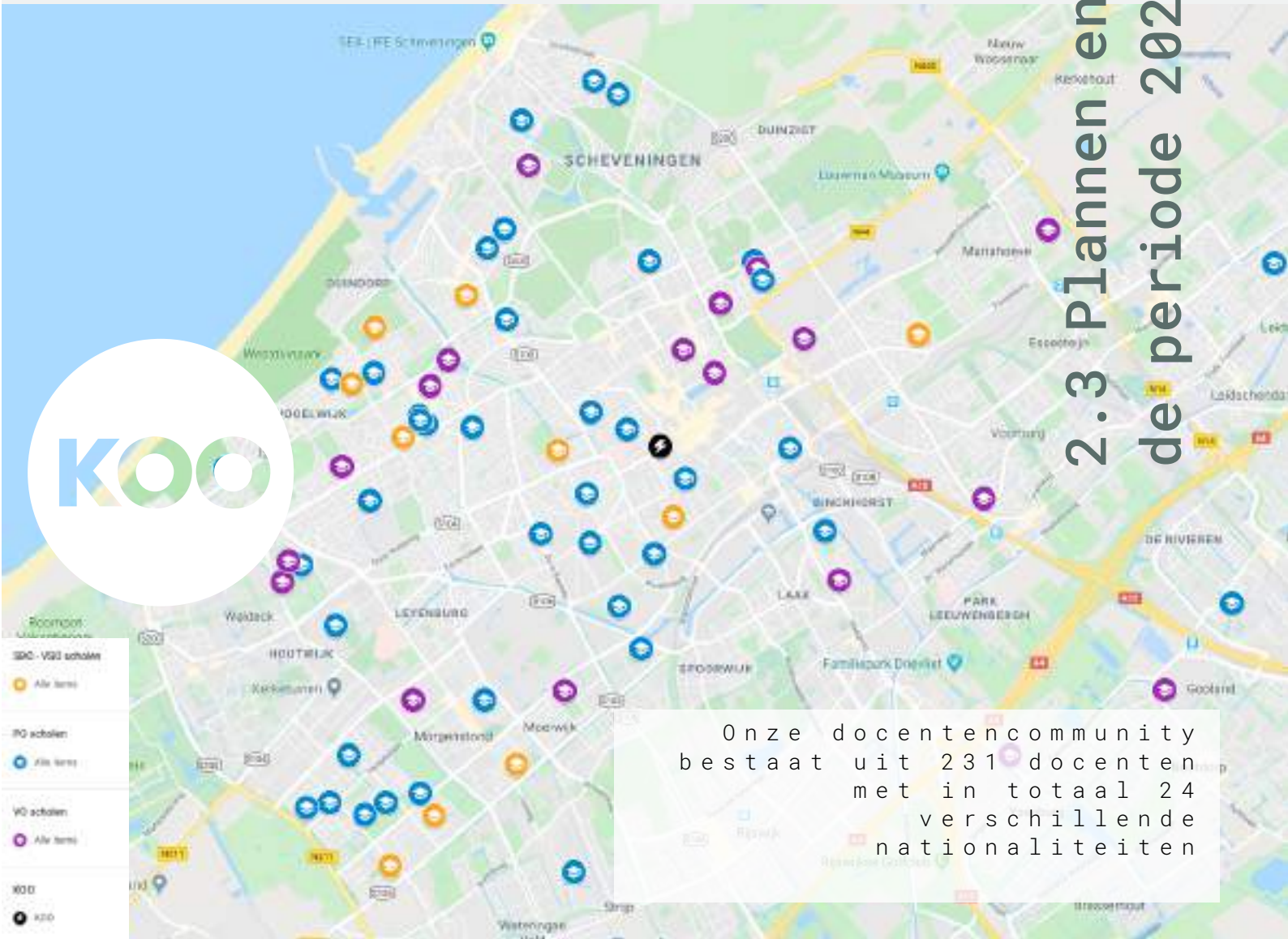
² Onder "K00 - midden in de maatschappij" hebben we alle kunstonderwijsprojecten binnen het sociaal domein gebundeld

eigen medewerkers beperkt mogelijkheden gezien het lage verloop. Door actief divers stagebeleid en het aanstellen van een STIP-medewerker proberen we hier een bijdrage aan te leveren.

Conclusie zelfevaluatie

K00 heeft zich in de beleidsperiode 2017-2020 ontwikkeld van een organisatie met onduidelijke contouren en een erfenis uit het verleden naar een groeiende, maatschappelijke organisatie met een duidelijke inhoudelijke visie en een sterk verbeterde kwaliteitsborging. Daarnaast fungeert K00 als belangrijke opdrachtgever voor een grote en groeiende groep kunstvakdocenten in Den Haag.

2.3 Plannen en activiteiten voor de periode 2021-2024



- Roompot: Algemeen
- VBO - VSO scholen
 - Alle uren
- MBO scholen
 - Alle uren
- HBO scholen
 - Alle uren
- KBO
 - KBO

Onze docentengemeenschap bestaat uit 231 docenten met in totaal 24 verschillende nationaliteiten

Waar we de afgelopen periode nog nodig hadden de organisatie verder vorm te geven, kunnen we in 2021-2024 aan de slag met doorontwikkeling van de inhoud: *vernieuwen en verbeteren vanuit de bestaande positionering – in alle aspecten van de organisatie*. We doen dat met een heldere missie en met een specifieke visie op het geven van kunstonderwijs.

2.3.1 Inhoudelijk beleid³

Ons inhoudelijke beleid bestaat in de basis uit een sturende missie en een inhoudelijke visie op kunstonderwijs en kwaliteit. We beschouwen inhoud hierbij als het samenspel van de kunstzinnige inhoud van de lessen en de door ons georganiseerde context. Vanuit dit startpunt hebben we drie speerpunten voor ons beleid in 2021-2024 geformuleerd: *de docenten, de scholen en de stad*.

Missie

K00 heeft gekozen voor een specifieke missie: ***"wij organiseren professioneel kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat"***. We concentreren ons op een specifiek deel van het speelveld: kunst als onderdeel van cultuur, en onderwijs als deelgebied van educatie.

Het belang van kunstonderwijs is al vaak bewezen, we hoeven het 'waarom' van kunstonderwijs niet te legitimeren. Wel maken we specifieke keuzes in het 'hoe' van ons kunstonderwijs. Dat doen we door onze ***inhoudelijke visie op kunstonderwijs*** te combineren met een selectie van docenten, partners, projecten en doelgroepen. De keuze voor onze positionering is ingegeven door het feit dat kunstonderwijs op veel plaatsen niet vanzelf gaat. Zowel aan de vraagzijde vanuit doelgroepen (al dan niet via partners) als ten behoeve van de aanbodzijde (professionele kunstvakdocenten), is expertise en organisatiekracht nodig om kunstonderwijs dáár te brengen waar het maatschappelijk effect de grootste mogelijke meerwaarde heeft. Gezien de positieve effecten van (juist) professioneel kunstonderwijs, is het

in onze ogen noodzakelijk dat de doelgroepen die er het meeste baat bij kunnen hebben, er ook toegang tot krijgen.

Visie op kunstonderwijs

Kunstonderwijs mag geen 'moetje' zijn. De noodzakelijke voorwaarde daarvoor is dat het aansluit bij en inspirerend is voor de leerlingen en deelnemers. Kunstonderwijs van K00 wordt altijd vormgegeven langs de volgende drie lijnen:

1. ***Kunstvormen en vormtalen***

Met ons kunstonderwijs willen wij de kennis, kunde en vaardigheden van de deelnemers van de ***kunstvorm*** vergroten - de ***kunstvorm*** zelf staat hierbij centraal. Afgeleide doelen van ons kunstonderwijs, zoals 21st century skills, kunnen in overleg worden geïntegreerd.

In samenwerking met de docenten zorgen wij voor een veilige omgeving waarin ruimte is voor experimenteren, fouten maken en ontdekken. In deze omgeving is het belangrijk dat zowel docent als leerling of deelnemer geraakt en geïnspireerd wordt. Ambitie zonder competitie staat hierbij voorop.

K00 gaat in eerste instantie uit van de traditionele indeling van ***kunstvormen*** in vijf ***disciplines***: beeldende kunst, muziek, theater, dans en taalkunst. Wij zijn ons er echter van bewust dat dit slechts een basis is. Het palet van sub-disciplines, cross-overs en nieuwe, nog niet nader beschreven kunstvormen (en interdisciplinaire vormen) is zo goed als onuitputtelijk. Denk bijvoorbeeld aan spoken-word, urban, West-Afrikaanse dans, new-age jazz en graffiti. Binnen onze docentencommunity streven we naar een zo breed mogelijk scala van ***vormtalen***.

Een ***vormtaal*** is de manier van uitdrukken die hoort bij een specifieke discipline of kunstvorm. Als je de taal beheerst, behoort je tot de 'incrowd'. Beheers je de taal niet, dan ervaar je een drempel tot deelname aan de kunstvorm. De voornaamste elementen van een vormtaal zijn

³ Ons meerjarenbeleidsplan is in belangrijke mate gebaseerd op het opiniërende document "Cultureel Vermogen, Nieuwe woorden voor het belang van

cultuureducatie en -participatie in Nederland", G. Drion c.s., Utrecht, maart 2018

enerzijds de praktische handelingen die bij het beoefenen van de kunstvorm horen, de techniek: woorden, beelden en geluiden. Anderzijds is er de 'cultus'. De cultus behelst de etiquette en mores van een vormtaal. Hoe gedraag je je, wat trek je aan als je 'er naartoe' gaat, welke woorden gebruik je? Een vormtaal is per definitie 'exclusief' – het is iets dat je jezelf eigen moet maken voor je er toegang tot hebt. Het kunstonderwijs van K00 gaat over het toegankelijk maken van die vormtalen. Deelname volgt wanneer de drempels tot de vormtaal worden weggenomen.

2. *Kunstenars mindset*

Onze docenten zijn zowel kunstenaar als docent en gebruiken ook die eerste kwaliteit voor hun lessen: hun '*kunstenars mindset*' is het universele bindmiddel van onze community. We definiëren de kunstenaars mindset als "het vermogen om te bevragen met een open geest, schoonheid te zien, een toekomst te verbeelden, te verwarren, te experimenteren en te spelen" (Twaalfhoven, 2018). Zo worden alle leerlingen en deelnemers begeleid bij het opzoeken, onderzoeken en verleggen van grenzen. Op die manier planten we het zaadje, in de hoop dat deelnemers dit zaadje later vanuit een intrinsieke motivatie willen voeden. Denken vanuit de *kunstenars mindset* heeft potentie voor het kunstonderwijs van de toekomst. We zullen dit concept de komende periode verder onderzoeken en praktisch uitwerken.

3. *Samenwerking in arrangementen*

Het kunstonderwijs van K00 wordt altijd aangeboden in de vorm van een integraal "*arrangement*". Cruciaal hierbinnen is de samenwerking met een partnerorganisatie (school) die kennis over en toegang tot de doelgroep heeft. Samen met de partner en de beoogde docent(en) bepaalt K00 welke combinatie van vormtaal, lesinhoud, lessenreeks (aantal), lesduur, groepsgrootte, materialen, lesgeld/financiering en locatie voor deze doelgroep het meeste geschikt is: het *arrangement*. Een goed *arrangement* zorgt ervoor dat de doelgroep op de juiste wijze wordt aangesproken en drempels voor deelname weg worden genomen. Deze aspecten worden

uitgewerkt in een gedetailleerd projectplan waarin ook de onderlinge taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Dit gaat hand in hand met onze ambitie om het kunstonderwijs vanuit de vraag te vernieuwen, wat in sommige gevallen zelfs tot nieuw beschreven methodieken kan leiden. In de komende periode zullen deze arrangementen steeds vaker worden uitgewerkt en ontwikkeld vanuit de *broedplaats voor kunstonderwijs* van K00's docentencommunity, het *K00lab* dat in oktober 2019 van start is gegaan.

