

ONDERZOEK NAAR VERZELFSTANDIGING CBK GRONINGEN

Bedrijfsplan CBK 2.0

Opdrachtgever: Gemeente Groningen
Adviseur: KplusV, Arnhem

1 september 2017



COLOFON

Adviesrapport KplusV

Marco de Weger

Met medewerking van Maria Blom, Wim Davelaar, Koen Eekma, Jan Inberg,
Hans van den Klinkenberg, Ronald Rooijackers, Evelyn Tiggelaar, Carmen
Vriezema, Klaas van der Wal en Marijke van der Woude.

INHOUDSOPGAVE

| | | | |
|---|----|--|----|
| 1. Inleiding | 4 | 6. Consequenties van verzelfstandiging | 39 |
| 1.1 Resultaat van het onderzoek | 4 | 6.1 Overgang van onderneming | 39 |
| 1.2 Verantwoording | 5 | 6.2 Overhead CBK en concern | 39 |
| 1.3 Betrokkenheid medewerkers | 5 | 6.3 Budget frictiekosten verzelfstandiging | 41 |
| 2. Omgevingsanalyse | 7 | 6.4 Toekomstige huisvesting | 49 |
| 2.1 Beeldende kunst in Groningen | 7 | 6.5 Dekkingsschema | 49 |
| 2.2 Maatschappelijke trends en ontwikkelingen | 7 | 6.6 Juridische aspecten | 51 |
| 2.3 Relatie CBK met thema's cultuurbeleid | 9 | 6.7 Consequenties van niet verzelfstandigen | 54 |
| 2.4 Samenwerken in Groningen | 11 | 7. Transitieplan | 57 |
| 3. CBK 2.0 | 13 | 8. Risicoanalyse | 61 |
| 3.1 Extra kansen voor de kunstuitleen | 13 | 9. Samenvatting en advies | 64 |
| 3.2 Waarom verzelfstandigen? | 14 | | |
| 3.3 Doelgroepen en programma van het CBK | 16 | BIJLAGEN | |
| 3.4 Toekomstbeeld; verregaande samenwerking, vorming cultuurcluster | 18 | Bijlage 1 Normblad | 67 |
| 3.5 De profilering | 19 | Bijlage 2 Kosten personeel | 68 |
| 4. Organisatie | 22 | Bijlage 3 Kosten bureau, organisatie, activiteit en afschrijving | 69 |
| 4.1 Besturingsfilosofie | 22 | Bijlage 4 Kosten huisvesting (genormaliseerd) | 70 |
| 4.2 Organisatiemodel | 25 | Bijlage 5 Kosten transitie | 71 |
| 4.3 Organisatieontwikkeling | 28 | Bijlage 6 Pakketvergelijking cao | 72 |
| 4.4 Bestuur en toezicht, governance-model | 29 | | |
| 5. Financiële prognose | 31 | | |
| 5.1 Inleiding | 31 | | |
| 5.2 Meerjarenbegroting 2018 t/m 2021 | 33 | | |

1. INLEIDING

In de periode vanaf begin 2015 zijn diverse verkenningen en onderzoeken uitgevoerd naar de inhoudelijke koers van een toekomstbestendig CBK met een maatschappelijke opdracht. Basis hiervoor diende de in 2015 vastgestelde toekomstvisie van het CBK. Ook de mogelijkheden voor een organisatievorm (binnen of buiten de gemeente) zijn hierbij verkend. In 2016 is nader onderzoek gedaan naar de transparantie van de gemeentelijke rollen ten aanzien van de werkmaatschappijen in Groningen. Vanuit dit kader, alsmede vanuit het advies van de Kunstraad Groningen over de inzet van de cultuurgelden 2017-2020, heeft het college van B&W in november 2016 besloten tot een onderzoek naar de verzelfstandiging van het CBK.

Het doel van dit onderzoek is de consequenties in beeld te brengen van een mogelijke verzelfstandig CBK. Het onderzoek moet aangeven;

- dat het CBK met een maatschappelijke opdracht een duurzame toekomst kan waarborgen;
- wat de consequenties zijn van de beoogde verzelfstandiging (personeel / materieel);
- wat de randvoorwaarden zijn om tot een verantwoorde verzelfstandiging te komen;
- of er levensvatbare mogelijkheden bestaan om te komen tot duurzame samenwerking met culturele partners.

1.1 Resultaat van het onderzoek

De projectgroep levert de volgende eindresultaten¹:

- een rapportage met een onderbouwd advies (integrale afweging) over de wijze waarop de activiteiten van het CBK het beste kunnen worden verzelfstandigd.
- een rapportage / uitwerking van het advies in de vorm van een gedetailleerd bedrijfsplan voor het nieuwe CBK.
- een rapportage / uitwerking van het bedrijfsplan vertaald naar een plan van aanpak voor de feitelijke transformatie.

Uitgangspunt hierbij is dat de transformatie leidt tot een toekomstbestendige en levensvatbare nieuwe organisatie.

Het eindresultaat van het onderzoek is het voorliggende bedrijfsplan. Dit plan wordt eind 2017 aangeboden aan het College van B&W.

¹ Het resultaat is afgeleid van de door het college van B&W vastgestelde Projectopdracht in november 2016; onderzoek tot mogelijke verzelfstandiging CBK.

1.2 Verantwoording

Het opstellen van het bedrijfsplan is uitgevoerd in twee fasen:

- Fase 1. Analyse: Inventarisatie en randvoorwaarden / consequenties in beeld;
- Fase 2. Uitwerking: Opstellen integraal Bedrijfsplan en Transitieplan.

De tussenrapportage Fase 1 is in april met de stuurgroep en de wethouder besproken. In april is besloten tot uitwerking van Fase 2. De uitwerking van deze Fase 2 is weergegeven in onderliggend document. De belangrijkste bevindingen uit Fase 1 zijn in dit document verwerkt.

Draagvlak en input voor veranderingen zijn van belang. Voor uitwerking van de resultaten zijn daarom een projectgroep en een stuurgroep samengesteld. De projectgroep is in de periode november 2016 – juni 2017, 8 keer bijeengewees. De Projectgroep bestaat uit:

- Marco de Weger, KplusV, extern advies/procesbegeleiding
- Marijke van der Woude, CBK, Directie
- Ronald Rooijackers, CBK, PR & Communicatie
- Maria Blom, DMO, Beleid
- Carmen Vriezema, Evelyn Tiggelaar, SSC, HRM
- Hans van den Klinkenberg, SSC, Juridische zaken
- Wim Davelaar, SSC, Financiën

Het bedrijfsplan is een productie van de projectgroep. Naast leden van de projectgroep zijn groepsgesprekken en individuele gesprekken gevoerd met medewerkers van het CBK en externe partners.

Omwillen van een goede begeleiding van het onderzoek en advies aan de Projectgroep is een Stuurgroep gevormd. De stuurgroep is in de periode november 2016 – juni 2017, 4 keer bijeengewees. De Stuurgroep bestaat uit:

- Klaas van de Wal, directeur GMT
- Koen Eekma, programmaleider
- Jan Inberg, SSC, directeur

1.3 Betrokkenheid medewerkers

Gedurende het hele proces – vanaf 2015 – zijn medewerkers meegenomen in de planvorming. In werkoverleggen zijn zij voortdurend geïnformeerd over de laatste stand van zaken. Bij deze overleggen sloten soms andere medewerkers uit de organisatie – zoals HRM – aan. Van de vergaderingen zijn notulen gemaakt die in de organisatie zijn verspreid. Naast werkoverleggen verschenen interne nieuwsbrieven.

Op verschillende momenten vanaf 2015 is samen met de medewerkers gewerkt aan de planvorming. Gezamenlijk is gewerkt aan het palet van functies en het programma voor de komende jaren. Rondom het onderzoek naar mogelijke verzelfstandiging zijn de kansen

en bedreigingen voor de zelfstandige organisatie met de organisatie in kaart gebracht. Met vakspecifieke collega's is vervolgens gewerkt aan de invulling van het bedrijfsplan.

In het CBK bestaat geen medezeggenschapsraad (MR). HRM-medewerkers hebben enkele keren op de mogelijkheid gewezen een MR op te richten. Tot nu toe hebben de CBK-medewerkers hier nog geen gebruik van gemaakt.

De OR is gedurende het hele proces mondeling en schriftelijk geïnformeerd. Ook zijn vertegenwoordigers hiervan bij het CBK op gesprek geweest. Daarnaast zijn OR-leden aanwezig geweest bij het groot werkoverleg. Na een principebesluit van het college zal de OR om advies worden gevraagd.

Leeswijzer

De keuze is gemaakt om eerst in te gaan op de inhoud, vorm en financiële kaders van het nieuwe CBK en pas daarna de concern-consequenties van de beoogde verzelfstandiging in beeld te brengen.

Na de omgevingsanalyse in hoofdstuk 2 wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de inhoudelijke lijnen van het CBK. In hoofdstuk 4 wordt een beeld gegeven van de toekomstige organisatie van het CBK. De financiële contouren van CBK 2.0 worden behandeld in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 gaat in op de effecten van de ontvlechting van het CBK, de verschillen met de huidige situatie alsmede het dekkingsschema van structurele en incidentele kosten. De contouren van het transitieplan zijn weergegeven in hoofdstuk 7. Hoofdstuk 8 gaat in op de belangrijkste risico's. Het laatste hoofdstuk wordt afgesloten met de samenvatting en het advies.

2. OMGEVINGSANALYSE

Wie is het CBK?

Het CBK is een organisatie die voor de beeldende kunstsector van Groningen een faciliterende en verbindende rol speelt ter versterking van de sector als geheel. Het behartigt de belangen van de beeldende kunst daarbij in de breedte, van aanbod en presentatie, tot marketing en afstemming. De brugfunctie tussen kunst en publiek staat daarbij altijd centraal. Naast het bredere belang voor de culturele infrastructuur heeft het CBK zelf ook een aantal specifieke kerntaken. Zo bemiddelt en presenteert het CBK bij projecten in het kader van Kunst op Straat en de Kunstuitleen en doet het CBK ook aan talentontwikkeling door het bemiddelen en coachen bij diverse kunstopdrachten. Daarnaast maakt het CBK kunst toegankelijk voor een breed publiek via onder andere het magazine *Kunst & Stad* en het online platform *Kunstspot.nl*. Ook faciliteert en adviseert het CBK bij vragen rondom beheer en professionaliseringsvragen. Onderstaand volgt een beschrijving van de sector en de trends en ontwikkelingen.