Deze arrangementen (zowel binnenschools als in het sociaal domein) zijn vrijwel nooit op kostendekkende wijze te realiseren en zijn lastig structureel te bestendigen. Daarom is het van belang dat er een professionele partij in de stad is, die in staat is dit soort arrangementen tot stand te brengen en als gelijkwaardige partner in het veld kan opereren. K00 wil die partner zijn. Bovendien werkt K00 er hard aan om deze arrangementen vaker structureel beschikbaar te stellen voor de verschillende doelgroepen. Het project met nu nog de werknaam *K00+lounge* moet daarvoor zorgdragen.

Kwaliteit

Om de missie en visie van K00 vorm te geven zijn inhoudelijke kwaliteit en de verbinding met partners/afnemers/netwerk noodzakelijk. De kwaliteit van ons kunstonderwijs wordt gewaarborgd door de samenwerking door onze eigen expertise te combineren met die van professionele kunstvakdocenten en onze partners. De docenten delen onze visie. Die visie is echter niet in beton gegoten, maar ontwikkelt zich via uitwisseling met de docenten ("scholing en inspiratie") en inhoudelijke onderwijsontwikkeling binnen ons *K00lab*. Deze inhoudelijke kwaliteit kan alleen maar effectief zijn als de organisatorische kwaliteit van hoog niveau is. De organisatorische kwaliteit van K00 is in 2019 bevestigd door het 'Kwaliteit in Beeld Keurmerk' (zie ook 2.3.2). Halverwege de beleidsperiode 2021-2024 zal K00 zijn certificering hernieuwen.

Ambities, plannen en prioriteiten

Voor het meer gedetailleerd beschrijven van de ambities en prioriteiten onderscheidt K00 in de periode 2021-2024 de volgende beleids-speerpunten:

1. de docenten
2. de scholen
3. de stad

Ad 1. de docenten

Ambitie: in 2021-2024 worden de docenten de drijvende kracht achter de vernieuwing van het kunstonderwijs van K00. De rol van de K00-medewerkers wordt die van coach en inhoudelijk deskundig accountmanager.

De docenten zijn de inhoudelijke krachtbron van onze organisatie. Docenten worden na geslaagde intake verwelkomd binnen onze docentengemeenschap. Zij zijn ons visitekaartje en geven voor een belangrijk deel vorm aan de K00-identiteit. K00 ambieert een persoonlijke en wederkerige relatie met de docenten en bevordert dat de docenten via de community ook met elkaar waardevolle verbindingen aangaan. K00 wil inspireren, dat platform zijn en docenten het gevoel geven dat ze deel uitmaken van een groter geheel. Vanuit K00 willen we hen een inspirerende werkomgeving bieden met het **K00lab**, waar zij zowel fysiek als virtueel terecht kunnen en de motor kunnen zijn van de inhoudelijke vernieuwing. Zo levert K00 een geheel eigen bijdrage aan het **makersklimaat** in Den Haag.

K00 biedt zo veel mogelijk werkkansen voor de community, waarbij we eigen initiatief vanuit docenten in de eigen ontwikkeling of het ontwikkelen van ondernemerschap ondersteunen. De kracht van K00 ligt erin steeds de juiste match te maken tussen opdracht en docent. Daarnaast biedt K00 de community ondersteuning in **coaching, scholing en inspiratie**, op zakelijk en administratief vlak en kunnen docenten via K00 putten uit een groot netwerk.

In de periode 2021-2024 is hierbij ook aandacht voor selfmade kunstprofessionals. Vaak zijn zij specialist in vormtalen waar geen

kunstvak-docentenopleiding voor bestaat. Wij vinden dat K00 de geschikte organisatie is om voor hen het praktijk-platform te zijn om hun ontwikkeling tot docent te begeleiden. Om dit meer te formaliseren, zoeken wij aansluiting bij de bestaande vakopleidingen en scholen. Wellicht kan het daarvoor bestemde CLOCK-certificaat hierin een rol spelen.

Ad 2. de scholen

K00 gaat in de periode 2021-2024 door met het leveren van professioneel kunstonderwijs op scholen in Den Haag. K00 legt een brede basis voor de kunstzinnige ontwikkeling van alle leerlingen binnen de vraag, missie, visie en mogelijkheden van de school: maatwerk dus! Onze personele capaciteit is berekend op het handhaven van het huidige aantal scholen.

Ambitie: in 2021-2024 is K00 initiatiefnemer van de vernieuwing van binnenschools kunstonderwijs.

Vanuit de scholen is er grote behoefte aan vernieuwing. Onze ambities binnen het onderwijs zijn de komende periode daarom vooral gericht op het inhoudelijk vernieuwen van het kunstonderwijs en het waarborgen van 'fair practice' ten aanzien van de docenten.

Trends en ontwikkelingen binnenschools (kunst-)onderwijs

Met de komst van curriculum.nu en de grote vraag naar het inbedden van 21st century skills, verwachten we de komende periode grote onderwijsvernieuwingen waarin ons kunstonderwijs en plek heeft. We verwachten (en hopen) dat professioneel kunstonderwijs een veel grotere rol gaat spelen binnen het onderwijs van de toekomst. K00 wil investeren in nieuwe manieren om kunstonderwijs voor de toekomst nog relevanter te maken.

Door onderzoek weten we steeds beter hoe we leerlingen de ruimte kunnen geven om zichzelf en hun ideeën te ontwikkelen. Datgene wat leerlingen leren en de wereld om hen heen met elkaar verbindt is hierbij een belangrijk gegeven. Leren wordt zo steeds meer onderdeel van het 'echte

leven'. Meer leerling-gestuurd, projectmatig, gedifferentieerd leren, onderzoekend leren, technologie, vakintegratie en vakoverstijgend leren krijgen een steeds grotere rol, ook in relatie tot kunstonderwijs bijvoorbeeld in de vorm van STEAM⁴/Makersonderwijs. Uiteraard hebben al deze tendensen ook een grote impact op de rol van de docent, die vanuit zijn kunstenaars-mindset steeds meer een coachende en inspirerende rol zal krijgen.

Op de plekken waar dit wenselijk en mogelijk is, wil K00 deze ontwikkelingen inbedden in haar kunstonderwijs. In deze moderne manier van lesgeven, is de leerling zelf eigenaar van de ontwikkelvraag en hanteren we een werkvorm waarbinnen de leerling zelfstandig, onderzoekend en creërend aan het werk gaat. We begeleiden leerlingen in welke stappen zij kunnen nemen om hun leerdoelen te bereiken. Binnen ons project **smARTlab** (in samenwerking met Rewire en op termijn met meer andere partners) gaan we hiermee al in 2020 van start.

SmARTlab is een modulair opgebouwd kunstonderwijs-systeem waarbij - vanuit de vaardigheden die horen bij de betreffende vormtaal - kunstzinnigheid, creativiteit, ondernemingszin, probleemoplossend vermogen, samenwerking, initiatief, leiderschap en ICT-vaardigheden uitgebreid worden behandeld. We starten met smARTlab in de bovenbouw van het primair onderwijs, maar willen dit in ieder geval binnen het PO en VO verder ontwikkelen.

Kunstlessen, docententekort en werkdrukverlaging

Het steeds groter wordende lerarentekort in Den Haag vraagt om creatieve maatregelen. De voorgenomen herziening van het curriculum en de leerdoelen binnen Onderwijs 2032 vraagt ook op gemeentelijk niveau om goede afstemming binnen de beleidsterreinen onderwijs, cultuur (inclusief de bibliotheken) en sport, met als doel dat de gemeente een integraal aanbod (voor-/tijdens-

/naschools) breed kan ondersteunen. K00 kan in een dergelijk traject een zeer waardevolle bijdrage leveren aan het op maat inrichten van modulair kunstonderwijs door professionele kunstvakdocenten. Ons **smARTlab** is bij uitstek geschikt om bijvoorbeeld een dagdeel op school te vullen. De toegevoegde waarde van K00 is de expertise en organisatiekracht van het organiseren van professioneel kunstonderwijs juist waar dat niet vanzelf gaat.

K00 is de afgelopen jaren flink gegroeid en krijgt steeds weer nieuwe vragen vanuit het onderwijs. Natuurlijk willen we ook in de komende periode graag doorgroeien: op elke school in Den Haag zouden kunstlessen door professionals gegeven moeten worden - we zijn overtuigd van de waarde daarvan. Binnen de huidige capaciteit/kwaliteitsniveau van K00 past echter geen verdere kwantitatieve uitbreiding. Als mogelijkheden komen zal K00 vooraan staan om ons kunstonderwijs op meer scholen te organiseren en willen we graag in gesprek over hoe we die uitbreiding van activiteiten organisatorisch kunnen opvangen.

Ad 3. de stad

Ambitie: in 2021-2024 werkt K00 met (nieuwe) partners aan innovatieve arrangementen voor meer verschillende doelgroepen. We verfijnen onze methodieken voor selectie en uitvoering van deze projecten en we zorgen voor bestendinging van de resultaten.

Resultaten van onderzoek van Prof.dr. Koen van Eijck en Prof.dr. Evert Bisschop Boele tonen aan dat "het verhogen van cultuurdeelname niet alleen via het wegnemen van praktische drempels moet gebeuren, maar wellicht eerder nog via het stimuleren van interesse"⁵. Het vergroten van publieksbereik zal met name moeten komen vanuit het opsporen van de vraag in plaats van het aanbod. K00 vindt deze vraag door actief onze voelhorens in de stad te gebruiken. We volgen de

⁴ Science, Technology, Engineering, ARTS, Mathematics

⁵ Eijk, K. en Bisschop Boele, E. (2018). Van de canon en de mug: inventarisatie van inzichten rondom de culturele niet-bezoeker. (p.15)

lokale en landelijke actualiteiten en het gemeentelijk beleid op de voet. We bezoeken symposia over actuele thema's en zoeken actief contact met potentiële partners.

In de afgelopen periode kwamen onze projecten "midden in de maatschappij" tot stand door min of meer toevallig ontstane samenwerkingsverbanden met partners en derhalve ook de keuze van de bereikte doelgroepen. Vanwege het succes van deze projecten ontstond de behoefte om een steviger fundament onder de projecten te krijgen. K00 heeft de TurnClub in 2019 een analyse laten uitvoeren om betere handvatten te krijgen voor het kiezen en effectief ontwikkelen van projecten.

Deze analyse heeft geresulteerd in een besliskader met zeven toetsstenen waarmee K00 de combinatie doelgroep/partner/doelgroep/arrangement **op basis van de vraag** gestructureerd kan beoordelen. Dit heeft grotere mate van doelgerichtheid, efficiency en slagingskans bij de fondsenwerving tot gevolg.

K00 wil de periode 2021-2024 gebruiken voor verdere methodiekontwikkeling voor verschillende doelgroepen en het aangaan/verdiepen van structurele partnerschappen. Dit betekent dat we zeker niet voor alle mogelijke doelgroepen actief kunnen zijn.

In ieder geval onderscheiden we in 2021-2024 de volgende clusters:

K00 senior: de activiteiten van de projecten binnen dit cluster zijn gericht op de oudere Hagenaar. De projecten zijn Kleuren van Vroeger, Ouderen in de Kunst, Zomer/winterscholen en KunstKnuffel.

K00 erbij: bundelt de activiteiten en projecten die ontwikkeld en uitgevoerd worden rond specifieke thema's voor 'jongere' Hagenezen.

K00+lounge: K00 zal ook in de periode 2021-2024 op veel locaties groepen mensen samen actief met kunst bezig laten zijn. Een terugkerend thema bij subsidieaanvragen voor de projecten in het sociaal domein is "Hoe zorg je ervoor dat de resultaten van het project beklijven?" Dit is vaak een lastig gegeven wanneer de projectfinanciering stopt. Binnen

diverse projecten slaagt K00 erin op locatie "Ateliers" te organiseren. Deze Ateliers missen vaak de (minimale) organisatiegraad om volledig zelfstandig te kunnen voortbestaan en hebben helaas, omdat zij geen juridische entiteit vormen, geen toegang tot ondersteuningspotjes van bijvoorbeeld CultuurSchakel. Deze groepen zullen binnen de K00+lounge van de benodigde ondersteuning worden voorzien zodat zij (zoveel mogelijk zelfstandig) hun kunstzinnige activiteiten voort kunnen zetten.