2.1 Beeldende kunst in Groningen

Beeldende kunst is naast theater, muziek, film, literatuur en dans één van de kunstdisciplines. Ook in Groningen maakt de sector beeldende kunst het aanbod van Cultuurstad Groningen compleet. De beeldende kunstsector in Groningen is net als in andere grote steden aan het veranderen. De belangrijkste aanleidingen zijn bezuinigingen en een sterk veranderende samenleving. Sommige instellingen zijn vooral gericht op behoud van het bestaande en zoeken naar alternatieve financieringsbronnen. Andere beogen een fundamenteel gewijzigde aanpak. Omdat veel instellingen voor beeldende kunst in hun voortbestaan afhankelijk zijn van gemeenten zien we dat gemeentelijk beleid en financiering het verschil maken tussen voortbestaan en kunnen meebewegen.

2.2 Maatschappelijke trends en ontwikkelingen

Onze maatschappij verandert snel en staat voor diverse uitdagingen. Er wordt gezocht naar mogelijkheden om de culturele infrastructuur op een andere manier in te richten. Er vindt bezinning plaats op gemeentelijke taken en visie op kunst en cultuur in relatie met leefbaarheid. Dat vraagt om andersoortige organisaties die zich snel kunnen aanpassen

en die kunnen inspringen op vragen vanuit de samenleving. In heel Nederland zijn of worden CBK's verzelfstandigd. Eerder gebeurde dat o.a. in Rotterdam, Den Haag, Zeeland, Deventer, Brabant en Zwolle, op dit moment wordt er gewerkt aan een verzelfstandiging van CBK Zuidoost in Amsterdam. Deze veranderingen houden gelijke tred met onderstaande ontwikkelingen en trends.

Demografische verandering

Verjonging en vergrijzing groeien naar elkaar toe: we helpen elkaar en ouderen blijven langer jong. Kapitaalkrachtige veertigers, vijftigers en zestigers van nu behouden hun moderne waarden langer en willen zo lang mogelijk jong blijven: *lifelong learning*. Dit geeft nieuwe marktsegmenten en vraagt om een nieuwe doelgroepbenadering.

Individualisatie en nieuwe vormen van collectiviteit

Individuele zelfontplooiing wordt een levenstaak; het bewust vormgeven van een individueel zelfbeeld is geaccepteerd en wordt steeds meer aangemoedigd, onder andere als gevolg van een zich terugtrekkende overheid. Aan de ene kant betekent dit dat de inwoner zelfkennis wil opdoen en aan de andere kant zie je tegenwicht ontstaan. Men zoekt naar nieuwe vormen van gemeenschapszin en gezamenlijkheid. De behoefte aan *third places*, sociale ontmoetingsplaatsen waar interessante activiteiten plaatsvinden, neemt toe.

Differentiatie van sociale milieus

Het verschil tussen sociale milieus neemt toe, dit is bepalend voor consumptiegedrag en identiteit. In de maatschappij worden verschillen groter, tussen zelfredzamen (bovenstroom) en kwetsbaren (onderstroom). De lokale leefomgeving en traditionele waarden vormen voor veel mensen een oriëntatiepunt in de veranderende wereld. De eigen bijdrage aan een leefbare wereld wordt belangrijker; men heeft behoefte aan een gevoel van thuis en geworteld zijn.

Ervaringseconomie

Het is de tijd van de ervaringseconomie; ervaringen en prestaties worden gedeeld en de beleving wordt soms belangrijker dan het product. We hebben te maken met de zapgeneratie; de consument houdt ervan tussen thema's te wisselen.

Behoeft aan authenticiteit

Maatschappelijke voorzieningen worden steeds meer naar de verantwoordelijkheid van het individu overgeheveld; dit dwingt tot nadenken en men krijgt meer behoefte aan authenticiteit en echtheid: wie ben ik, waar kom ik vandaan?

Regionalisering en netwerksamenleving

Er vindt steeds meer regionalisering plaats; er is meer aandacht voor regionale agenda's en professionele instellingen die in regionaal verband samenwerken. Dit gebeurt vanuit de efficiëntiegedachte, maar ook andere overwegingen spelen een rol waaronder gemeentelijke ambities, citymarketing en risicospreiding. De samenleving verandert naar een netwerksamenleving; gebaseerd op nieuwe organisatieprincipes als gelijkwaardigheid, open communicatie, co-creatie, vertrouwen en dynamische community's. Dit vraagt om flexibiliteit bij o.a. overheden en nieuwe samenwerkingsverbanden bij culturele instellingen.

Digitale socialiteit

Voor veel mensen is het gebruik van nieuwe media een onlosmakelijk deel van hun bestaan geworden; het gebruik van sociale relatienetwerken zoals Facebook, Instagram en Twitter neemt sterk toe en is de wereld ingrijpend aan het veranderen. Een brede, min of meer publieke feedback op hun privé-activiteiten is een natuurlijk onderdeel van hun sociale identiteit en motivatiepatroon geworden. *The place to be*, vindt dus niet altijd 'on the spot' plaats maar ook via internet. Door het opgroeien met digitalisering kunnen jonge mensen op meerdere levels informatie verwerken. Dit vraagt om een gerichte aanpak van (meerlagig) informeren.

Cultuurbeleid en gevolgen

Overheden schipperen tussen de waarde van cultuur en de bestedingen van publieke middelen daaraan. Met een terugtrekkende overheid zien kunstenaars en kunstinstellingen zich gedwongen om nieuwe markten en sectoren aan te boren. Vele culturele instellingen werken toe naar organisaties met een kleine vaste kern en flexibele uitvoerders.

2.3 Relatie CBK met thema's cultuurbeleid

Ook het cultuurbeleid van de stad beweegt mee met deze veranderingen. De thema's van de cultuurnota *Cultuurstad Groningen, City of Talent, uitvoeringsprogramma cultuur 2017-2020* zoals hieronder beschreven laten dit zien. Ook het programma van het CBK is beschreven in de cultuurnota, en sluit naadloos aan bij de ambities van de gemeente:

1. Samenleven met cultuur

Projecten op het snijvlak van cultuur en maatschappij zijn de kerntaak van CBK. Het CBK realiseert kunst in de openbare ruimte, talentontwikkelingsprojecten en samenwerkingsprojecten met maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven. Het CBK voegt vaak een kunstenaar toe om het bedrijfsteam 'out of the box' te laten denken.

2. Overal cultuur

Het CBK is verantwoordelijk voor de Kunst-op-Straatcollectie in de stad, een van de meest zichtbare en toegankelijke kunstvormen voor alle inwoners en bezoekers van de stad. Het CBK beheert de collectie en realiseert als opdrachtgever en kwaliteitsbewaker ook nieuwe werken en speelt hierbij in op stedelijke en maatschappelijke ontwikkelingen.

3. Ruim baan voor talent

Het CBK is een belangrijke schakel tussen opleiding en beroepspraktijk. Het CBK produceert talentontwikkelingsprojecten, coacht en begeleidt kunstenaars en maakt talent zichtbaar voor publiek, in samenwerking en afstemming met andere instellingen. Zoals bijvoorbeeld met *Wildvang*. Ook is het CBK matchmaker tussen kunstenaars en opdrachtgevers.

INTEGRAAL WERKEN: KUNSTENAAR EN LANDSCHAPSARCHITECT ONTWERPEN SAMEN PARK MEERSTAD



4. Een sterke basis en ruimte voor vernieuwing

Het CBK faciliteert en versterkt de beeldende kunstsector en vormt een belangrijke schakel in deze keten. Aan de onderkant met cultuureducatie, en talentontwikkeling voor afgestudeerde kunstenaars, als schakel tussen verschillende instellingen en met een brugfunctie richting publiek en inwoner. Het CBK heeft een nauwe relatie met het Tschumipaviljoen, Academie Minerva en NP3 en wil de komende jaren inzetten op meer langdurige samenwerkingsrelaties.

5. Nieuwe verbindingen leggen

Met grensoverschrijdende en discipline overstijgende projecten zoals *Made in Grunn* legt het CBK nieuwe verbindingen tussen kunstenaars, publiek, instellingen en bedrijfsleven. Met o.a. het platform *Kunstspot* faciliteert het CBK de samenwerking in de sector. Ook bouwt het CBK aan netwerken en noodzakelijke verbindingen die de sector sterk maken en houden. In het kader van *We the North* zet het CBK in op regionale samenwerking met partners in de provincies Groningen, Friesland en Drenthe.

6. Een leven lang cultuur

Het CBK biedt een educatieprogramma voor scholen in het basis- en voortgezet onderwijs. Door samenwerking met andere instellingen zet het CBK in op vergroting van kwaliteit en bereik. Uitgangpunten zijn een langetermijnplanning in het onderwijs, deskundigheidsbevordering van docenten en herbeleving vanuit erfgoed. De eigen projecten en de collecties van het CBK worden hierbij ingezet.

2.4 Samenwerken in Groningen

Het CBK is vooral lokaal en regionaal georiënteerd en richt zich in eerste instantie op lokale en regionale kunstenaars en samenwerkingspartners waaronder:

Carex, Platform GRAS, GRID, Groninger Forum, Gezinsbode, Groninger Museum, Hanzehogeschool, House of Design, Let's Gro, Academie Minerva, het Stripmuseum, Noorderbreedte, Noorderzon, NP3, Het Paleis, Rijksuniversiteit Groningen, SIGN, Stadsbeheer, Tschumipaviljoen, en VRIJDAG. Regionaal: Biotoop Haren, CBK Emmen, provincie Drenthe, Keunstwurk, gemeente Ten Boer, Eemsmond en Haren, Leeuwarden Culturele Hoofdstad 2018, etc.

Naast regionale en lokale partners werkt het CBK ook samen met landelijke partners en belangenverenigingen zoals: *CBK's en kunstuitlenen in Amsterdam, Rotterdam en Den Haag, Kunsten '92, De Zaak Nu, etc.*

De keten van beeldende kunstinstellingen in Groningen

De beeldende kunstketen in Groningen is in relatie tot de stadsgrootte relatief klein te noemen.