K00 cursusaanbod: het K00 cursusaanbod zal in lijn worden gebracht met de positionering en strategie van K00. Hoe dit er precies uit komt te zien, zullen we in 2020 in overleg met de docenten en partners (bijv. Strijkdomein en Art-S-Cool) bepalen. Door dit te doen kan de marketing en communicatie rond het cursusaanbod veel gericht worden aangepakt en verwachten we ook extra meerwaarde voor de docenten te kunnen bieden. Ook houden we de mogelijkheid open zelf een gericht cursusaanbod aan te bieden als we dat wenselijk en kansrijk vinden. We denken hier bijvoorbeeld aan specifieke kennismakingscursussen tussen het binnenschoolse en pure vrije-tijds aanbod in.

2.3.2 Bedrijfsvoering

Visie op bedrijfsvoering

Om ons inhoudelijke werk goed te kunnen doen, is het noodzakelijk dat K00 in alle opzichten een toekomstbestendige organisatie is. Het kwaliteitskeurmerk "Kwaliteit in Beeld" onderschrijft dat we hiermee zowel inhoudelijk als organisatorisch al een eind gevorderd zijn. Toch zien we kansen voor verdere verbetering, met name op het gebied van ontwikkeling (innovatie), marketing en fondsenwerving. Hiervoor is nodig dat diversiteit, inclusie en 'fair practice' verweven moeten zijn in het dagelijks doen en laten van de organisatie. Het betekent ook dat K00 vanuit een ondernemende basishouding streeft naar maximale eigen verdien capaciteit. Gezien de missie om kunstonderwijs daar te brengen waar dat niet vanzelf tot stand komt, blijft een structurele ondersteuning

van de activiteiten noodzakelijk. We maken de komende periode meer capaciteit vrij voor fondsenwerving, marketing, verkoop en opleiding. Daarvoor is binnen het huidige kunstplan te weinig ruimte geweest (zie ook de zelfevaluatie).

Duurzaamheid

K00 heeft geen eigen gebouw en horeca. Toch proberen we bewust bezig te zijn met duurzaamheid door duurzame materialen in te kopen, een paperless office-beleid te hanteren en reizen collega's zo veel mogelijk met de fiets en het OV. In 2021 willen we een volledig papierloze organisatie zijn, de in 2019 ingevoerde nieuwe werkplekinrichting is daarin een eerste stap. We overwegen een overstap naar een duurzame huisbankier.

HRM

K00 is een fijne plek om te werken. We zijn een erkend leerbedrijf en bieden ruimte om leerlingen en studenten van diverse achtergronden en opleidingsniveaus kennis te laten maken met onze praktijk. De bedrijfscultuur is informeel en open. De komende jaren streven we binnen de organisatie naar een verbeterde effectiviteit en zelfstandigheid van de medewerkers en zorgen we voor een positieve feedback-cultuur, die ervoor zorgt dat medewerkers kunnen groeien. Hiervoor zijn ook extra middelen voor opleiding, loopbaanbegeleiding en training benodigd.

Fair practice/CAO (zie ook 2.4.4)

K00 wil verantwoordelijkheid nemen voor haar positie in de stad. We zijn geen passieve organisatie, maar willen een *changemaker* zijn.

Voor K00 betekent dat dat wij de Fair Practice Code doorvertalen in ons beleid en dagelijks handelen. Intern houdt dit in dat salariering gelijkwaardig is, zowel van de interne medewerkers als de zzp-kunstvakdocenten die wij inzetten. Iedere medewerker wordt naar ervaring, kennis en kunde beloond. Door differentiatie van de tarieven op heldere en goed onderbouwde gronden, kunnen we verbeteringen in 'fair pay' voor docenten aanbrengen.

K00 streeft naar aansluiting bij de "Cao Kunsteducatie - Openbare Bibliotheken" (nu: CAR-UWO). Bovendien zou K00 graag de beschikking hebben over mogelijkheden/middelen om arbeidsmobiliteit te stimuleren.

Tot slot zijn we transparant over de keuzes die we maken bij het kiezen van partners in de stad. Hierbij hanteren we een verstandhouding die gebaseerd is op gelijkwaardigheid.

Financiën (zie ook Hoofdstuk 3)

K00 is de afgelopen jaren flink gegroeid en gezien onze missie brengt dit ook hogere kosten met zich mee. Om deze groei mogelijk te maken heeft K00, ondanks de hogere opbrengsten van fondsen, moeten schrappen in de organisatiekosten (met name marketing en opleidingskosten) en uiteindelijk een beroep moeten doen op haar reserves en de gemeente om deze groei mogelijk te maken. Voor de komende periode streeft K00 naar een stabiele organisatieomvang en -ontwikkeling door de balans tussen projecten in voorbereiding en projecten in uitvoering te verbeteren. Omdat de algemene reserve aan het eind van deze beleidsperiode te klein is om 'normale' tegenvallers (zoals zwangerschaps- en ziektevervangings) het hoofd te bieden wil K00 jaarlijks een toevoeging doen van €20.000.

Marketing

Marketing is het eerste aspect dat onder druk komt te staan als het om de activiteiten van K00 gaat. De grote bulk van ons werk op de scholen is onzichtbaar voor het Haagse algemene publiek en de kinderen zijn zich ook meestal niet bewust van het feit dat K00 achter al hun kunstlessen zit. Onze activiteiten in de stad lenen zich niet altijd voor uitgebreide publiciteit vanwege de AVG, hoe schitterend de resultaten vaak ook zijn. Dat het toch nodig is op de juiste toon en met de juiste partners te communiceren, is de afgelopen jaren rond onze naamswijziging gebleken. In onze omgeving word je ook snel 'vergeten'. Het algemene marketingbudget van K00 is de afgelopen jaren niet toereikend geweest om hier voldoende uiting aan te geven. Binnen onze exploitatie

zullen we daarom een groter budget voor algemene marketing en publiciteit aanwenden.

Fondsenwerving/verkoop

Fondsenwerving is een volwaardig onderdeel van de organisatie dat, naast het zorgen voor de financiering, een bijdrage levert aan het selecteren van projecten. K00 staat bij de verschillende fondsen bekend conform positionering en wordt gezien als een hoogwaardige en betrouwbare organisatie. K00 wil de komende periode andere vormen van financiering onderzoeken. De afgelopen jaren is veel aandacht gegaan naar het vestigen van een naam als organisator van kunstonderwijsprojecten in het sociaal domein. De komende periode kiezen we deze projecten selectiever en zullen we de inkomsten via diverse 'verkooptrajecten' in de zakelijke markt en voor kortlopende onderwijstrajecten verhogen. Inkomsten die hieruit worden gegenereerd kunnen we gebruiken voor de financiering van de projecten in de stad.

ICT en informatievoorziening

K00 is volledig cloud-based en werkt samen met een externe partij die de ICT beheert op afstand. Hierdoor is het voor de medewerkers mogelijk volledig tijd- en plaats onafhankelijk te werken, wat noodzakelijk is in een omgeving waar vooral parttimers werken. De komende periode willen we verder investeren in maatregelen die de organisatie beter beheersbaar maken en kostenbesparend zijn, respectievelijk met een tijdschrijfmodule in ons informatiesysteem en factuurherkenning.

2.3.3 Diversiteit en inclusie

Code Culturele Diversiteit

Op 1 november 2019 is de nieuwe Code Diversiteit & Inclusie in werking getreden. Het actuele debat over een inclusieve samenleving en gelijke kansen voor iedereen, ongeacht culturele achtergrond, gender, seksuele voorkeur, sociaaleconomische positie en lichamelijke beperking, heeft nu geleid tot een nieuwe, breder inzetbare code. Dit sluit aan bij de missie van K00. Organiseren van

kunstonderwijs waar het niet vanzelf gaat staat al sinds de oprichting van stichting Koorenhuis in de statutaire doelstelling.

Wij zien de superdiverse demografische samenstelling van de stad als een kans om het cultureel vermogen van al deze inwoners met elkaar te delen, met als doel een meer leefbare samenleving. Wij zien ook dat Den Haag een van de meest gesegregeerde steden van Nederland is. Binnen K00 vinden wij het belangrijk dat er verschillende perspectieven aanwezig zijn.

Inclusie betreft ook doelgroepen die jarenlang minder of geen toegang hebben gehad tot kunstonderwijs. Hierdoor kan het zijn dat een kort traject of een workshop het meest effectief is, vooral als het gaat om een eerste kennismaking met een kunstdiscipline. Wij geloven in het effect van een lange leerlijn. Om dat voor een grotere groep mensen in en om Den Haag toegankelijk te maken, moet hun ervaring erkend/gevalideerd worden.

De organisatie

Om een inclusieve en meer cultureel diverse organisatie te worden, moeten we ruimte maken voor andere geluiden en actief op zoek gaan naar andere perspectieven. De focus ligt op skills en netwerken die een bijdrage leveren aan diversiteit op de werkvloer. Dat betekent dat wij onze selectiecriteria omtrent het aantrekken van medewerkers (inclusief de raad van toezicht) en docenten zullen herzien. Met het formuleren van harde doelstellingen op dit gebied moeten we voorzichtig zijn, omdat de organisatie weinig verloop kent. Door het volgen van bijvoorbeeld een "Implicit bias training" of de leergang "Diversiteit & Sensitiviteit" willen we zittende medewerkers alerter maken op bestaande uitsluitingsmechanismen. Binnen onze marketinginspanningen proberen we onze eigen "implicit bias" te vermijden, door bijvoorbeeld een 'test-panel' in te richten.

De docenten

Naast het faciliteren van de kennismaking met een bepaalde discipline en de bijbehorende

vormtalen, stimuleert een professionele K00-kunstvakdocent creativiteit en verbeeldingskracht bij de deelnemers. Om dit optimaal te kunnen doen moet er ook sprake zijn van 'culturele congruentie': het geboden onderwijs moet optimaal aansluiten bij de doelgroep. Dit doen wij onder andere door specialist te zijn op methodisch en didactisch gebied, door docenten te coachen die ervaringsdeskundige zijn maar hun vormtaal niet in een 'klassieke' kunstvakopleiding hebben geleerd. Wij zijn er als accountmanager in gespecialiseerd om samen met de docenten en partners de projecten op te zetten, uit te voeren en de juiste match te maken.

De scholen

K00 wil zo breed mogelijk vertegenwoordigd zijn in de stad. Onze leerlijnen en arrangementen moeten daarom zowel cultureel divers als inclusief zijn, en aansluiten bij de belevingswereld van de leerlingen. Op dit moment is de spreiding van de activiteiten van K00 goed over de wijken in Den Haag verdeeld. Dat willen we graag zo houden. K00 gaat in 2021-2024 de programma's en arrangementen in de wijken die als brug tussen het binnenschoolse en buitenschoolse aanbod kunnen fungeren, verder uitbouwen.

De stad

De activiteiten van K00 zijn de laatste jaren steeds meer in en met de stad geworden. Omdat daarvoor steeds nieuwe expertise en aanvullende middelen nodig zullen zijn, moet K00 keuzes maken in de te bedienen doelgroepen. De focus ligt op de leefomgeving en belevingswereld van de doelgroep van het desbetreffende project. Dit doen we door partners te zoeken en in samenwerking, met en via hen cultureel diverse(re) doelgroepen te bereiken.

2.3.4 Samenwerking, positionering en publieksbeleid

Samenwerking

K00 werkt samen met veel verschillende partners in de stad. Een aantal van deze partnerschappen zijn nieuw, met andere partners is er sprake van een

jarenlange en duurzame samenwerking. Met culturele instellingen als het Residentie Orkest, Slagwerk Den Haag, Theater de Vaillant en Musicon, zorginstellingen als Florence, Saffier en Cardia, en sociale hubs als Bibliotheek Den Haag en Schroeder en culturele onderwijsinstellingen zoals het Koninklijk Conservatorium aan onze zijde, positioneren en presenteren wij ons in de stad Den Haag als betrouwbare en ervaren partner op het gebied van kunstonderwijs. Zonder de nodige aanvulling van deze samenwerkingspartners op het gebied van expertise, vraagstelling en het leveren van deelnemers, kunnen we geen projecten ontwikkelen. Voor de komende periode zetten we in op een verdere strategische verbinding met meerdere partners, waaronder in ieder geval Bibliotheek Den Haag.

Positionering

Onze positionering is helder: professioneel kunstonderwijs vanuit onze inhoudelijke visie voor doelgroepen en op locaties die niet altijd voor de hand liggen, omdat we daar juist de meeste meerwaarde kunnen creëren. K00 is een open organisatie die openstaat voor samenwerking zowel binnen het culturele veld als met partners uit andere sectoren zoals de zorg. K00 zoekt die samenwerkingen ook actief op. K00 is de enige aanbieder van kunstonderwijs in Den Haag die beschikt over een kwaliteitskeurmerk. Door 'ontmoetingen' binnen onze leerlijnen in te bouwen stellen wij ook kleinere culturele organisaties in staat educatie op scholen te verzorgen. Deze rol willen we de komende periode uitbreiden.

Ten opzichte van andere aanbieders in het cultuureducatieveld, concentreert K00 zich op het binnenschoolse aanbod en het sociaal domein. Toch zien we ook kansen ons voor kunstlessen te profileren op de particuliere markt. Hier ontbreekt sinds 2013 het overzicht en het zicht op kwaliteit en hebben de vakdocenten vaak moeite het hoofd financieel boven water te houden. De Ooievaarspas en het Jeugdcultuurfonds kunnen hieraan een waardevolle bijdrage leveren. Ook ontbreekt binnen het vrijetijdsaanbod

een cursusaanbod dat de brug zou kunnen slaan tussen binnenschoolse kunstlessen en het cursusaanbod in de stad. K00 heeft nu al op zes scholen een 'op school, na schooltijd'-aanbod en gaat hier de komende periode nog actiever op inzetten. De lessen die K00 verzorgt samen met partners als de Bibliotheek Den Haag en Florence voor specifieke groepen in het sociaal domein, vallen ook in dit gebied.

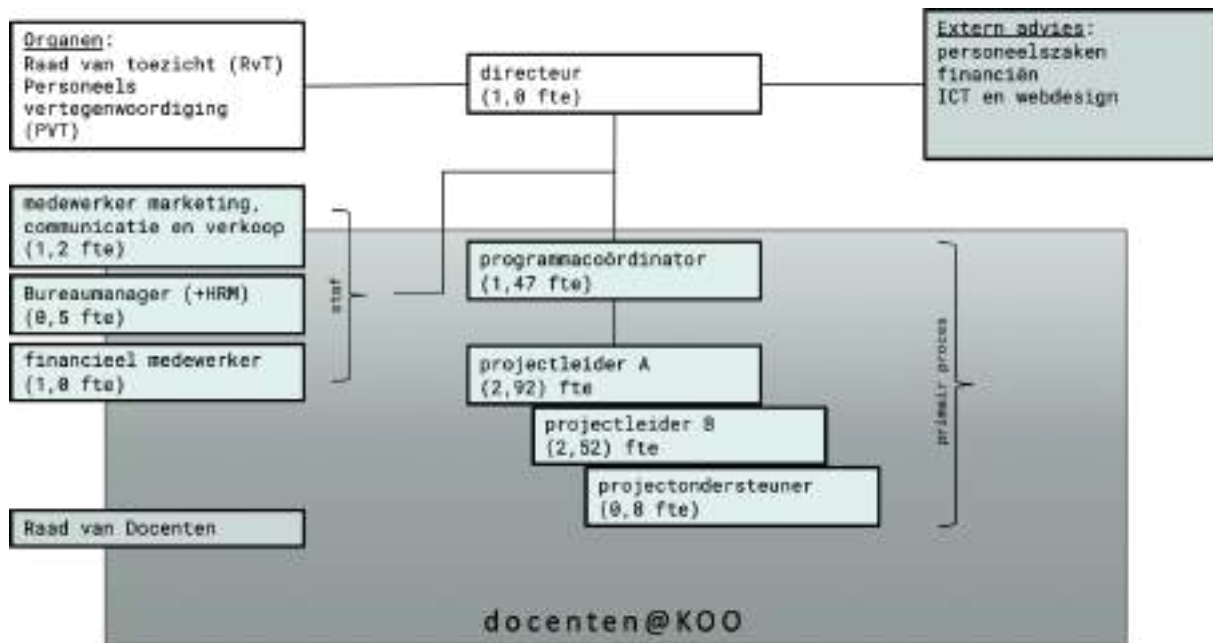
Publieksbeleid

Ons publiek bestaat grotendeels uit schoolkinderen in het primair en voortgezet onderwijs en deelnemers vanuit verschillende doelgroepen. Deze bereiken we dus vrijwel altijd met en via onze partners: de scholen en de partners in het sociaal domein. Een direct publieksbeleid is voor K00 dan ook minder relevant. Wij richten ons op onze partners en docenten. K00 heeft de afgelopen periode een klanttevredenheidsonderzoek afgenomen onder de kinderen die binnenschools lessen van K00 krijgen. De eerste resultaten daarvan laten een positief beeld zien.



2.4 Bedrijfsvoering

2.4.1 Organisatiestructuur K00



fte's per 1-12-2019

De zakelijke en artistieke leiding is belegd bij de directeur. Voor het artistieke deel wordt hij daarin bijgestaan door de programmacoördinatoren.

2.4.2 Toelichting bij de huidige organisatiestructuur

K00 is een volledig project-gestuurde organisatie. Alle activiteiten en projecten zijn ondergebracht onder de verschillende programma's. Er is één poule met projectleiders die in alle programma's kunnen worden ingezet. De directeur en de twee programmacoördinatoren sturen die verschillende programma's aan.

De raad van toezicht vergadert (regulier) vier keer per jaar en heeft een jaarlijks terugkerend standaardprogramma waarin de directeur de begroting, het activiteitenplan, de jaarrekening en het jaarverslag ter goedkeuring voorlegt. Ook wordt er steeds een (financiële)

kwartaalrapportage/prognose besproken. Een vertegenwoordiging van de raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur-bestuurder.

De PVT vergadert steeds binnen twee weken na de laatste RvT vergadering met de directeur-bestuurder. Dit is vastgelegd in een ondernemersovereenkomst.

De raad van docenten is een eigen initiatief van K00 om docenten ook in de organisatie te kunnen laten meepraten. Ook zij vergaderen vier keer per jaar. K00 stelt daar, met het oog op fair practice, een vergadervergoeding tegenover.

2.4.3 Personeelstabel

Personeel	fte in 2018 realisatie	aantal personen (in 2018)	fte in 2021	aantal personen 2021
aantal uren van een volledige werkweek:	36			
Totaal aantal fte:	12,7		13,1	
- waarvan met vast contract	12	17	10,8	17
- waarvan met tijdelijk contract	0,7	4	1,5	3
- waarvan inhuur/opdracht/zzp	Niet te bepalen	250	Niet te bepalen	300
Aantal stagiaires	Niet in Fte te bepalen	4	Niet in Fte te bepalen	5
Aantal vrijwilligers	0	0	0	0
Aantal STIP medewerkers	0,8	1	0,8	1

2.4.4 Fair Practice code

Medewerkers

Voor de eigen medewerkers hanteert K00 de CAR-UWO. Deze wordt per 1 januari 2020 niet meer onderhouden. Daarom zijn we samen met CultuurSchakel bezig in een traject om over te gaan naar de "Cao Kunsteducatie - Openbare Bibliotheken". Deze sluit veel beter aan op de inhoud van ons werk en geeft ons ook de mogelijkheid mee te praten over de salaris en tarief-ontwikkeling in de sector. Met de mogelijke financiële gevolgen van deze overgang is nog geen rekening gehouden in de meerjarenbegroting bij dit meerjarenbeleidsplan.

K00 is bovendien nog in het bezit van een B3-status. Dit maakt de organisatie zeer inflexibel op het gebied van door- en uitstroom. Om dit te veranderen, zullen de loonkosten structureel stijgen door werkgeverspremies WW.

Het huidige functiegebouw met functiebeschrijvingen stamt uit 2017, is gewogen en de medewerkers worden conform betaald. Voor wat betreft opleiding/scholing/arbeidsmobiliteit beschikt K00 structureel over te weinig middelen.

Overwerk

Structureel overwerk komt bij K00 niet tot nauwelijks voor, de werkdruk is over het algemeen wel hoog te noemen. Overwerk wordt gecompenseerd in extra verlof en bij hoge uitzondering uitbetaald.

Stagiairs vervullen deels structurele werkzaamheden binnen de organisatie. Met name binnen marketing en communicatie en administratieve ondersteuning liggen taken waar de vaste medewerkers niet aan toe komen. Die worden, wanneer er een geschikte kandidaat is, door stagiaires uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is het uitvoeren van het klanttevredenheidsonderzoek.

Inhuur/opdracht/zzp

De zzp'ers die namens K00 werken op scholen en in projecten ontvangen op dit moment allen een gelijk uurtarief. K00 vergelijkt haar tarieven landelijk en lijkt een aardige middenmoter te zijn.

K00 helpt de docenten actief aan werk, zodat ze zelf minder aan acquisitie hoeven te doen en dus kunnen doen waar ze goed in zijn. K00 ziet haar rol breder dan alleen het bieden van een realistisch uurtarief. Wij willen:

- De docenten goede en betaalde voorbereidingen laten doen;
- Zorgen voor een veilige werkomgeving;
- Goed betalen aan de hand van een minimal wage/living wage principe;
- De docenten betrekken bij ons als organisatie (leden van de raad van docenten krijgen daarvoor een vergoeding);
- Transparant zijn over tarieven en gunningsprocedures;
- Docenten op tijd met pensioen kunnen laten gaan.

In het voorstel tot gezamenlijke Cao Kunsteducatie en Openbare Bibliotheken staat dat: cao-partijen nauwlettend zijn op de ontwikkelingen op het gebied van regelgeving voor zzp'ers in het kader van de Arbeidsmarktagenda Cultuur en in de wetgeving, committeren zich aan de Fair Practice Code 'in ontwikkeling' en gaan over dit onderwerp regelmatig in gesprek. Er zijn binnen de kunsteducatie geen richtlijnen voor honoraria vastgesteld. KOO probeert zo goed mogelijk aan te haken bij de ontwikkelingen. Wanneer KOO ook overgaat naar de CAO bibliotheken/KE kunnen we hierop ook meer invloed uitoefenen.

KOO zal in 2020 werken aan een transparante gelaagdheid in de tarieven en een betere beloningsstructuur voor reistijd/voorbereidingstijd/aanvullende taken binnen de school (pleindienst etc.).

Vanaf seizoen 2020-2021 wil KOO een grote stap zetten richting Fair Pay voor de docenten. Dit betekent een grote kostenverhoging die wij niet in één keer aan scholen en opdrachtgevers kunnen doorberekenen. Om deze tariefverhoging beheerst/gefaseerd te kunnen doorvoeren doen wij een voorstel in onze investeringsbegroting (paragraaf 2.4.6).

2.4.5 Bedrijfsrisico's

Omdat KOO voor een belangrijk deel wordt gefinancierd uit publieke middelen, is het risicoprofiel en de risicoacceptatie te definiëren als risicomijdend. KOO beschikt niet over veel materiële zaken (we hebben geen eigen gebouw en een beperkte hoeveelheid activa). Het ondernemerschap is erin gelegen dat de medewerkers steeds op zoek zijn naar alternatieve financieringsbronnen en mogelijkheden om activiteiten duurzaam onder te brengen bij partners. Onderstaande tabel wordt jaarlijks geactualiseerd.