De belangrijkste spelers zijn:

Academie Minerva: bacheloropleiding, leidt studenten op tot kunstenaars

FMI: masteropleiding, is een vervolg op de bacheloropleiding van Minerva

NP3: podium voor innovatie en experiment, landelijke kunstenaars, soms met roots in Groningen

SIGN: presentatiepodium voor jonge, actuele en experimentele kunst, focus op landelijke kunstenaars

Noorderlicht: podium voor fotografie met internationale uitstraling

House of Design: een platform voor professioneel design, voor lokale en landelijke ontwerpers

Tschumipaviljoen: podium voor met name nieuwe mediakunst, niet per se gerelateerd aan Groningen

Groninger Museum: is in tegenstelling tot een presentatie-instelling, een museum voor beeldende kunst. Nationaal en internationaal georiënteerd

Galleries: bieden door de voornamelijk commerciële insteek weinig ruimte aan jonge, risicovolle kunst

CBK: het CBK heeft een bijzondere en verbindende rol in deze keten. In de opdrachtenmarkt is het CBK de schakel tussen opleiding en beroepspraktijk. Daarnaast is het CBK de verbinder van de initiatieven tussen verschillende instellingen en organisaties, ook buiten de beeldende kunst, zoals voor festivals. Denk hierbij aan Noorderzon, De Nacht van Kunst & Wetenschap, Jonge Harten, Clash, Let's Gro, WinterWelvaart, etc. Festivals zien het CBK als belangrijke professional en kloppen aan voor advies, programmering en bemiddeling. Het CBK voorziet hier in een behoefte die door de andere spelers minder wordt ingevuld, omdat die veelal op eigen functioneren en output zijn gericht.

Verder is het CBK een zeer ervaren professional op het gebied van Kunst op Straat (beheer, advies en bemiddeling) en de maatschappelijk georiënteerde Kunstuitleen (uitleen, talentontwikkeling en educatie). Deze taken worden op vergelijkbare schaal en professionele aanpak niet opgepakt door andere instellingen in de stad. Tot slot vraagt de gemeente Groningen het CBK de beeldende kunst in de stad breed zichtbaar te maken en programmatisch met elkaar af te stemmen. Deze sectoroverstijgende taak is nergens anders ondergebracht.

3. CBK 2.0

De kunstensector is aan het veranderen; er ontstaan nieuwe combinaties van kunstenaarschap en opdrachtgevers, er ontstaan nieuwe vormen van presenteren en samenwerken, en er wordt gezocht naar nieuwe financieringsmiddelen en -mogelijkheden. De interactie tussen kunst, markt en samenleving wordt gekenmerkt door een grote dynamiek. De beeldende kunstsector is hierin echter kwetsbaar, ook het CBK. Het is daarom belangrijk dat het CBK haar rol als facilitator en versterker van het beeldende kunstklimaat ook in deze beweeglijke tijd adequaat kan oppakken.

Dit vraagt om een nieuw verzelfstandigd CBK; een organisatie die deze ontwikkelingen kan dragen, stimuleren en ondersteunen; een organisatie die schakelt tussen kunst (instellingen), markt en samenleving, waar publiek, kunst, en stad elkaar treffen en ontmoeten. Een organisatie die kan functioneren als een wendbare cultureel ondernemer. Ook de functie van de binnenstad verandert: bezoekers zijn steeds vaker en meer op zoek naar een goed verblijfsklimaat en beleving. Er is in de binnenstad 'ruimte' voor een extra dynamisch trefpunt rondom hedendaagse kunst. Deze culturele aanvulling kan bijdragen aan meer beleving en een langduriger verblijf in de binnenstad.

Het CBK 2.0 kan deze ontmoetingsplek faciliteren en zo bijdragen aan een presentatie- en productieplatform waar ontmoeting met hedendaagse kunst centraal staat. De huidige locatie aan de Trompsingel is hiervoor niet meer de geschikte locatie. Een andere locatie past beter bij de behoeftes en ambitie. Het CBK kijkt vooruit, en wil eerst graag verzelfstandigen om ruimte te geven aan cultureel ondernemerschap. Daarmee wordt tevens de mogelijkheid gecreëerd op termijn te verhuizen naar een andere plek in de stad. Hier kan het CBK mogelijk samen met andere culturele partners een spannend nieuw cultuurcluster realiseren (zie ook paragraaf 3.5).

3.1 Extra kansen voor de Kunstuitleen

Naast genoemde ontwikkelingen, zijn er ook veranderingen bij de Kunstuitleen nodig. Enerzijds is een bedrijfsvoering van deze tijd gewenst, anderzijds onderzoeken wij versterking van de maatschappelijke insteek van de Kunstuitleen. Dit doen wij door de relatie met andere functies binnen het CBK én met andere organisaties buiten het CBK zoals de Forumbibliotheek en VRIJDAG, verder te ontwikkelen.

Maatschappelijke inzet gemeentelijke collectie

De Gemeente Groningen heeft een omvangrijke kunstcollectie in eigendom. Er rust op de gemeente een wettelijke en maatschappelijke plicht deze werken te beheren. Veel van deze werken zijn gemaakt door Groninger kunstenaars en zijn daarmee onderdeel van het Groninger cultureel erfgoed.

Een belangrijk doel voor het CBK is de stadscollectie toegankelijk te maken voor alle Stadgers. Hiervoor werken we samen met het Groninger Museum en onderzoeken we toekomstige samenwerking met de Forumbibliotheek en VRIJDAG. Doel is de collectie nog meer zichtbaar te maken in het centrum van de stad en in de wijken. Hierdoor maakt het CBK 2.0 de stadscollectie toegankelijker voor inwoners, bezoekers, bedrijven en maatschappelijke organisaties die er nu niet, of misschien minder vanzelfsprekend, mee in aanraking komen.

Zo beheert het CBK deze collectie en zet de kunstwerken actief en op een laagdrempelige manier in.

Een verzelfstandiging zonder de functie van de Kunstuitleen is niet gewenst, en ook een verzelfstandiging in twee fasen; eerst de Kunstuitleen en pas daarna die van de overige functies van het CBK, wordt als ongewenst en niet haalbaar beoordeeld. De activiteiten zijn dermate verweven dat een opdeling het onnodig complex maakt en complementariteit ondermijnt en leidt tot een onwerkbaar (dus dure) schaalgrootte.

3.2 Waarom verzelfstandigen? De resultaten en doelstellingen

Fundament voor de sector nodig

De laatste jaren is de omgeving veranderd. De sector beeldende kunst en de keten van instellingen in de stad is de afgelopen jaren kwetsbaarder geworden. Bezuinigingen en afslanking zijn hiervan de belangrijkste reden. Er is behoefte aan meer presentatieruimte, de infrastructuur voor kunstenaars om in Groningen te kunnen werken is krap, en er ontbreken belangrijke schakels op het artistieke terrein van hedendaagse kunst. Ook landelijk zien we afzwakking van de sector. De Raad voor Cultuur vraagt dan ook aandacht voor organisaties zoals het CBK, die langdurig kunnen bouwen aan netwerken en noodzakelijke verbindingen, zodat er voldoende fundament voor de sector overblijft.

De tijden zijn dus veranderd en het CBK staat voor grote uitdagingen. De organisatie heeft behoefte aan een andere bedrijfsvoering en uitvalsbasis. Enerzijds om meer cultureel ondernemend vermogen te ontwikkelen en anderzijds om een hernieuwde positie met nieuw profiel in te kunnen nemen. Verzelfstandiging van de organisatie helpt hierbij. Alleen zo kan het CBK zich doorontwikkelen naar een toekomstbestendige organisatie die hierdoor zelf sterker wordt en ook meer versterking aan de beeldende kunstsector in zijn geheel kan bieden.

Wat zijn de resultaten hiervan?

Verzelfstandiging biedt ruimte en kansen voor cultureel ondernemerschap omdat:

- fondsenwerving en nieuwe geldstromen dan makkelijker op gang komen;
- de bedrijfscultuur verbetert waardoor er efficiënter, flexibeler en vraaggerichter wordt gewerkt;
- de uitgangspositie ten aanzien van samenwerkingspartners en bedrijfsleven wordt verbeterd (een gelijkwaardig *level playing field*).

Eén van de afgeleide resultaten is dat de bedrijfsvoering van het CBK 2.0 in zijn geheel verbetert. Hierdoor kan de kunstcollectie van de gemeente op een kostenefficiënte en laagdrempelige manier met inwoners van de stad blijven worden verbonden. Ook zal het makkelijker worden om voor grote projecten in de openbare ruimte en projecten in het kader van talentontwikkeling, aanvullende financiering te vinden. Deze aanscherping van de bedrijfsvoering verbetert uiteindelijk de algehele output van alle culturele en maatschappelijke taken van het CBK.

Wat heeft de stad er nog meer aan?

Met een verzelfstandigde, cultureel ondernemende organisatie versterkt het CBK niet alleen zijn eigen bedrijfsvoering als voorziening, maar draagt het CBK 2.0 ook bij aan het versterken van het kunstklimaat in zijn geheel. Dit is nodig voor de stad, want de afgelopen jaren is de culturele keten door bezuinigingen kwetsbaarder geworden.

Om een nieuwe impuls te kunnen geven aan de culturele infrastructuur en deze te versterken, is het goed een professionele voorziening zoals het CBK aan te passen aan de eisen van deze tijd. Vanuit een nieuwe positie kan het CBK 2.0 gelijkwaardig oversteken naar andere instellingen binnen de cultuursector (*level playing field*), deze faciliteren en versterken, wat resulteert in een eigentijds en zichtbaar beeldende kunstklimaat dat past bij Groningen als cultuurstad. Dit sterke cultuurklimaat ontstaat door:

- meer synergie tussen de verschillende cultuurinstellingen;
- differentiatie en afstemming in stedelijke programma's;
- meer betrokkenheid bij het bedrijfsleven en aanjagen van de lokale economie;
- professionalisering van instellingen en kunstenaars;
- nieuwe verbindingen tussen kunst en maatschappij;
- vernieuwing van cofinanciering door co-creatie.

Wat zijn de lange termijn doestellingen?

- CBK 2.0 is binnen twee jaar succesvol verzelfstandigd en gepositioneerd en heeft een uitstekend imago opgebouwd
- CBK 2.0 stuurt op innovatieve ontwikkelingen binnen de beeldende kunst, talentontwikkeling, en netwerkvorming, en geeft hiermee een versterkende impuls aan de beeldende kunstsector.
- CBK 2.0 hanteert passende en eigentijdse verdienmodellen waarmee meer inkomsten gegenereerd kunnen worden.
- CBK 2.0 is een professionele, beheersbare projectorganisatie die opdrachten efficiënt en transparant uitvoert.

3.3 Doelgroepen en programma van het CBK

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de markt en doelgroepen en een samenvattend beeld gegeven van het inhoudelijk programma.

Markt

In oorsprong is het CBK een stedelijke organisatie met een primaire focus en taak voor de stad Groningen. Het CBK richt zich daarom vooral op lokale en regionale kunstenaars en samenwerkingspartners. Op dit moment is het CBK in de praktijk al actief in de regio rondom de stad en de aanliggende provincies. In de nabije toekomst streeft het CBK naar méér regionale verbreding en zullen steeds meer de drie noordelijke provincies als het werkterrein worden gezien. Deze verbreding, en de samenwerking met partners die daarbij hoort, is noodzakelijk om een sterke positie te behouden en sluit aan bij de regionalisering van de noordelijke kunst & cultuursector en de gedachtegang achter *We the North*.