Risico	H/M/L*	Gevolg	Beheersingsmaatregel
Strategisch			
Inconsistenties rolverdeling fondsen en overheid.	M	Niet-financierbare gaten in de activiteiten. Door 'conflicterende' subsidievoorwaarden wordt de uitvoering van een project bemoeilijkt.	Betrokken fondsen en overheden constructief wijzen op eventuele inconsistenties.
Uitval van de vraag door prijsstijgingen in het kader van Fair Pay	H	Lager bereik op scholen en in de stad	Geleidelijk doorberekenen van de tariefverhoging aan klanten en opdrachtgevers.
Operationeel			
Beperkte managementinformatie.	M	Organisatie beperkt beheersbaar.	Aanleggen management dashboard. Systeem voor urenregistratie voor medewerkers opzetten. Balanced scorecard invoeren.
Fluctuaties in activiteitsniveau	H	Resultaat moeilijk voorspelbaar	Bestemmingsreserve. Balanced scorecard invoeren.
Leeftijdsopbouw personeelsbestand	M	Mogelijk hoger verzuim, waardoor druk op de capaciteit	Opbouw eigen vermogen, ARBO- en vitaliteitsmaatregelen.
Incidentele kostenstijging door vervanging ziekte/zwangerschap etc.	H	Exploitatietekort	Opbouw eigen vermogen
Financieel			
Opheffen B3 status.	M	Verplichte uit- en toetreding pensioenfondsen;	Goede afspraken maken met de gemeente Den Haag hierover. Vrijwillig verzekeren voor WW-verplichtingen.

Risico	H/M/L*	Gevolg	Beheersingsmaatregel
		overgang naar andere cao.	
Loon- / prijscompensatie blijft achter op werkelijke kostenstijging	H	Exploitatietekort	Opbouw eigen vermogen.
Compliance			
Wetgeving (wet DBA) en schijnwerkgeverschap: K00 is voor een zeer belangrijk deel van de activiteiten afhankelijk van de geleverde diensten door zzp'ers.	M	Grote impact op de huidige wijze van dienstverlening.	Continu actief naar alternatieven zoeken – advies inwinnen. Rechtsbijstandsverzekering
Overgang naar CAO Openbare Bibliotheken en Kunsteducatie	H	Overgangsregeling en vervolgens structureel (licht) hogere loonkosten	Onderhandeling met vakbonden/gemeente/pensioenfondsen. Samen met CultuurSchakel

2.4.6 Investerings

Alle reguliere vervangingsinvesteringen zijn opgenomen onder de afschrijvingen in de exploitatiebegroting. In deze investeringsbegroting zijn alleen eenmalige/bijzondere investeringen voor de komende periode opgenomen. Deze zijn dus nog niet in de exploitatiebegroting verwerkt.

K00 streeft ernaar investeringen zoveel mogelijk te financieren uit eigen opbrengsten en fondsen. In de praktijk blijkt echter dat het lastig is om kosten die niet direct samenhangen met de uitvoering van

activiteiten, te financieren met deze middelen. De komende meerjarenbeleidsperiode zal hiernaast – in het kader van Fair Practice – worden ingezet op een toename van de vergoeding aan kunstvakdocenten, waardoor het inkopen van kunstonderwijs voor onze klanten een stuk duurder zal worden. Om deze reden verwachten wij dat het niet haalbaar zal zijn om alle investeringen vanuit onze contributiemarge te financieren. In onderstaande tabel hebben wij zoveel mogelijk aangegeven vanuit welke bronnen wij onze investeringen en ambities willen financieren.

Investering / ambitie	€	Eenmalig / jaarlijks	Financiering	Toelichting
Werkplekonderzoek	1.500	Eenmalig	Uit exploitatiesubsidie	Onderzoek naar Arbo technische verantwoord werken
Huisvesting	20.000	Eenmalig	Uit incidentele middelen van de gemeente Den Haag	K00 onderzoekt mogelijkheden voor geschiktere locatie
Ontwikkeling / professionalisering activiteiten:				
(door)ontwikkeling digitale lesomgeving	30.000	Eenmalig	Projectsubsidies uit diverse bronnen	Projecten In de Wolken en smARTlab
Realiseren creatieve broedplaats voor docenten	20.000	Eenmalig	Projectsubsidies uit diverse bronnen	Project K00lab
Personeelsmanagement:				
Fair Pay docenten. Toename tarieven	340.000	Eenmalig	Uit eigen opbrengsten / investering gemeente Den Haag	Zie de grafiek onder deze tabel

Investering / ambitie	€	Eenmalig / jaarlijks	Financiering	Toelichting
Overgang naar nieuwe CAO (CAO KE)	Pm	Eenmalig / jaarlijks		In gesprek met de gemeente Den Haag over financiering van deze toename in kosten
Mobiliteitsbudget	3.000	Jaarlijks	Uit exploitatiesubsidie	
Cursusadministratie	4.000	Eenmalig / jaarlijks	Uit eigen opbrengsten / uit exploitatiesubsidie	Te ontwikkelen of uit te besteden. Mogelijk periodiek onderhoudskosten
Tijdschrijfadministratie	1.500	Eenmalig	Uit eigen opbrengsten / uit exploitatiesubsidie	Te ontwikkelen
Automatiseren projectadministratie	7.500	Eenmalig / jaarlijks	Uit eigen opbrengsten / uit exploitatiesubsidie	Te ontwikkelen / implementeren

Investeren in Fair Pay

In onze exploitatiebegroting is een kleine toename van docenttarieven opgenomen. Vanaf seizoen 2020-2021 willen wij een grote stap zetten richting Fair Pay voor de docenten. Dit betekent een grote kostenverhoging die wij niet in één keer aan scholen en opdrachtgevers kunnen doorberekenen. Om toch (versneld) deze

tariefverhoging te kunnen doen willen we de gemeente vragen hierin mee te investeren. Na de initiële investering in 2021 willen we de bijdrage van de gemeente geleidelijk laten afnemen en uiteindelijk de gehele tariefverhoging in 2024 door te berekenen aan scholen en partners. In onderstaande tabel is uitgewerkt hoe zo'n schema eruit zou kunnen zien.

	2018	2019	2021	2022	2023	2024
Uurtarief docenten	€40,50	€42,50	€50	€51	€52	€53
Bijdrage gemeente	€0	€0	€60.000	€40.000	€20.000	€0
Bijdrage scholen	€425.000	€456.000	€500.000	€530.000	€560.000	€590.000
Totaal	€425.000	€456.000	€560.000	€570.000	€580.000	€590.000

2.4.7 Inkomsten

Alle veranderingen in kosten en opbrengsten die we verwachten zijn opgenomen in de toelichting op onze begroting (Hoofdstuk 3)



Hoofdstuk 3. Financiële gegevens

3.1. Meerjarenbegroting 2021-2024

3.1.1 Uitgangspunten bij de begroting

In het algemeen is het activiteitsniveau van K00 de afgelopen jaren toegenomen. De omvang van de exploitatie is dus ook toegenomen – de eigen inkomsten zijn met €100.000 gestegen ten opzichte van 2014. We hebben wel gezien dat inkomsten en uitgaven sterk kunnen fluctueren. Dit werd voornamelijk veroorzaakt door de steeds wisselende verhouding tussen het aantal projecten in voorbereiding en projecten in uitvoering. Verder kunnen landelijke subsidieregelingen ook voor “plotselinge” toename van de activiteiten zorgen (Impuls Muziekeducatie). Omdat de trajecten van K00 niet volledig kostendekkend zijn, hebben sterke stijgingen van activiteiten een negatief effect op de exploitatie.

Om dit voor de komende periode beter te beheersen nemen we de volgende maatregelen:

- Tijdschrijven voor meer beheersing van projectkosten.
- Verder verbeteren kostenplaatsmethode om inzicht in organisatie te vergroten.
- Beter balans tussen het aantal projecten in uitvoering en in voorbereiding.
- Meer renderende activiteiten (kortere trajecten) om marge te creëren en die te gebruiken ter dekking andere activiteiten.
- Bij echt grote sprongen in activiteiten (bestrijding lerarentekort PO) overleg met gemeente over uitbreiding capaciteit.

We zijn bij de begroting uitgegaan van een stabiel verloop van baten en lasten in de periode van 2021 tot en met 2024. Om die reden hebben we volstaan met enkel een begroting over 2021. Bij het opstellen van deze begroting zijn wij zoveel mogelijk uitgegaan van het exploitatieniveau van 2018. De afgelopen periode heeft ons echter geleerd dat externe invloeden (zoals bijvoorbeeld een landelijke subsidieregeling zoals Impuls Muziekeducatie) kunnen leiden

tot grotere bewegingen in kosten en opbrengsten van K00. We presenteren een sluitende begroting op basis van het huidige activiteitsniveau, daar hebben we echter wel structureel meer middelen voor nodig.

In de tabel onder het kopje A.23 hebben wij inzichtelijk gemaakt uit welke componenten deze kostentoeename bestaat. Waar mogelijk hebben wij kosten bespaard en zoveel mogelijk geprobeerd om kosten uit eigen opbrengsten te financieren. Hiermee hebben wij de benodigde exploitatiesubsidie ter dekking van de bedrijfsvoering onder €1 miljoen kunnen houden.

Begroting per beleidsspeerpunt

Voor het maken van de begroting hebben we te maken met de drie beleidspeerpunten van K00 zoals beschreven in 2.3.1. De wijze van financieren en dus ook van begroten is verschillend voor deze drie speerpunten. De begroting is op basis van de volgende uitgangspunten tot stand gekomen:

“de Docenten”

Rondom “de docenten” speelt in financiële zin een aantal zaken. Ten eerste is dat de bijdragen van de docenten die hun cursussen via K00 op de website aanbieden. Zij betalen nu €12,50 per maand hetgeen K00 op jaarbasis ongeveer €11.000 oplevert. K00 onderhoudt daarvoor de website, organiseert inspirerende scholingsbijeenkomsten en handelt de administratie voor ooeivaarspascursisten af voor de leden. In de meerjarenbegroting hebben wij, in het kader van Fair Practice, opgenomen dat wij het lidmaatschap gratis ter beschikking willen stellen.

In de periode 2021-2024 komt daar het K00lab bij als service. De geldstromen binnen K00lab (die waarschijnlijk grotendeels uit fondsen gefinancierd gaan worden) zijn op dit moment nog niet precies te bepalen. Concepten die ontwikkeld zijn in het K00lab zullen ook een inkomstenbron gaan vormen voor de docenten (en mogelijk voor K00) wanneer ze in de praktijk worden ingezet.

“de Scholen”

Bij de begroting is K00 uitgegaan van het handhaven van het huidige aantal scholen. K00 is hard gegroeid de afgelopen jaren en binnen de huidige formatie is een verdere uitbreiding van het aantal scholen niet langer mogelijk. Groeien willen we natuurlijk wel: op elke school in Den Haag zouden kunstlessen door professionals gegeven moeten worden – we zijn overtuigd van de waarde daarvan.

Wanneer er in het kader van landelijke subsidieregelingen (CmK/opvolger Muziekimpuls/bestrijding lerarentekort) mogelijkheden komen zal K00 vooraan staan om ons kunstonderwijs op meer scholen te organiseren.

Begroot is de omzet bij de huidige scholen voor korte en langere lesprogramma's. Scholen betalen een tarief dat in ieder geval voldoende is voor de dekking van de directe projectkosten:

- directe docentkosten (inclusief voorbereidingstijd en reiskosten);
- materialen;
- huur lesruimte (indien van toepassing);

Het tarief bestaat verder uit een (niet volledig kostendekkende) opslag voor:

- coördinatie-uren door de projectleider van K00;
- dekking van de kosten van de administratieve afwikkeling van de overeenkomst met de school.

Vanaf 2020 gaan we van start met een "verkoopteam". Het doel hiervan is om meer kortere (rendabele) arrangementen aan te bieden aan scholen, kinderopvang en het bedrijfsleven in Den Haag en omgeving. Hiermee willen we een steviger basis voor de andere activiteiten creëren. Samen met de Bibliotheek Den Haag en het Koninklijk Conservatorium werken we aan een concept voor een zakelijke toepassing van kunstonderwijs.

Verder is in de meerjarenbegroting structureel een bedrag van €25.000 op jaarbasis opgenomen voor het project "Ontdek het Orkest" dat K00 sinds 2005 in samenwerking met het Residentie Orkest uitvoert.

"de Stad"

Het verloop van de projecten "midden in de maatschappij" is grillig gebleken. Zoals in de plannen in hoofdstuk 2.3.1 beschreven streven we naar een meer gelijkmatige verdeling van het aantal projecten in de verschillende fasen (voorbereiding – uitvoering – evaluatie/afwikkeling).

Binnen het onderdeel "de Stad" zijn de projecten grotendeels gefinancierd door fondsen (opgenomen onder A.15) in een enkel geval zijn de partners ook (mede-)financiers – bijvoorbeeld wanneer de partner het project financiert vanuit "waardigheid en trots" middelen van het ministerie van VWS. Vrijwel alle projecten kennen in de uitvoeringfase een "eigen bijdrage" van K00 omdat veel fondsen en financiers dat eisen. In deze begroting wordt ook een deel van de organisatiekosten (via een opslag) doorgerekend. Dit gaan we de komende periode nog zakelijker aanpakken (o.a.) met behulp van een tijdregistratiesysteem.

3.1.2 Meerjarenbegroting

A.	Baten:	Begroting 2021	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Prognose 2019
	EIGEN INKOMSTEN				
1	Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5+6)	505.000	387.251	424.361	485.000
2	Kaartverkoop	-	-	-	-
3	Uitkoop en partage	-	-	-	-
4	Horeca bij uitvoeringen	-	-	-	-
5	Verkoop van programma's of van beeld- en geluiddragers	503.000	387.251	424.361	483.000
6	Overige publieksinkomsten	2.000	-	-	2.000
7	Publieksinkomsten buitenland	-	-	-	-
8	Publieksinkomsten (1+7)	505.000	387.251	424.361	485.000
9	Sponsorinkomsten	-	-	-	-
10	Overige directe inkomsten	-	-	-	-
11	Totaal directe inkomsten (8+9+10)	505.000	387.251	424.361	485.000
12	Indirecte inkomsten	-	-	-	-
13	Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen	-	-	-	-
14	Private middelen - bedrijven	-	-	-	-
15	Private middelen - private fondsen	80.000	94.499	61.926	88.000
16	Private middelen - goede doelenloterijen	-	-	-	-
17	Totaal bijdragen uit private middelen (13+14+15+16)	80.000	94.499	61.926	88.000
18	Totaal indirecte inkomsten (12+17)	80.000	94.499	61.926	88.000
19	Totaal eigen inkomsten (11+18)	585.000	481.750	486.287	573.000
	SUBSIDIES				
20	Totaal structureel ministerie OCW	-	-	-	-
21	Totaal structureel Cultuurfondsen	-	-	-	-
22	Totaal structureel provincie	-	-	-	-
23	Totaal structureel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	1.010.000	761.718	781.523	801.662
24	Totaal incidenteel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	-	17.597	20.947	17.000
25	Totaal overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	-	-	-	-
26	Totaal subsidies (20+21+22+23+24+25)	1.010.000	779.315	802.470	818.662
27	Totale baten (19+26)	1.595.000	1.261.065	1.288.757	1.391.662

B.	Lasten en resultaat:	Begroting 2021	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Prognose 2019
	LASTEN				
1a	Directie	96.000	106.524	114.506	119.000
1b	Secretariaat	14.000	12.035	13.629	14.000
1c	Personeelszaken	19.000	16.760	17.868	18.000
1d	Financiële zaken	68.000	47.766	41.200	46.000
1e	Marketing, communicatie en verkoop	78.000	47.532	62.429	72.000
1f	Overige personeelskosten (scholing etc.)	13.000	38.271	15.869	6.000
1g	Afkoop eigen risico WW	9.000	-	-	-
1h	Vergoeding voorziening wachtgeld	-	-	-32.121	
1	Beheerlasten personeel totaal (1a+1b+1c+1d+1e+1f)	297.000	268.888	233.380	275.000
2a	Huisvestingskosten	23.000	23.519	38.947	32.000
2b	Organisatiekosten	44.000	29.635	34.992	48.000
2c	Onderhoud gebouw en installaties	-	-	-	-
2d	Algemene publiciteitskosten	34.000	50.100	50.276	31.000
2e	Afschrijvingskosten	16.000	4.537	6.322	7.000
2f	Versnelde afschrijving	-	-	5.573	
2g	Boekbaten	-	-541	-471	-15.000
2h	IT	26.000	7.096	10.677	10.000
2i	Vrijval kortlopende schulden	-	-	-24.717	-
2	Beheerlasten materieel totaal (2a+2b+2c+2d+2e+2f)	143.000	114.346	121.599	113.000
3	Totaal beheerlasten (1+2)	440.000	383.234	354.979	388.000
4a	Artistieke leiding	24.000	-	-	-
4b	Uitvoerende kunstenaars	-	-	-	-
4c	Collectiebeheer	-	-	-	-
4d	Talentontwikkeling	-	-	-	-
4e	Educatie	998.000	850.612	888.171	969.000
4f	Afkoop eigen risico WW	16.000	-	-	-
4g	Overig	-	-	-	-
4	Activiteitenlasten personeel totaal (4a+4b+4c+4d+4e+4f+4g)	1.038.000	850.612	888.171	969.000
5a	Zaalhuur (voor repetities en uitvoeringen)	7.000	7.075	8.709	7.000
5b	Collectiebeheer	-	-	-	-
5c	Talentontwikkeling	-	-	-	-
5d	Educatie	-	-	-	-
5e	Reis- en transportkosten	2.000	5.849	4.368	4.000
5f	Specifieke publiciteitskosten	4.000	-	4.237	7.000
5g	Vergunningen	-	-	-	-
5h	Overige activiteitenlasten	67.000	16.771	14.951	51.000
5i	Docentcommunity	17.000	-	-	-
5	Activiteitenlasten materieel totaal (5a+5b+5c+5d+5e+5f+5g+5h+5i)	97.000	29.695	32.265	69.000
6	Totaal activiteitenlasten (4+5)	1.135.000	880.307	920.436	1.038.000
7	Totale lasten (3+6)	1.575.000	1.263.541	1.275.415	1.426.000

	RESULTAAT				
8	Saldo uit gewone bedrijfsvoering	20.000	-2.476	13.342	-34.338
9	Saldo rentebaten / -lasten	-	945	115	28
10	Saldo overige buitengewone baten / lasten	-	-	-	-
10a	Toevoeging algemene reserve	-20.000			
11	EXPLOITATIERESULTAAT (8+9+10)	-	-1.531	13.457	-34.310
	RESUMÉ PERSONEELSKOSTEN				
12	Totaal personeelslasten (1+4)	1.335.000	1.119.500	1.121.551	1.244.000
13	waarvan vast contract*	863.000	710.000	731.000	756.000
14	waarvan tijdelijk contract*	30.000	31.000	45.000	94.000
15	waarvan inhuur (zzp'ers e.d.)	442.000	379.000	345.000	394.000
	*De toename van personeelslasten in 2021 is inclusief afkoop van het eigen risico WW				

3.1.3 Toelichting op de meerjarenbegroting

Eigen inkomsten:

A.5. Verkoop van programma's of van beeld- en geluiddragere

Deze post omvat hoofdzakelijk opbrengsten uit activiteiten die op scholen worden uitgevoerd. Met de huidige personele capaciteit zit K00 op het maximaal haalbare activiteitsniveau. In de komende meerjarenbeleidsperiode streeft K00 ernaar dit activiteitsniveau constant te houden en in te zetten op kwalitatieve ambities. Wanneer de vraag naar onze producten dusdanig groot is dat er een uitbreiding van de personele capaciteit noodzakelijk is, gaan wij hierover in gesprek met de gemeente Den Haag.

A.9. Sponsorinkomsten

K00 onderzoekt in 2021-2024 de mogelijkheden voor andere vormen van financiering. Hiervoor is voorzichtigheidshalve geen bedrag begroot.

A.15. Private middelen - private fondsen

Deze post bestaat uit opbrengsten uit de projecten binnen de Stad. Voor uitvoering van deze activiteiten worden vanuit verschillende fondsen bijdragen ontvangen. K00 streeft ernaar deze activiteiten in de komende meerjarenbeleidsperiode naar een constant activiteitsniveau te kunnen brengen en op dit niveau te kunnen houden.

A.23 Totaal structureel gemeente Den Haag

In onderstaande tabel is de begrote structurele toename van kosten ten opzichte van 2018 opgenomen en de manier waarop wij deze toename in kosten willen financieren:

(Door te berekenen) toename vergoeding docenten i.h.k.v. "Fair Practice"	65.000
Toename personele lasten medewerkers K00 (incl. Opleidingsbudget) t.o.v. 2018	103.000
Afkoop eigen risico WW	25.000
Toename directe activiteitenlasten door uitbreiding activiteiten	61.000
Project Ontdek het Orkest (voor het PO) als vast onderdeel opgenomen in de exploitatie** (zie "de Scholen")	25.000
Digitaliseren lesmethoden	10.000
Totale toename lasten	289.000
Toename weerstandsvermogen	20.000
Toename benodigde middelen	309.000
Te dekken uit:	
Toename eigen opbrengsten	100.000
Toename subsidieaanvraag (t.o.v. 2018) gemeente Den Haag	209.000

*Deze toename bestaat uit het aan de scholen en opdrachtgevers door te berekenen deel van de verhoging van de vergoeding aan de zelfstandige kunstvakdocenten. Graag zouden wij een versnelde tariefverhoging doorvoeren. Onder "2.4.6. Investerings" hebben wij toegelicht hoe wij deze versnelde tariefverhoging willen realiseren.

**zie "de Scholen"

Lasten en Resultaat:

1a t/m 1g beheerlasten personeel:

Personele lasten in de komende meerjarenbeleidsperiode zijn begroot tegen het loonniveau van de CAR UWO in 2018, conform de inrichtingseisen van de gemeente Den Haag. Graag willen wij benadrukken dat de werkelijke personele lasten aanzienlijk hoger zullen uitvallen. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt doordat er in 2019 een inhaalslag op de indexering van de brutolonen heeft plaatsgevonden in onze CAO. De trendcorrectie over 2019 bleek helaas niet toereikend om deze indexering te kunnen dekken.

Per oktober 2019 is K00 nog eigen risicodragers voor de WW. K00 onderzoekt of het wenselijk is om dit eigen risico af te kopen. In overleg met de gemeente Den Haag hebben wij deze kostenposten expliciet opgenomen in de begroting.

In de meerjarenbeleidsperiode van 2017-2020 is de inzet van directie voornamelijk uitgegaan naar de bedrijfsvoering van de organisatie. De huidige situatie staat toe dat er in de komende meerjarenbeleidsperiode vanuit de directie meer aandacht kan uitgaan naar de artistieke leiding van de organisatie. 20% van de personele lasten van de directie zijn om deze reden nu verschoven naar activiteitenlasten personeel.

2a t/m 2f beheerlasten materiaal:

De post huisvesting zal lager uitvallen in de komende meerjarenbegroting. Dit heeft te maken met een verschuiving binnen de begroting. De huurkosten van een pand dat tot 2020 voornamelijk is gebruikt voor opslag van instrumenten en materialen zal met ingang van 2020 tevens worden ingezet als activiteitenruimte.

De post organisatiekosten bestaat uit een groot deel onderliggende kostenposten waaronder: accountantskosten, diverse contributies en assurantien.

In de meerjarenbeleidsperiode van 2017 tot en met 2020 is het noodzakelijk

gebleken om groter in te zetten op algemene publiciteit. In 2018 heeft K00 een naamswijziging en een bijbehorende marketingcampagne uitgevoerd. In de komende meerjarenbeleidsperiode zal dit uitgebreidere marketingplan worden voortgezet.

De afschrijvingskosten zullen in de komende meerjarenbeleidsperiode toenemen vanwege noodzakelijke vervanging van de huidige werkplekken en investering in nieuwe computers en automatisering van ons administratiesysteem.