Stakeholders

Het CBK 2.0 wil een breed publiek met kunst in aanraking brengen, publiek dat misschien niet altijd vanzelfsprekend in aanraking komt met kunst en cultuur. Het CBK kent veel en diverse stakeholders. Allereerst is het CBK 2.0 er voor de kunstenaars / vormgevers en de andere beeldende kunstinstellingen in de sector. We springen in op hun vragen rondom professionalisering en coachen hen op weg naar een zelfstandige beroepspraktijk. Daarnaast is er het publiek, onder te verdelen in kunstgeïnteresseerden, omwonenden, passanten en toeristen. Hun achtergrond en kennismaking met het CBK is divers. Het zijn de geïnteresseerden die bewust gebruikmaken van het aanbod van het CBK, inwoners van de stad die kennismaken met de kunst in hun wijk, toeristen die Groningen bezoeken en het profiel van Groningen als cultuurstad ontdekken. Ze wonen in de stad of regio, soms komen ze van elders, hebben verschillende achtergronden en zijn verschillend geïnteresseerd. Met nieuwe (digitale) communicatiemiddelen proberen we met name potentieel geïnteresseerden te verleiden en kennis te laten maken met beeldende kunst. Scholen (kinderen) zijn bij ons een aparte doelgroep. We bedienen ze met educatieprogramma's. Tot slot werken we in samenwerking met en/of in opdracht van het bedrijfsleven en de lokale overheid. Ook woningbouwcorporaties en festivals vallen hieronder. Nieuwe stakeholders worden fondsen, sponsors en subsidiënten, meer dan nu al van toepassing is. We gaan onze medewerkers hiervoor trainen, zie hoofdstuk 7 Transitieplan.

In 2016 stelde Bureau Berenschot samen met het CBK het volgende samenhangende palet aan functies voor het CBK vast:

1. Talentontwikkeling

Coachen, begeleiden en presenteren van kunstenaars

2. Faciliteren sector

Verbinden, faciliteren en ontwikkelen van de sector

3. Productie

Organiseren van kunst in de openbare ruimte en talentontwikkelingstrajecten

4. Presentatie

Zichtbaar en toegankelijk maken van kunst en talent

5. Informatievoorziening

Informereren over kunst

6. Educatie

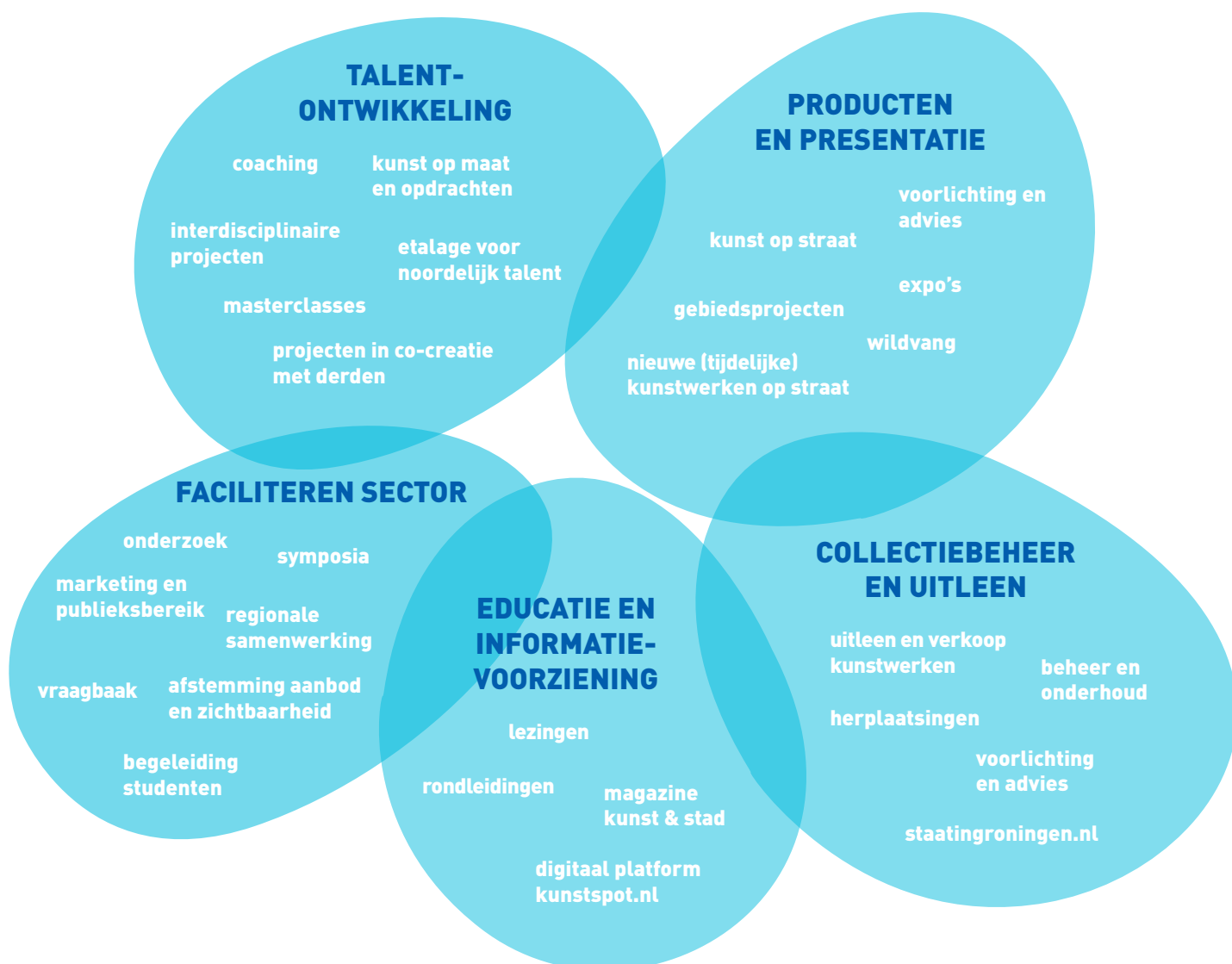
Leren over en participeren aan beeldende kunst

7. Collectiebeheer en uitleen

Beheer en onderhoud gemeentelijke collecties en deze ontsluiten voor een breed publiek

Inhoudelijk programma voor de komende jaren

Het inhoudelijk programma van het CBK 2.0 voor de komende jaren is in onderstaande illustratie weergegeven.



Figuur 1: inhoudelijke programma CBK 2.0

3.4 Toekomstbeeld; verregaande samenwerking, vorming cultuurcluster

Bij een mogelijke verzelfstandiging van het CBK doet zich, naast genoemde kansen voor de eigen organisatie, ook een extra kans voor de stad voor: een vernieuwde en verregaande vorm van samenwerking tussen het CBK en bijvoorbeeld Academie Minerva, NP3 en het Groninger Museum. Immers, bij verzelfstandiging stapt het CBK als gelijkwaardige partner in het veld. Dit maakt verregaande samenwerking makkelijker. Naast verbetering in afstemming in aanbod kan ook het bredere palet aan functies dicht bij elkaar worden gebracht en afgestemd. Denk hierbij aan afstemming op gebied van talentontwikkeling, educatie en publieksbereik. Voornoemde samenwerking kan in de nabije toekomst ook tot een nieuw podium en ontmoetingsplek leiden. Met genoemde partners zijn hierover momenteel constructieve gesprekken gaande.

Het profiel van een nieuw cultuurcluster

Een nieuwe organisatie/ontmoetingsplek in het centrum van de stad kan een nieuwe hedendaagse ontmoetingsplek zijn tussen kunst, stad en publiek. Tevens is het een energieke plek waar aanbod op elkaar wordt afgestemd, ruimtes, expertise en backoffice worden gedeeld. Deze ontmoetingsplek zal lokaal georiënteerd zijn, en richt zich op kunstenaars en maatschappelijke thema's en gaat de verbinding aan met publiek, wijk en omgeving. Vanuit deze focus worden verbindingen naar het nationale/internationale veld gelegd. Het werkgebied ontvouwt zich zo vanuit de stad in de richting van de drie noordelijke provincies en verder..... Ook kan deze nieuwe plek een belangrijke schakel zijn tussen opleiding en beroepspraktijk (Minerva). Niet alleen voor kunstenaars, ook studenten krijgen hiermee een interessante werkervaringsplek. Zo draagt de nieuwe organisatie in brede zin bij aan het talent van de toekomst.

Een veelzijdige plek

Dit cultuurcluster kent nieuwe presentatievormen, een laagdrempelige uitleen- en winkelfunctie en een horeca- c.q. ontmoetingsfunctie voor kunstenaars en bezoekers. De doelstellingen van CBK 2.0 kunnen nog beter worden gerealiseerd indien het zich in samenhang met andere complementaire cultuurpartners kan profileren in het centrum van de stad Groningen. Wij vragen dan ook aandacht voor deze toekomstgedachte. Kern van deze huisvestingsfilosofie tot een gezamenlijk cultuurcluster is dat de inwoners en bezoekers van de stad Groningen in een zeer aantrekkelijk cultureel cluster worden getrokken, in een toegankelijke en inspirerende ambiance met passende horecavoorziening. De verschijningsvorm is Creatief, Gastvrij en Laagdrempelig! De huisvestingsvorm creëert een dynamiek, een informeel netwerk en veel kansen voor nieuwe versterkende samenwerking. De backoffice wordt gedeeld, net als de expositieruimtes waar de programmering op elkaar wordt afgestemd.

CBK 2.0 heeft het volgende (voorlopige) ruimtelijk en functioneel programma van eisen geformuleerd.

1. Cultuurcluster in “Centrumlocatie” samen met partners ten behoeve van:

- a. Beleving en Presentatie (primaire functies Cultuurcluster)
- b. Werkomgeving (primaire werkplekfuncties in samenwerking met netwerkpartners)
- c. Beleving en Hospitality (Inspirerende Horeca; uitbesteed aan derden)

2. Depot in “buiten centrumringlocatie” ten behoeve van:

- a. Beheer kunstwerken (statisch en dynamisch)
- b. Werkplaatsinrichting (herstel / renovatie / logistiek)
- c. Werkruimte voor kunstenaars (optie afhankelijk van beschikbare huisvesting).

CBK 2.0 gaat voorlopig uit van huisvesting op de huidige locatie. Dit uitgangspunt hangt samen met het brede vraagstuk van het Oosterpoort-gebouw waar een langetermijnvisie voor huisvesting wordt ontwikkeld.

(Het CBK is initiatiefnemer van het idee voor een nieuw cultuurcluster en voert momenteel oriënterende gesprekken met o.a. Academie Minerva, NP3 en Groninger Museum als opstart partners; andere instellingen kunnen aansluiten).

3.5 De Profilering

Het CBK wil de komende jaren slagvaardiger kunnen werken. Aan de hand van de ‘golden circle’ theorie van Simon Sinek is een eerste uitwerking gegeven aan de nieuwe profilering en positionering van CBK 2.0.

Why? (waarom doen we wat we doen?)

CBK 2.0 gelooft dat kunst bijdraagt aan het geluk van mensen en uitdaagt om anders naar de wereld te kijken. CBK 2.0 wil daarom de verbinder zijn tussen kunst en samenleving.

How? (hoe gaan we dat doen?)

CBK 2.0 zet maximaal in op:

1. Stimuleren

CBK 2.0 stimuleert het kunstklimaat en de kunstsector in Groningen en coacht lokale kunstenaars.

2. Adviseren

CBK 2.0 is het adviesloket en expertisecentrum voor bewoners, Groninger kunstenaars, instellingen en de gemeente Groningen met alle vragen over beeldende kunst.

3. Presenteren

CBK 2.0 brengt kunst dichtbij het publiek. Wij zijn een podium voor de kunst in de stad, op bijzondere plekken, in tentoonstellingen en bij de mensen thuis.

4. Beheren

CBK 2.0 beheert de kunstcollectie van de gemeente Groningen, zowel binnen als buiten.

ADVIESBUREAU: CBK MATCHT KUNSTENAARS EN OPDRACHTGEVERS



What? (wat doen we eigenlijk?)

CBK 2.0 biedt de volgende producten en diensten aan:

- *Kunst op Straat*
- *Kunst op Maat (talentontwikkelingsprogramma)*
- *Kunstuitleen*
- *Kunsteducatie*
- *Tentoonstellingen & Evenementen*
- *Kunstverhalen (verdieping en informatie)*
- *Advies*
- *Coaching*

Het CBK werkt bij voorkeur bij al zijn producten zoveel mogelijk met lokaal gevestigde kunstenaars en doet daar waar mogelijk aan talentontwikkeling om de kunstmarkt in Groningen te versterken.

De merkwaarden van CBK 2.0

Het CBK heeft de volgende merkwaarden gedefinieerd:

Verbindend

Verbindend betekent dat het CBK de verbinder wil zijn tussen kunstenaar, publiek en opdrachtgever. Verbindend betekent voor het CBK ook dat het omgevingsbewust wil zijn en waarde hecht aan goede relaties. Het wil sensitief, open en toegankelijk zijn.

Energiek

Energiek staat bij CBK voor ondernemend en ondernemingszin. Energiek betekent initiatief nemen, proactief zijn en gaan voor ontwikkeling. Energiek heeft ook een andere betekenis; CBK wil relevant, actueel en eigentijds zijn.

Betrokken

CBK is betrokken bij de kunst, betrokken bij de kunstenaars, betrokken bij de stad en betrokken bij de actualiteit. Betrokken staat ook voor bezielde en voor verantwoordelijkheid voelen voor de opdracht die CBK heeft.

Merkbelofte

CBK 2.0 is de verbinder tussen kunst en samenleving

Met deze merkbelofte sluit het CBK 2.0 aan op de drijfveren van alle doelgroepen. Het CBK 2.0 stelt zich ten doel bij al het handelen deze merkbelofte terug te zien.

4. ORGANISATIE

4.1 Besturingsfilosofie

Organisatiekenmerken

De organisatie van het CBK 2.0 sluit aan bij het hiervoor benoemde samenhangende palet aan functies (zie paragraaf 3.4). De medewerkers zijn zogenaamde generalisten en participeren in minstens één of meerdere functies/specialismen. Zij werken daarin als een team samen en zijn op inhoud en competenties zo veel mogelijk complementair. Deze primaire functies vormen het belangrijkste organiseerprincipe. Naar gelang competenties en specifieke kennis nodig is, worden wisselende teams samengesteld.

Behalve aan de hand van de functies worden de werkzaamheden ook langs andere invalshoeken gestructureerd:

- Directe (inhoudelijk, uitvoerend) versus indirecte (staf, ondersteunend) activiteiten.
- Structurele, langdurende activiteiten maar ook tijdelijke projecten of programma's.

De aard van de functies en de wisselende omvang en aard van de (projectmatige) activiteiten vraagt om een zo flexibel mogelijke organisatie. Naast aansturing via de functies worden binnen de organisatie allerlei dwarsverbanden gelegd. Hiermee ontstaat een flexibel inzetbaar team waar specifieke deskundigheden bijeen worden gebracht. Dit is nodig om aansluiting te vinden bij andere netwerken en tot markt- of kennisontwikkeling te komen. Zo kan de organisatie het aanbod optimaal afstemmen op de vraag.

Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie staat in dienst van het primaire proces. De besturingsfilosofie bepaalt in belangrijke mate de professionaliteit en daarmee de effectiviteit van de organisatie. CBK 2.0 transformeert naar een meer marktgeoriënteerde organisatie. De slagkracht van de organisatie wordt mede bepaald door de onderstaande basisprincipes.

1. Minimaal aantal managementlagen; zelforganiserend vermogen staat voorop

Het CBK 2.0 werkt met goed opgeleide (taakvolwassen) professionals. Om de flexibiliteit van de organisatie te maximaliseren is het van belang zo min mogelijk (hiërarchische) functies te benoemen en verantwoordelijkheden op de juiste plaats te beleggen.

De medewerkers zijn (samen) zelfsturend en tonen eigen initiatief. Deze vorm van zelfsturing vraagt om transparante sturing op prestaties. Iedere medewerker levert dan ook een bijdrage aan de doelstellingen door resultaatgericht te werken op basis van vooraf gestelde budget- en resultaatafspraken.

2. Flexibiliteit staat centraal

Het CBK 2.0 opereert in een meer dynamische omgeving, binnen verschillende markten met (steeds meer) wisselende opdrachtgevers en diensten. Het matchen van de vraag van de klant en het bieden van een passend aanbod is een permanent spel waarin flexibel en salesgericht op moet worden ingespeeld. Noodzakelijk is dat medewerkers flexibiliseren in de uitvoering. Dat wil zeggen dat ze in wisselende samenstelling permanent meebewegen met wat de klant vraagt.

3. Toegevoegde waarde staat centraal

Van belang is transparantie in prestaties en resultaten. Dit gaat uit van het meetbaar, toetsbaar en inzichtelijk maken van de bijdragen van de diensten, medewerkers, teams, of projecten, gerelateerd aan de geformuleerde opdrachten en doelstellingen.

De functies van het CBK 2.0 bestaan naast elkaar en zijn inhoudelijk sterk met elkaar verweven. Voor de profilering van de organisatie is het van belang dat alle functies volledig tot hun recht komen. Daarbij zijn onderstaande 'agile' uitgangspunten van belang:

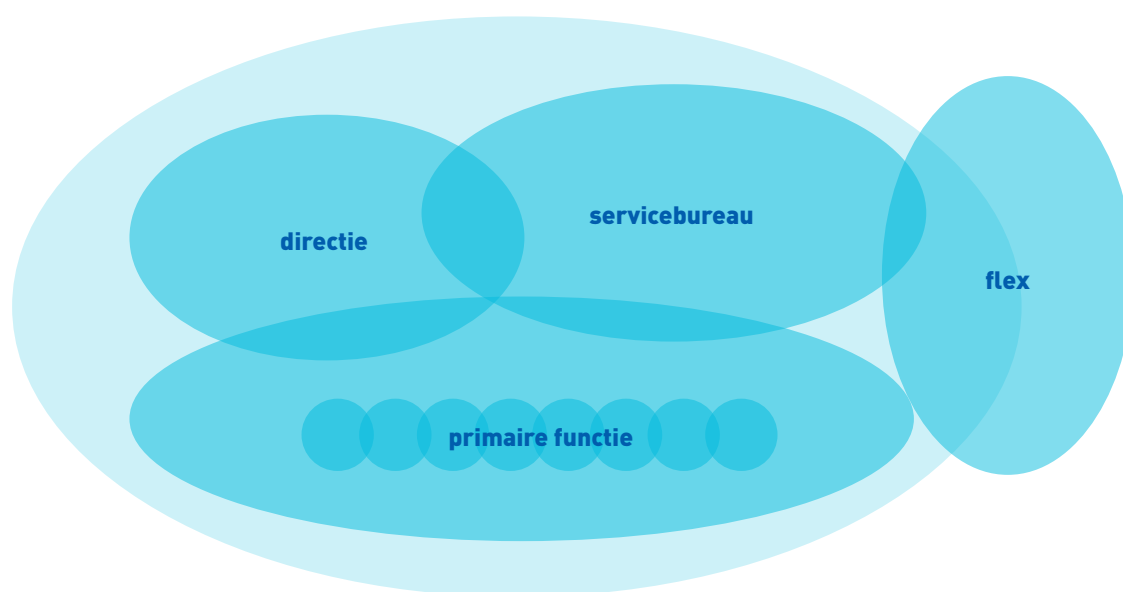
- De functies van het CBK vragen permanent om een scherpe focus met betrekking tot portfoliokeuze (waar is behoefte aan), de ontwikkel- en innovatieagenda van de dienstverlening en acquisitie (accountplannen).
- Het vraagt om een aantal eenvoudig te ontwikkelen en te beheersen (uniforme) processen met betrekking tot offertes, voor- en nacalculatie, tijdverantwoording en capaciteitsplanning voor de uitvoering.
- Het vraagt om optimalisatie van het benutten van capaciteit en expertise van medewerkers in een setting waar maximale flexibiliteit moet worden gerealiseerd. Ook hierin is bundeling van kracht van belang.

TALENTONTWIKKELING: REALISATIE KUNST OP NOORDERZON



4.2 Organisatiemodel

Het CBK 2.0 moet transformeren naar een flexibele netwerkorganisatie zonder onnodige hiërarchische verhoudingen. Er zal daarom geen sprake meer zijn van een klassiek organogram, maar het CBK 2.0 wordt een flexibele netwerkorganisatie met een lichte, uiterst platte organisatievorm waarin vraaggericht werken centraal staat. Het niet-primaire proces (het Servicebureau, de backoffice) is klein in omvang en flexibel. Het accountmanagement is belegd bij meerdere personen in het primaire proces. De directeur is eindverantwoordelijk voor het accountmanagement en borgt de positie van het CBK 2.0 in de bestuurlijke netwerken. De directeur legt verantwoording af aan de te vormen Raad van Toezicht (zie paragraaf 4.5). Het organisatiemodel is onderstaand weergegeven.