De post IT-kosten omvat contracten met softwareorganisaties, onderhoudskosten van digitale leeromgevingen en IT beheer en beveiliging door een externe organisatie. Een groot deel van de toename van deze kosten hangt samen met maatregelen in verband met de verscherpte privacywetgeving en verdere beveiliging van onze bedrijfsgegevens.

4a t/m 4g activiteitenlasten personeel:

De activiteitenlasten personeel bestaan voor een deel uit medewerkers die bij K00 in loondienst zijn. Deze medewerkers ontwikkelen het kunstonderwijs en zorgen dat deze activiteiten worden uitgevoerd. De uitvoering van de activiteiten wordt verzorgd door ingehuurde zelfstandige kunstvakdocenten.

De toelichting onder 1a t/m 1g beheerlasten personeel over de CAO indexeringen en het eigen risico voor de WW is ook van toepassing voor de activiteitenlasten personeel die betrekking hebben op inzet van medewerkers van K00.

Voor de periode 2021-2024 is ook 20% van de kosten van de directie onder activiteitenlasten opgenomen.

In het kader van "Fair Practice" zal ook in de komende meerjarenbeleidsperiode worden ingezet op een verhoging van de vergoeding aan de docenten en verbetering van begeleiding en verdere professionalisering van de docenten. Deze tariefverhoging verwachten wij volledig vanuit eigen opbrengsten te kunnen financieren. Graag zouden wij een versnelde tariefverhoging

doorvoeren. Dit is onder "2.4.6. Investerings" toegelicht.

5a t/m 5i activiteitenlasten materieel:

De post zaalhuur zal toenemen door een verschuiving binnen de begroting. De huurkosten van een pand dat tot 2020 voornamelijk is gebruikt voor opslag van instrumenten en materialen zal met ingang van 2020 worden ingezet als activiteitenruimte ten behoeve van de docentencommunity (K00lab).

De reis- en transportkosten, specifieke publiciteitskosten en overige activiteitenlasten hangen samen met de projecten in uitvoering en worden volledig gedekt vanuit de eigen inkomsten.

De post overige activiteitenlasten bestaat uit een groot deel onderliggende kostenposten die voor het merendeel samenhangen met evenementen. Hierbij kan worden gedacht aan organisatiekosten op de locatie van samenwerkingspartners, inzet van vervoersbedrijven, materiaalkosten, podiumtechniek en presentatie. Een groot deel van de toename van deze kosten hangt samen met een verschuiving van de kosten inzake het project "Ontdek het Orkest", dat in samenwerking met het Residentie Orkest wordt uitgevoerd. Dit deel aan kosten werd voorheen bij het Residentie Orkest gerealiseerd.

10a Algemene reserve

Op dit moment is de eigen vermogenspositie van K00 te kwetsbaar. Dit is bij de gemeente bekend, zie brief met kenmerk OCW/ABBA/VS/8582. Op basis van de risicoanalyse in paragraaf 2.4.5 schatten wij het gewenste weerstandsvermogen op drie maanden doorbetaling van de salarissen, inclusief werkgeverslasten. Voor K00 bedraagt dit ongeveer € 225.000,-

Wij streven ernaar in de komende jaren voor dit doel jaarlijks 20.000 te reserveren – dit is in de begroting verwerkt.

3.2 Balans 2017-2018

C.	Balans:	Realisatie 2017	Realisatie 2018
	<i>ACTIVA</i>		
1	Immateriële vaste activa	-	-
2	Materiële vaste activa	21.698	10.848
3	Financiële vaste activa	-	-
4	Totaal vaste activa (1+2+3)	21.698	10.848
5	Voorraden	-	-
6	Vorderingen	1.072.918	819.371
7	Effecten	-	-
8	Liquide middelen	445.486	391.622
9	Totaal vlottende activa (5+6+7+8)	1.518.404	1.210.993
10	Totaal activa (4+9)	1.540.102	1.221.841
	<i>PASSIVA</i>		
11	Algemene reserve	48.915	37.651
12	Bestemmingsreserve	-	24.717
13	Overige bestemmingsfondsen	-	-
14	Totaal eigen vermogen (11+12+13)	48.915	62.368
15	Aankoopfonds (alleen musea)	-	-
16	Voorziening onderhoud gemeentepand	-	-
17	Overige voorzieningen	1.032.321	780.869
18	Totaal voorzieningen (15+16+17)	1.032.321	780.869
19	Totaal langlopende schulden	-	-
20	Totaal kortlopende schulden	458.866	368.604
21	Totaal schulden (19+20)	458.866	368.604
22	Totaal passiva (14+18+21)	1.540.102	1.211.841



Hoofdstuk 4. Prestatiegegevens

A.	PRODUCTIES	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
1	Nieuwe eigen producties totaal	aantal						
2	Nieuwe coproducties totoaal	aantal	4	4	4	4	7	4
3	Reprise eigen producties	aantal						
4	Reprise coproducties	aantal						
5	Totaal producties (1+2+3+4)	som	4	4	4	4	7	4

B.	VOORSTELLINGEN/CONCERTEN (Podia en accommodaties)	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
	VOORSTELLINGEN/CONCERTEN NAAR ZAAL (indien nodig extra regels voor zalen toevoegen!)							
1a	Voorstellingen/concerten 'Zuiderstrandtheater'	aantal	15	15	15	15	15	15
	Voorstellingen/concerten Vaillant		1	1	1	1	1	1
1b	Voorstellingen/concerten 'Dakota'	aantal	10	10	10	10	13	9
	Voorstellingen/concerten Kerstival/Passage		1	1	1	1	1	1
2	Totaal voorstellingen/concerten (1a+1b+...)	som	27	27	27	27	30	26
	VERHURINGEN							
3	Culturele verhuringen	aantal						
4	Commerciele verhuringen	aantal						
5	Totaal verhuringen (3+4)	som	0	0	0	0	0	0
6	Totaal voorstellingen/concerten (2+5)	som	27	27	27	27	30	26
	BEZOEK VOORSTELLINGEN/CONCERTEN NAAR ZAAL (indien nodig extra regels voor bezoeken voorstellingen zalen toevoegen!)							
7a	Bezoeken voorstellingen/concerten 'Zuiderstrand Theater'	aantal	1.200	1.200	1.200	1.200	1.166	1.200
7b	Bezoeken voorst Segbroek College/Dakota	aantal	250	250	250	250	360	240
	Bezoeken voorst Raap vz Raap/Dakota		175	175	175	175	175	175
	Bezoeken voorst Gaaf/Vaillant		100	100	100	100	80	80
	Bezoeken voorst Kerstival/Passage		1.200	1.200	1.200	1.200	1.000	1.200

8	Totaal bezoeken alle zalen (7a+7b+...)	som	2.925	2.925	2.925	2.925		2.781	2.895	
	BEZOEK VERHURINGEN									
9	Bezoeken culturele verhuringen	aantal								
10	Bezoeken commerciële verhuringen	aantal								
11	Totaal bezoeken verhuringen (9+10)	som	0	0	0	0		0	0	
12	Totaal bezoeken (8+11)	som	2.925	2.925	2.925	2.925		2.781	2.895	
	specificatie bezoeken									
13	Gratis bezoeken	aantal								
14	Betaalde bezoeken	aantal								
15	Ooievaarspas bezoeken	aantal								
16	CJP bezoeken	aantal								

C.	VOORSTELLINGEN/CONCERTEN (gezelschappen en producerende instellingen)	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024		Realisatie 2018	Prognose 2019	
	VOORSTELLINGEN/CONCERTEN									
1	Voorstellingen/concerten standplaats	aantal								
2	Voorstellingen/concerten buiten standplaats	aantal								
3	Voorstellingen/concerten buitenland	aantal								
4	Totaal voorstellingen (1+2+3)	som	0	0	0	0		0	0	
	BEZOEKEN VOORSTELLINGEN									
5	Bezoeken voorstellingen/concerten in standplaats	aantal								
6	Bezoeken voorstellingen/concerten buiten standplaats	aantal								
7	Bezoeken voorstellingen/concerten buitenland	aantal								
8	Totaal bezoeken voorstellingen (5+6+7)	som	0	0	0	0		0	0	
	specificatie bezoeken									
9	Gratis bezoeken	aantal								
10	Betaalde bezoeken	aantal								
11	Ooievaarspas bezoeken	aantal								
12	CJP bezoeken	aantal								

D.	CULTUURANKERS	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
	OPENBARE VOORSTELLINGEN							
1	Voorstellingen professioneel	aantal						
2	Voorstellingen amateurs	aantal						
3	Totaal openbare voorstellingen (1+2)	som	0	0	0	0	0	0
4	Bezoeken voorstellingen professioneel	aantal						
5	Bezoeken voorstellingen amateur	aantal						
6	Totaal bezoeken openbare voorstellingen (4+5)	som	0	0	0	0	0	0
	FESTIVALS (zelf georganiseerd)							
7	Festivalonderdelen	aantal						
8	Bezoeken festivalonderdelen	aantal						
	FESTIVALS (door derden georganiseerd)							
9	waarvan eigen festivalonderdelen	aantal						
10	Bezoeken festivalonderdelen	aantal						
11	Totaal bezoeken festival onderdelen (8+10)	som	0	0	0	0	0	0
	OVERIGE OPENBARE ACTIVITEITEN							
12	Overige activiteiten professioneel	aantal						
13	Overige activiteiten amateurs	aantal						
14	Overige openbare activiteiten	aantal						
15	Totaal overige openbare activiteiten (12+13+14)	som	0	0	0	0	0	0
16	Bezoeken/deelnemers overige activiteiten professioneel	aantal						
17	Bezoeken/deelnemers overige activiteiten amateurs	aantal						
18	Bezoeken/deelnemers overige openbare activiteiten	aantal						
19	Totaal bezoeken overige openbare activiteiten (16+17+18)	som	0	0	0	0	0	0
	BESLOTEN ACTIVITEITEN							

20	Activiteiten	aantal							
21	Bezoeken/deelnemers	aantal							
22	Totaal bezoeken voorstellingen en festivals (6+11)	som	0	0	0	0	0	0	0
<i>specificatie bezoeken</i>									
23	Gratis bezoeken	aantal							
24	Betaalde bezoeken	aantal							
25	Ooievaarspas bezoeken	aantal							
26	CJP bezoeken	aantal							

E.	FESTIVALS (indien meer festivals deze graag regel 1-8 kopiëren en in de aanvraag opnemen)	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019	
	NAAM FESTIVAL (naam festival graag zelf invullen)								
1	Festivaldagen	aantal							
2	Voorstellingen/optredens/concerten	aantal							
3	Podia/locaties	aantal							
4	Bezoeken festival	aantal							
<i>specificatie bezoeken</i>									
5	Gratis bezoeken	aantal							
6	Betaalde bezoeken	aantal							
7	Ooievaarspas bezoeken	aantal							
8	CJP bezoeken	aantal							

F.	MUSEA	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019	
	COLLECTIE EN TENTOONSTELLINGEN								
1	Voorwerpen in beheer	aantal							
2	Tentoonstellingen in Den Haag	aantal							
3	waarvan in eigen huis	aantal							
	BEZOEK TENTOONSTELLINGEN								

4	Totaal bezoeken tentoonstellingen (5+6+7+8)	som	0	0	0	0	0	0
	<i>specificatie bezoeken</i>							
5	Gratis bezoeken	aantal						
6	Betaalde bezoeken	aantal						
7	Ooievaarspas bezoeken	aantal						
8	CJP bezoeken	aantal						