Figuur 1: Organisatiemodel CBK 2.0

De werknemers van het CBK 2.0 zijn professionals bij uitstek. Goed opgeleid, zelfstandig en doelgericht. Flexibiliteit en professionaliteit gaan gepaard met verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, in het primaire proces. Daar wordt het vraaggerichte aanbod vormgegeven en vindt het stimuleren van de sector plaats. Er moet voldoende ruimte zijn voor (gemandateerde) besluitvorming.

Binnen de nieuwe organisatie worden drie functies onderscheiden. Onderstaand wordt het nieuwe functiegebouw weergegeven.

Voorlopige Hoofdtaken en -verantwoordelijkheden

Functie

| | |
|-----------------------|--|
| Directie | <ul style="list-style-type: none"> - Leiding geven medewerkers Servicebureau en Primair proces - Vormgeven en sturing geven aan het organisatie- en dienstverleningsbeleid - Onderhouden van het bestuurlijk netwerk - Eindverantwoordelijk voor resultaten en algehele bedrijfsvoering |
| Servicebureau | <ul style="list-style-type: none"> - Integrale bedrijfsvoering (Financiën (P&C), administratie, facilitair, ICT) - Officemanagement (Ondersteuning directie en organisatie en externe projecten) |
| Primair Proces | <ul style="list-style-type: none"> - Integrale (project)uitvoering (voorbereiding- uitvoering en verantwoording) - Accountmanagement (relatiebeheer en acquisitie, sponsorwerving in primair proces) - PR & Communicatie - Fondsenwerving (relatiebeheer en aanvragen en verantwoording) - Coördinatie inhuur externe projectcapaciteit (ZZP-ers) |

Tabel 1: Functiegebouw op hoofdlijnen CBK 2.0

De directeur is de enige hiërarchisch leidinggevende. Zoals gezegd is de medewerker in het primaire proces generalistisch maar beheerst één of meer specialismen. Iedere medewerker draagt zorg voor de continuïteit van de eigen inbreng. Dit geschiedt door in samenwerking met collega's in vaste dienst of deel uitmakend van de flexibele schil, taken te delen of taken over te (laten) nemen. Zij hebben in het licht van het accountmanagement verschillende en aanvullende taken. Deze taken kunnen betrekking hebben op het onderhouden van regionale netwerken, op inhoudelijke deskundigheden of op coördinerende taken. Coördinerende taken worden soms wisselend belegd en hangen af van beschikbaarheid van de capaciteit en benodigde expertise. Binnen het zelfsturende team kunnen bepaalde algemene taken als een extra taak aan medewerkers worden toebedeeld. Het gaat dan soms om een coördinerende taak die zeker geen hiërarchische positie met zich meebrengt. De medewerker CBK 2.0 is dan ook een teamplayer pur sang.

Het officemanagement en de bedrijfsvoering zijn ondergebracht bij het Servicebureau. De hiërarchische aansturing geschiedt door de directeur. Inhoudelijk zijn zij zoveel mogelijk zelfsturend in overleg met de directeur. De staffuncties als controller, HRM-adviseur en technisch ICT-beheer worden aan een vast team uitbesteed. Daarmee worden kwaliteit en continuïteit beter gegarandeerd dan wanneer deze functies in eigen beheer zouden plaatsvinden. De HRM-portefeuille is belegd bij de directeur. De financiële portefeuille is belegd bij de bedrijfsvoering, de directeur is eindverantwoordelijk.

Formatie

De nieuwe organisatie omvat een vaste kern medewerkers. De vaste formatie bedraagt ca. 10,5 fte. Deze kern vormt de minimale schaalgrootte en daarmee wordt de continuïteit van de uitvoering van de basisfuncties gegarandeerd. De formatie van het Servicebureau neemt toe met de functie Bedrijfsvoering. Als gevolg van de verzelfstandiging worden diensten van het SSC niet afgenomen. In de bedrijfsvoering wordt voor een deel versterking in de vaste dienst gezocht en voor de meer specialistische taken wordt de oplossing gezocht in de flexibele schil. Deze schil heeft de verschillende functies:

- Inhoudelijke aanvulling/ versterking voor de portefeuilles Controlling, HRM en ICT.
- Het opvangen van kwetsbaarheden/continuïteit/capaciteit voor aanvullende opdrachten boven de basisopdrachten.

Professionals uit de flexibele schil werken te allen tijde onder verantwoordelijkheid van het CBK 2.0. Gedurende het gehele project blijft het CBK 2.0 betrokken en onderhoudt het contact met zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemers. Onderstaand is indicatief de toekomstige formatie-omvang in een overzicht weergegeven.

Formatie Personeel CBK 2.0

| Functie | Huidige situatie | | CBK 2.0 | |
|--------------------------------------|------------------|--------------|-----------|--------------|
| | [pers] | [fte] | [pers] | [fte] |
| CBK 2.0 "Vaste dienst" | 16 | 10,50 | 16 | 10,50 |
| Subtotaal | 16 | 10,50 | 16 | 10,50 |
| CBK 2.0 PNIL "Flexible schil" | 0 | - | 3 | 0,80 |
| Subtotaal | 0 | - | 3 | 0,80 |
| TOTAAL | 16 | 10,50 | 19 | 11,30 |

Tabel 2: Indicatie formatie CBK 2.0

4.3 Organisatieontwikkeling

Om de meer marktgerichte aanpak mogelijk te maken en daarbij de mogelijkheden van het aanboren van derde geldstromen te optimaliseren, wordt cultureel ondernemerschap gestimuleerd in de vorm van o.a. gericht accountmanagement. Jaarlijks wordt een accountplan opgesteld. Het plan houdt rekening met de marktontwikkelingen, de marktvaart, marktpositie, concurrentie en stakeholders. In de plannen worden doelstellingen verwoord aangaande markt-, en/of productontwikkeling en acquisitie. Aanbod wordt onderscheiden op inhoudelijke en financiële relevantie. De doelstellingen richten zich op het onderhouden van contacten en op het binnenhalen van opdrachten. Sturing op en bewaking van de plannen vindt plaats door de functies onder verantwoordelijkheid van de directeur van het CBK 2.0.

Voor het ontwikkelen van cultureel ondernemerschap wordt een stevig ontwikkeltraject voorgesteld. De focus van het traject is het eerste jaar vooral gericht op het lokaal en regionaal perspectief van waaruit verbindingen tussen beeldende kunst, overige culture disciplines, onderwijs, welzijn en/of vrije tijd worden gelegd. Het zwaartepunt van dit traject ligt primair op marktgericht presteren.

Minstens even belangrijk is de ondersteuning van het primaire proces door het Servicebureau; zij monitort immers de prestaties (budgetten, afspraken, mandaten).

De overheveling van de SSC-diensten van de gemeente Groningen naar het verzelfstandigde CBK 2.0 vraagt om een sterke interne organisatieontwikkeling in de bedrijfsvoering. Ook daar dient een stevig traject op te worden ingezet.

Het CBK 2.0 werkt in de toekomst aan de hand van een strakke beleids-, planning- en controlcyclus. Het bedrijfsplan is leidend. Het bedrijfsplan wordt vertaald in jaarplannen. Het jaarplan wordt opgesteld op basis van interne werkplannen op het niveau van de CBK-functies, projecten en medewerkers. De werkplannen vormen de basis voor de begrotingen (exploitatie en investering) en voor de individuele afspraken met medewerkers.

Als aanloop naar deze werkplannen zullen de medewerkers leren omgaan met het zelfstandig leren werken volgens het zogenaamde *Canvas businessmodel*.

Naast deze omslag in de manier van werken zal het CBK 2.0 moeten werken aan een omslag in gedrag. Hiermee wordt een belangrijke verandering ingezet naar een andere cultuur van de organisatie. Tezamen met voorgaand genoemde ontwikkeltrajecten op het gebied van planning-en-controlcyclus en werken met *Canvas businessmodel* (de zogenaamde 'harde kant'), zal worden gewerkt aan teamgericht werken (de zogenaamde 'zachte kant'). De trainingen die hiervoor worden gegeven sluiten aan bij het traject dat het CBK met Dizain heeft opgestart, en dat werkt vanuit de Why, What en How volgens de *golden circle* van Simon Sinek. Speciale aandacht zal uitgaan naar wie is het CBK nu eigenlijk en hoe laten we dat als medewerkers zien in ons gedrag? Dit is een belangrijke voorwaarde om van het CBK 2.0 een sterke en geloofwaardige marktpartij te maken.

Om dit ontwikkelingstraject mogelijk te maken is in de financiële prognose een transitiebudget opgenomen (zie paragraaf 6.3).

4.4 Bestuur en toezicht, governance-model

Het CBK 2.0 kiest voor een stichting als juridische entiteit en voor de governance een structuur waarin sprake is van een Raad van Toezicht en een directeur ondersteund door een zelfsturend team van generalisten met één of meer specialisten. Gekozen wordt voor het model conform de Governance Code Cultuur. Bij de keuze voor het Raad-van-Toezichtmodel speelt een viertal overwegingen:

1. De toenemende complexiteit en ondernemersrisico's vragen om een meer professioneel bestuur. Ze vragen om één of twee bestuurders wiens beroep is het leiden van een culturele, professionele organisatie en daartoe beschikt over de benodigde kennis en capaciteiten. Deze zijn binnen het Raad-van-Toezichtmodel vaak beter gewaarborgd dan binnen een traditioneel bestuur.
2. Naast de ondernemersrisico's spelen sinds enige tijd ook persoonlijke risico's een rol. De Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen bepaalt dat ook bestuurders en toezichthouders van stichtingen en verenigingen (hoofdelijk) aansprakelijk zijn voor de gevolgen van onbehoorlijk bestuur respectievelijk toezicht. Binnen het Raad-van-Toezichtmodel worden die persoonlijke risico's beperkt door het bestuur te scheiden van het toezicht.
3. Binnen het Raad-van-Toezichtmodel is sprake van een betere *balance of power*. Waar binnen het traditionele bestuursmodel toezicht, bestuur en uitvoering bij dezelfde personen zijn belegd, is binnen het Raad-van-Toezichtmodel sprake van een duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht. Het toezicht is belegd bij een onafhankelijk gremium dat indien nodig naar het bestuur fungeert als *countervailing power*.
4. Vanwege de borging van het (algemeen) belang dat de gemeente hecht aan de activiteiten van het CBK 2.0, kan via een Raad-van-Toezichtmodel verbinding tussen de gemeente en het CBK 2.0 gemaakt worden, door (bijvoorbeeld) een gemeentelijke vertegenwoordiger in de Raad van Toezicht te hebben, dan wel dat de gemeente de leden van de Raad van Toezicht (in 1e termijn) benoemt en (bijvoorbeeld) de eerste statuten opstelt.

De Governance Code Cultuur geeft twee criteria voor de overgang naar het Raad-van-Toezichtmodel; te weten omvang en complexiteit. Culturele organisaties met meer dan 15 fte aan medewerkers of met een omzet van meer dan € 2,5 miljoen doen er verstandig aan om het Raad-van-Toezichtmodel in te voeren, vooral gegeven de sterk toenemende complexiteit die vooral te maken heeft met de ontwikkeling naar meer private financiering. Daarmee ontstaat bij veel culturele organisaties een mix van publieke en private financiering en de daarmee gepaard gaande complexiteit en toenemende ondernemersrisico's.

Op basis van deze overwegingen kiezen steeds meer culturele organisaties voor het Raad-van-Toezichtmodel. Ook binnen het CBK 2.0 neemt de complexiteit en het ondernemersrisico toe. Alhoewel de omvang van de organisatie (nog net) niet voldoet aan de gestelde criteria in de Governance Code Cultuur, en er nog geen sprake is van een publiek/private financiering bestaat de overtuiging dat het Raad-van-Toezichtmodel beter past. Door deze keuze wordt ook beter aangesloten op het in de sector gangbare bestuursmodel.

SAMENWERKING: EDUCATIEPROGRAMMA IN TSCHUMIPAVILJOEN



5. FINANCIËLE PROGNOSE

5.1 Inleiding

Voor het CBK 2.0 is een financiële meerjarenprognose opgesteld voor de jaren 2018 t/m 2021. Tevens is voor de vergelijking met de huidige situatie het jaar 2017 weergegeven. De consequenties van de verzelfstandiging met betrekking tot de eenmalige frictiekosten alsmede het dekkingsschema voor de benodigde subsidie worden behandeld in hoofdstuk 6.

Uitgangspunten

Voor het opstellen van de financiële prognose zijn onderstaande uitgangspunten gehanteerd:

- Basis voor de meerjarenprognose zijn voor wat betreft de gemeentelijk bijdragen aan het CBK de begrotingsuitgangspunten 2017; de wijzigingen als gevolg van de verzelfstandiging zijn hierop geprojecteerd. In de basis werkt het CBK vanuit een basisfinanciering (voor de gemeentelijke opdracht; vaste personeelslasten en huisvesting) gestapeld met derde geldstromen (cofinanciering en opbrengsten Kunstuitleen).
- Voor de baten in de meerjarenprognose wordt uitgegaan van aangepaste verdienmodellen en er is rekening gehouden met het genereren van extra inkomsten. T.o.v de begroting 2017 zullen de inkomsten naar verwachting met ca. € 165.000 stijgen over de periode tot en met 2021. Ca. 50% daarvan wordt gerealiseerd door modernisering van de Kunstuitleen. Ca. 50% wordt gerealiseerd door het aantrekken van fondsen, projectgelden en adviesinkomsten.
- Het CBK 2.0 verzelfstandigt per 1 januari 2019. 2018 wordt beschouwd als het overgangsjaar waarbinnen de transformatie wordt voorbereid. Belangrijk onderdeel van de transformatie is de ontwikkeling van een zelfstandig Servicebureau (backoffice). De diensten die in 2017 en 2018 nog worden betrokken van het Shared Service Center (SSC) van de gemeente dienen vanaf 2019 zelfstandig binnen het CBK 2.0 te zijn vormgegeven.
- Voor de afbouw van de SSC-formatie en de formatie van de concernoverhead hanteert de gemeente het principe “samen trap op, samen trap af”. Dit betekent dat als een organisatie binnen de gemeente afslankt of verzelfstandigt, dat ook het SSC naar rato dient af te slanken in 4 jaar².

² Mogelijk is een afslanking in een kortere periode aan de orde; deze discussie loopt nog ten tijde van de afronding van deze rapportage.

- Het CBK 2.0 blijft de eerste jaren gehuisvest in De Oosterpoort. De publieksfuncties verhuizen op een later moment naar de binnenstad. Een dergelijke verhuizing vergt nader onderzoek. Daarbij zal aansluiting worden gezocht bij de huisvestingsontwikkelingen van de andere culturele instellingen in de stad (vorming van een nieuw cultuurcluster).
- Alhoewel het CBK op dit moment geen huisvestingskosten in de begroting heeft staan, zijn deze er natuurlijk wel (budget en kosten worden nu nog verantwoord in de begroting van de directie OPSB). Herhuisvesting op termijn betekent dat hierover met de gemeente nieuwe afspraken moeten worden gemaakt.
- Voor de ramingen van de lasten in de verzelfstandigde situatie zijn referentiegegevens en normen (vergelijk met andere maatschappelijke (cultuur)instellingen) uitgangspunten.
- De beoordeling van de personele frictiekosten (reorganisatie en arbeidsvoorwaarden) zijn gebaseerd op de berekeningen en ramingen uitgevoerd door het SSC van de gemeente. Basis voor de investeringen en transitiekosten zijn ramingen door de projectgroep.
- Voor de eenmalige frictiekosten van de verzelfstandiging wordt een claim ingediend op het concern frictiebudget als gevolg van de reorganisatie / transitie van het CBK en het SSC.
- De kunstwerken (Kunst op Straat, Kunstuitleen) blijven eigendom van de gemeente; er vindt voor de kunstwerken dus geen activatransactie plaats. De kunstwerken die geschikt zijn voor uitleen worden beschikbaar gesteld aan het CBK om de huidige uitleenconstructie voort te zetten.
- Bij verkoop van een kunstwerk wordt de boekwaarde afgeboekt op de voorraadkunstwerken en de resterende netto-opbrengst beschikbaar gesteld aan het CBK (conform de huidige werkwijze) voor dekking van de exploitatielasten.
- De huidige collectie is recent opnieuw getaxeerd. De taxatie toont aan dat er geen balanssanering hoeft plaats te vinden.
- De opgebouwde collectietegoeden worden per verzelfstandigingsdatum beoordeeld op verwachte afwikkeling door de leners. Het naar verwachting niet meer door leners op te eisen collectietegoed kan aan het CBK 2.0 beschikbaar worden gesteld voor het opbouwen van een egalisatiereserve.
- Voor Kunst op Straat is het noodzakelijk de bestaande reserve Kunst op Straat (geormerkte gelden grote projecten) duurzaam op peil te houden als gevolg van jaarlijkse onttrekkingen voor het CBK 2.0 en voor de feitelijke realisatie (opdracht aan derden) van kunstwerken (bijvoorbeeld 1%-regeling nieuwe plannen). De huidige reserve bedraagt ca. € 600.000, bestemd voor o.a. Zuidelijke Ringweg, het Groninger Forum en Meerstad.
- Voor de verzelfstandiging en financiering van het CBK 2.0 is het uitgangspunt dat de gemeente een basisfinanciering garandeert voor de periode tot en met de volgende beleidsperiode (tot en met 2024, ingaande per 1 januari 2019).

5.2 Meerjarenbegroting 2018 t/m 2021

Voor het CBK 2.0 is een gedetailleerde meerjarenbegroting opgesteld voor de jaren 2018 t/m 2021. Voor de vergelijking met de huidige situatie is de begroting van het jaar 2017 toegevoegd. De begroting is samengevat weergegeven in onderstaande tabel.

Meerjarenprognose 2017-2021

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | begroting gewijzigd | begroting | begroting | begroting | begroting |
| BATEN | | | | | |
| Baten derden | | | | | |
| Kunst op straat | 59.000 | 70.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| Kunstuitleen | 300.000 | 300.000 | 330.000 | 345.000 | 360.000 |
| Overige Baten | 21.000 | 57.750 | 75.500 | 92.000 | 103.500 |
| Totaal | 380.000 | 427.750 | 485.500 | 517.000 | 543.500 |
| Baten gemeente | | | | | |
| Toegestaan tekort (basis 2017) | 591.000 | 591.000 | 591.000 | 591.000 | 591.000 |
| Bijdrage cultuurnota structureel | 85.000 | 85.000 | 85.000 | 85.000 | 85.000 |
| Ontrekking Reserve KOS | 59.000 | 70.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| Vrijval dekking SSC | - | - | 217.000 | 217.000 | 217.000 |
| Totaal | 735.000 | 746.000 | 973.000 | 973.000 | 973.000 |
| Totaal baten | 1.115.000 | 1.173.750 | 1.458.500 | 1.490.000 | 1.516.500 |
| LASTEN | | | | | |
| Personeelskosten | 699.000 | 720.488 | 929.991 | 944.166 | 956.091 |
| Bureau- en organisatiekosten | 102.000 | 102.000 | 138.500 | 138.500 | 138.500 |
| Activiteits- en uitvoeringskosten | 314.000 | 335.488 | 361.475 | 375.650 | 387.575 |
| Afschrijvingen | 0 | 11.500 | 23.000 | 23.000 | 23.000 |
| Totaal | 1.115.000 | 1.169.475 | 1.452.966 | 1.481.316 | 1.505.166 |
| EXPLOITATIESALDO | 0 | 4.275 | 5.534 | 8.684 | 11.334 |

Tabel 3: Samenvatting meerjarenprognose CBK 2.0

Belangrijkste conclusie is dat CBK 2.0 een kostendekkende exploitatie realiseert op grond van de gekozen uitgangspunten. Bij een gelijkblijvende basissubsidie nemen de baten derden met bijna € 165.000 in 2021 toe ten opzichte van 2017. Deze baten worden aangewend voor de uitvoering van extra activiteiten en projecten. Zoals eerder aangegeven is het uitgangspunt dat het CBK per 1 januari 2019 verzelfstandigt. Vanaf dat moment is er een zelfstandig Servicebureau gerealiseerd en komen de lasten die op dit moment gepaard gaan met de SSC-diensten, volledig als inkomsten beschikbaar voor het CBK 2.0. Het voordeel van een verzelfstandiging in 2019 is dat er vanaf het moment van besluitvorming tot verzelfstandiging ruim een jaar extra tijd beschikbaar komt voor de afslanking van het SSC.

Toelichting op de meerjarenprognose

Onderstaand wordt ingegaan op de belangrijkste aspecten van de meerjarenprognose.