G.	BEELDENDE KUNST EN VORMGEVING	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
	TENTOONSTELLINGEN EN ACTIVITEITEN							
1	Tentoonstellingen in eigen huis	aantal						
2	Presentaties elders	aantal						
3	Lezingen/debatten/symposia/sessies/performances	aantal						
4	Excursies/workshops/cursussen/game-jam	aantal						
5	Overige activiteiten	aantal						
6	Totaal tentoonstellingen en activiteiten (1+2+3+4+5)	som	0	0	0	0	0	0
7	Bezoeken tentoonstellingen in eigen huis	aantal						
8	Bezoeken presentaties elders	aantal						
9	Bezoeken lezingen/debatten/symposia/sessies	aantal						
10	Bezoeken excursies/workshops/cursussen	aantal						
11	Bezoeken overige activiteiten	aantal						
12	Totaal aantal bezoeken (7+8+9+10+11)	som	0	0	0	0	0	0
	<i>specificatie bezoeken</i>							
13	Gratis bezoeken	aantal						
14	Betaalde bezoeken	aantal						
15	Ooievaarspas bezoeken	aantal						
16	CJP bezoeken	aantal						
	UW DEELNAME AAN BEURZEN en MANIFESTATIES							
17	in Den Haag	aantal						

18	met aantal kunstenaars	aantal							
19	in de rest van Nederland	aantal							
20	met aantal kunstenaars	aantal							
21	in het buitenland	aantal							
22	met aantal kunstenaars	aantal							
KUNSTENAARSONDERSTEUNING									
23	Deelnemende kunstenaars werkplaatsfaciliteiten	aantal							
24	Deelnemende kunstenaars gastateliers	aantal							
25	Deelnemende kunstenaars begeleidingstrajecten	aantal							

H.	CULTUURPARTICIPATIE: CURSUSSEN/LESSEN/WORKSHOPS IN DE VRIJE TIJD	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
CURSISTEN/DEELNEMERS OP LEEFTIJD								
1	Kinderen tot 12 jaar	aantal	30	30	30	30	24	30
2	Jongeren van 12 tot 18 jaar	aantal						
3	Volwassenen 18 tot 55 jaar	aantal	75	125	200	250	50	60
4	Senioren 55+	aantal	500	550	600	650	250	450
5	Totaal aantal cursisten/deelnemers (1+2+3+4)	som	605	705	830	930	324	540
	Aantal docenten cursusaanbod vrije tijd		65	70	75	80	65	60
	Aantal cursussen aanbod op K00 website		300	300	300	300	260	250
6	waarvan doorgestroomd naar (theater)opleiding	aantal						
7	waarvan deelnemers ooievaarspas	aantal	65	70	75	80	69	75
KLASSEN/GROEPEN OP LEEFTIJD								
8	Kinderen tot 12 jaar	aantal						
9	Jongeren van 12 tot 18 jaar	aantal						
10	Volwassenen 18 tot 55 jaar	aantal	6	8	10	12	3	5
11	Senioren 55+	aantal	55	60	65	70	40	52
12	Totaal aantal klassen/groepen (8+9+10+11)	som	61	68	75	82	43	57

I.	CULTUURPARTICIPATIE: ACTIVITEITEN VOOR KINDEREN EN JONGEREN IN DE VAKANTIE	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024		Realisatie 2018	Prognose 2019
1	Deelnemers tot 12 jaar	aantal	500	500	500	500		615	650
2	Deelnemers 12 tot 18 jaar	aantal							
	Deelnemers 55+		PM	PM	PM	PM			
3	Aangeboden verschillende activiteiten (1+2)	som	500	500	500	500		615	650

J.	CULTUUREDUCATIE HAAGSE SCHOLEN	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024		Realisatie 2018	Prognose 2019
	SCHOOLVOORSTELLINGEN HAAGSE SCHOLEN								
1	Schoolgebonden voorstellingen primair onderwijs	aantal	110	110	110	110		112	110
2	Schoolgebonden voorstellingen voortgezet onderwijs	aantal							
3	Schoolgebonden voorstellingen MBO	aantal							
4	Schoolgebonden voorstellingen HO	aantal							
5	Totaal schoolgebonden voorstellingen (1+2+3+4)	som	110	110	110	110		112	110
	LESSEN/ACTIVITEITEN CULTUUREDUCATIE HAAGSE SCHOLEN								
6	Schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal	6.300	6.300	6.300	6.300		6.346	6.300
6a	Contactmomenten leerlingen binnen lange leerlijnen	aantal	160.000	160.000	160.000	160.000		153.882	160.000
7	Schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	1.400	1.400	1.400	1.400		1.465	1.400
7a	Contactmomenten leerlingen binnen lange leerlijnen	aantal	3.200	3.200	3.200	3.200		3.013	3.200
8	Schoolgebonden lessen/activiteiten MBO	aantal						0	0
9	Schoolgebonden lessen/activiteiten HO	aantal						0	0
10	Totaal schoolgebonden lessen/activiteiten cultuureducatie Haagse scholen (6+7+8+9)	som	170.900	170.900	170.900	170.900		164.706	170.900
	BEZOEK SCHOOLVOORSTELLINGEN HAAGSE SCHOLEN								
11	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen primair onderwijs	aantal	1.200	1.200	1.200	1.200		1.182	1.200

12	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen voortgezet onderwijs	aantal	240	240	240	240		360	240
13	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen MBO	aantal	0	0	0	0		250	60
14	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen HO	aantal							
15	Totaal bezoeken schoolgebonden voorstellingen (11+12+13+14)	som	1.440	1.440	1.440	1.440		1.792	1.500
DEELNEMERS LESSEN/ACTIVITEITEN CULTUUREDUCTIE HAAGSE SCHOLEN									
16	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs*	aantal	7.500	7.500	7.500	7.500		7.538	7.500
	Omgerekend naar totale aant. Contactmomenten*	aantal							
17	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	1.500	1.500	1.500	1.500		1.501	1.500
	Omgerekend naar totale aant. Contactmomenten*								
18	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten MBO	aantal						0	0
19	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten HO	aantal						0	0
20	Totaal deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten cultuureductie Haagse scholen (16+17+18+19)	som	9.000	9.000	9.000	9.000		9.039	9.000

K.	CULTUUREDUCTIE NIET HAAGSE SCHOLEN	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019	
SCHOOLVOORSTELLINGEN NIET HAAGSE SCHOLEN									
1	Schoolgebonden voorstellingen primair onderwijs	aantal							
2	Schoolgebonden voorstellingen voortgezet onderwijs	aantal							
3	Schoolgebonden voorstellingen MBO	aantal							
4	Schoolgebonden voorstellingen HO	aantal							
5	Totaal schoolgebonden voorstellingen (1+2+3+4)	som	0	0	0	0	0	0	
LESSEN/ACTIVITEITEN CULTUUREDUCTIE NIET HAAGSE SCHOLEN									

6	Schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal	18	18	18	18	18	18
7	Schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	175	175	175	175	175	175
8	Schoolgebonden lessen/activiteiten MBO	aantal					0	0
9	Schoolgebonden lessen/activiteiten HO	aantal					0	0
10	Totaal schoolgebonden lessen/activiteiten cultuureducatie niet Haagse scholen (6+7+8+9)	som	193	193	193	193	193	193
BEZOEK SCHOOLVOOSTELLINGEN NIET HAAGSE SCHOLEN								
11	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen primair onderwijs	aantal						
12	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen voortgezet onderwijs	aantal						
13	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen MBO	aantal						
14	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen HO	aantal						
15	Totaal bezoeken schoolgebonden voorstellingen (11+12+13+14)	som	0	0	0	0	0	0
DEELNEMERS LESSEN/ACTIVITEITEN CULTUUREDUCATIE NIET HAAGSE SCHOLEN								
16	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal					118	100
17	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal						
18	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten MBO	aantal						
19	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten HO	aantal						
20	Totaal deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten cultuureducatie niet Haagse scholen (13+14+15)	som	0	0	0	0	118	100

L.	CULTUUREDUCATIE (nu uitgevoerd door CultuurSchakel)	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
	ONDERSTEUNING SCHOLEN PRIMAIR ONDERWIJS							

1	Aantal scholen benaderd voor cultuurscan (1x per 3 jr)	aantal						
2	Aantal scholen met cultuurscan (1x per 3 jr)	aantal						
3	Aantal scholen met cultuurbeleidsplan	aantal						
4	Aantal scholen met relatiekaart	aantal						
5	Aantal cursussen voor ICC'ers	aantal						
6	Aantal deelnemers aan aantal cursussen ICC'ers	aantal						
ONDERSTEUNING SCHOLEN VOORTGEZET ONDERWIJS								
7	Aantal scholen benaderd voor cultuurscan (1x per 3 jr)	aantal						
8	Aantal scholen met cultuurscan (1x per 3 jr)	aantal						
9	Aantal scholen met relatiekaar	aantal						

M.	SUBSIDIEOVERDRACHTEN (nu uitgevoerd door CultuurSchakel)	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
BASISSUBSIDIE								
1	Dans	aantal						
2	Muziek	aantal						
3	Theater	aantal						
4	Mengvorm	aantal						
5	Overige disciplines	aantal						
6	Totaal aantal aanvragen basissubsidie (1+2+3+4+5)	som	0	0	0	0	0	0
7	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen basissubsidie	aantal						
8	Totaal aantal leden	aantal						
9	Totaal aangevraagd bedrag basissubsidie	bedrag						
10	Totaal toegekend bedrag basissubsidie	bedrag						
PRESENTATIESUBSIDIE								
11	Dans	aantal						
12	Muziek	aantal						

13	Theater	aantal							
14	Mengvorm	aantal							
15	Overige disciplines	aantal							
16	Totaal aantal aanvragen presentatiesubsidie (11+12+13+14+15)	som	0	0	0	0	0	0	0
17	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen presentatiesubsidie	aantal							
18	waarvan zorguitvoeringen	aantal							
19	waarvan buitenconcert	aantal							
20	Deelnemers, amateur	aantal							
21	Totaal aangevraagd bedrag presentatiesubsidie	bedrag							
22	Totaal toegekend bedrag presentatiesubsidie	bedrag							
GELD VOOR JE KUNST!									
23	Pitchavonden	aantal							
24	Deelnemende projecten	aantal							
25	Gehonoreerde subsidieaanvragen	aantal							
HAAGSE AMATEURKUNST									
26	Netwerkbijeenkomsten	aantal							
27	Deelnemers netwerkbijeenkomsten	aantal							
28	Scholingsbijeenkomsten	aantal							
29	Deelnemers scholingsbijeenkomsten	aantal							

N.	COLLECTIE Heden	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
1	Kunstwerken uit bezit kunstenaars	aantal						
2	Kunstwerken uit bezit stichting	aantal						
3	Kunstwerken uit bezit van de gemeente	aantal						
4	Aankopen bij kunstenaars / opdrachten	aantal						
5	Uitgeleende kunstwerken per 31/12	aantal						
6	Verkochte kunstwerken per 31/12	aantal						

0.	SUBSIDIEBELEID (nu uitgevoerd door Stroom)	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024		Realisatie 2018	Prognose 2019
1	Kunstenaars in documentatiebestand	aantal							
2	SPOT subsidie individueel	aantal							
3	SPOT subsidie groep (thema en groepstentoonstelling)	aantal							
4	PRO subsidie individueel	aantal							
5	PRO subsidie groep (kunstenaarsinitiatieven)	aantal							
STIMULERINGSBELEID (nu uitgevoerd door Stroom)									
6	Advisering/begeleiding/atelierbezoeken	aantal							
7	Deelnemende kunstenaars	aantal							
8	Presentaties	aantal							
9	Deelnemende kunstenaars	aantal							
ATELIERBELEID (nu uitgevoerd door Stroom)									
10	Bemiddeling ateliers	aantal							
11	Permanente ateliers per 31 december	aantal							
12	Tijdelijke ateliers per 31 december	aantal							
13	Objectsubsidies (units)	aantal							
KUNST IN DE OPENBARE RUIMTE (nu uitgevoerd door Stroom)									
14	Verstrekke opdrachten	aantal							
15	Oplevering	aantal							

P.	SUBSIDIELOKET VOOR TALENTONTWIKKELING (nu uitgevoerd door Popradar)	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024		Realisatie 2018	Prognose 2019
1	Workshops	aantal							
2	Deelnemers aan workshops	aantal							
3	Totaal aangevraagde financiële bedragen	bedrag							
4	Totaal toegekende financiële bedragen	bedrag							