Meerjarenprognose 2017-2021

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1.0 BATEN | begroting gewijzigd | begroting | begroting | begroting | begroting |
| Baten derden | | | | | |
| 1 Kunst op Straat (co-financiering) | 59.000 | 70.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| 2 Kunstuitleen | 300.000 | 300.000 | 330.000 | 345.000 | 360.000 |
| 3 Kunst op maat | 0 | 15.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| 4 Sponsoring festivals | 0 | 3.750 | 7.500 | 10.000 | 12.500 |
| 5 Projectbijdragen festivals | 0 | 5.000 | 10.000 | 15.000 | 15.000 |
| 6 Entreegelden | 0 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| 7 Fondsen (stimulering / overige) | 21.000 | 25.000 | 25.000 | 30.000 | 35.000 |
| 8 Advies derden | 0 | 4.000 | 8.000 | 12.000 | 16.000 |
| Totaal baten derden | 380.000 | 427.750 | 485.500 | 517.000 | 543.500 |
| Baten gemeente | | | | | |
| 9 Toegestaan tekort (basis 2017) | 591.000 | 591.000 | 591.000 | 591.000 | 591.000 |
| 10 Bijdrage cultuurnota structureel | 85.000 | 85.000 | 85.000 | 85.000 | 85.000 |
| 11 Onttrekking Reserve KOS | 59.000 | 70.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| 13 Vrijval dekking SSC | 0 | 0 | 217.000 | 217.000 | 217.000 |
| Totaal baten gemeente | 735.000 | 746.000 | 973.000 | 973.000 | 973.000 |
| Totaal Baten | 1.115.000 | 1.173.750 | 1.458.500 | 1.490.000 | 1.516.500 |

Tabel 4: Baten meerjarenprognose CBK 2.0

Baten

De baten van CBK 2.0 bestaan uit Baten derden en Baten gemeente Groningen. Een meerjarenprognose van de baten is weergegeven in tabel 4.

Toelichting Baten derden

1. In de praktijk blijkt cofinanciering veelal pas mogelijk indien er een basisbudget voor het initiëren / aanjagen van Kunst in de Openbare Ruimte aanwezig is ("triggermoney"). Dit veronderstelt dat het CBK 2.0 in de toekomst aanspraak kan blijven maken op een gemeentelijk budget voor het initiëren / aanjagen van Kunst op Straat. De cofinanciering Kunst op Straat gaat uit van 100% matching van de Kunst-op-Straatgelden die op dit moment ter beschikking worden gesteld door de gemeente door budget te onttrekken uit de Reserve Kunst op Straat. Verwacht wordt dat een jaarlijks budget van € 80.000 toereikend is. Het is noodzakelijk dat de reserve Kunst op Straat budgettair op peil wordt gehouden. Hierover zijn de gesprekken binnen de gemeente inmiddels gestart.
2. Door aanpassing van het uitleen/spaarsysteem, het prijsmodel en het intensiveren van marktspanningen wordt rekening gehouden met een positieve omzetontwikkeling van de Kunstuitleen. Belangrijk is dat mede vanuit maatschappelijke doelstellingen kunstenaars de mogelijkheid wordt geboden hun werk via het consignatie principe via de Kunstuitleen te verhuren.
- 3 t/m 8.** Door middel van het organiseren van projecten / festivals / evenementen wordt actief ingezet op het werven van derde geldstromen. Ingezet wordt op meer regionale dienstverlening; co-creatie en cofinanciering in stad en regio. Daardoor wordt het mogelijk met gelijke subsidieomvang meer activiteiten/ werken te realiseren. Alhoewel dit geen eenvoudige opgave is, is wel de verwachting dat de verzelfstandiging een belangrijke voorwaarde is om deze geldstromen te verzilveren. Overigens is het zo dat derde-geldstroomfinanciers uitsluitend financieren om concrete projecttekorten te dekken en niet om de basissubsidies of andere structurele exploitatietekorten te dekken.
- 9 & 13.** De basisinkomsten zijn gebaseerd op het toegestane tekort vanuit de begroting 2017. Verondersteld wordt dat deze basisinkomsten ook voor de komende jaren voor het CBK 2.0 beschikbaar zijn.
10. Ook voor de bijdrage vanuit de Cultuurnota wordt verondersteld dat deze structureel voor het CBK 2.0 beschikbaar zijn.
11. Voor een sluitende exploitatie moet eveneens rekening worden gehouden met een structurele onttrekking van een jaarlijks budget van € 80.000 voor Kunst op Straat (vanaf 2019). Deze reserve bedraagt ca. € 600.000 maar staat niet op de balans van het CBK en is eindig.
12. Verondersteld wordt dat conform het eerder genoemde "trap op – trap af – principe" het SSC als gevolg van de mogelijke verzelfstandiging moet worden afgebouwd. De daarmee vrijkomende middelen vallen vrij aan het CBK 2.0 ten behoeve van de inrichting van een zelfstandig Servicebureau (backoffice).

GEBIEDSONTWIKKELING: CO-CREATIE VOOR KUNST OP STRAAT



Lasten

De meerjarenprognose van de lasten zijn samengevat weergegeven in onderstaande tabel.

Meerjarenprognose 2017-2021

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 2.0 LASTEN | begroting gewijzigd | begroting | begroting | begroting | begroting |
| 1 Personeelskosten | 699.000 | 720.488 | 929.991 | 944.166 | 956.091 |
| 2 Huisvestingskosten | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 Bureau- en organisatiekosten | 102.000 | 102.000 | 138.500 | 138.500 | 138.500 |
| 4 Activiteits- en uitvoeringskosten | 314.000 | 335.488 | 361.475 | 375.650 | 387.575 |
| 5 Afschrijvingen | 0 | 11.500 | 23.000 | 23.000 | 23.000 |
| Totaal Lasten | 1.115.000 | 1.169.475 | 1.452.966 | 1.481.316 | 1.505.166 |

Tabel 5: Lasten meerjarenprognose CBK 2.0

Toelichting Lasten (verwijzing nummering in de tabel)

Algemeen:

De lasten zijn afgeleid van een veelvoud van variabelen. Van deze variabelen zijn normen vastgesteld; deze zijn weergegeven in bijlage 1. De oorsprong van de normen is gebaseerd op historische lasten en ervaringsgegevens van min of meer vergelijkbare maatschappelijke (cultuur)instellingen.

1. Personeelskosten (voor detailinformatie zie bijlage 2, rubriek 2.1)

De vaste personeelskosten bestaan uit de loonkosten (incl. toeslagen en werkgeverslasten) en overige personele kosten. Er is sprake van een forse stijging van de personeelskosten omdat de Backoffice zelfstandig moet worden ingericht. Om de risico's te beperken kiest het CBK 2.0 het model van een vaste kern met een flexibele schil. Op deze wijze kan het CBK 2.0 meebewegen met de behoeften/veranderingen in de markt.

2. Huisvestingskosten (voor detailinformatie zie bijlage 2, rubriek 2.2)

Zoals eerder aangegeven is het uitgangspunt dat het CBK 2.0 voorlopig gehuisvest blijft in De Oosterpoort. Alhoewel in de huidige begroting van het CBK geen huisvestingskosten zijn opgenomen, zijn deze er nu en in de toekomst natuurlijk wel (zie ook paragraaf 6.3). Op het vlak van het delen van huisvesting, faciliteiten, gezamenlijke programmering, shared backoffice e.d. zet het CBK 2.0 samen met de gemeente Groningen en de beoogde partners nadrukkelijk in op samenwerking. Voor de stad biedt dit kansen tot vorming van een nieuw Cultuurcluster. Tegelijkertijd vraagt dit om een langetermijnvisie. Om die reden

zijn vooralsnog de effecten van de verzelfstandiging op de kosten van huisvesting buiten beschouwing gelaten.

Naast bovengenoemde huisvesting in De Oosterpoort bestaat er ook nog een opslag voor kunstwerken in de Openbare Ruimte. Deze opslag is van en in beheer bij Stadbeheer en fungeert als tijdelijke opslag van kunstwerken die moeten worden verplaatst of gerestaureerd. De hiermee gepaard gaande kosten gaan eveneens buiten de begroting van het CBK om, en rusten momenteel op de begroting van Stadsbeheer.

3. Bureau- en organisatiekosten en publiciteitskosten (voor detailinformatie zie bijlage 3, rubriek 2.3)

De kosten van deze rubriek vallen vanaf het moment van verzelfstandiging hoger uit. Het CBK 2.0 dient zelf een aantal diensten en contracten af te sluiten die op dit moment via het SSC worden geregeld. Het betreft bijvoorbeeld de kosten van een accountant, het afsluiten van verzekeringen e.d.

4. Activiteit- en inkoopkosten (voor detailinformatie zie bijlage 3, rubriek 2.4)

De kosten binnen deze rubriek groeien mee met de ontwikkeling van de omzet door het realiseren van derde geldstromen. Tegenover deze geldstromen staan deels personele en materiële kosten. De materiële kosten zijn onder deze rubriek weergegeven.

5. Afschrijvingen (voor detailinformatie zie bijlage 3, rubriek 2.5)

Er is een raming gemaakt van noodzakelijke investeringen die nodig zijn indien het CBK op eigen benen komt te staan. Deze hebben betrekking op de kantooromgeving van het CBK 2.0. De hiervan af te leiden afschrijvingen, € 23.000, zijn opgenomen in de exploitatie van het CBK 2.0. Voor de goede orde wordt nogmaals opgemerkt dat afschrijvingen / kapitaallasten van inrichting van een nieuwe locatie van het CBK 2.0 (binnen een Cultuurcluster) op dit moment niet zijn meegenomen in de exploitatie.

6. CONSEQUENTIES VAN VERZELFSTANDIGING

Verzelfstandiging van het CBK heeft ook consequenties voor de gemeente Groningen. Het CBK maakt gebruik van diverse ondersteunende diensten van de gemeente en is gehuisvest in een gebouw van de gemeente; De Oosterpoort. De kosten van de diensten van het SSC worden niet rechtstreeks gedekt vanuit de begroting van het CBK, maar vanuit het concern. Bij verzelfstandiging van het CBK is er sprake van een ontvlechtingsvraagstuk.

6.1 Overgang van onderneming

Bij de verzelfstandiging is er in juridische zin sprake van “overgang van onderneming”. Dit betekent dat in principe alle medewerkers overgaan naar de nieuwe verzelfstandigde entiteit. Dit geldt voor de medewerkers die een aanstelling hebben binnen de eenheid CBK. Deze verplichting geldt dus niet voor de medewerkers van het Shared Service Center (SSC). Bovendien is het de vraag of in praktische zin overgang van medewerkers naar de verzelfstandigde entiteit mogelijk is omdat relatief veel disciplines diensten verlenen voor het CBK met een relatieve kleine formatieomvang. In de transformatiefase wordt onderzocht of het voor het CBK 2.0 en de gemeente aantrekkelijk is om toch voor bepaalde diensten een zakelijke relatie aan te gaan. Maar zoals gezegd in relatie tot het begrip “overgang van onderneming” bestaat daartoe geen verplichting. De afdeling HRM verwacht daarom geen problemen met betrekking tot een mogelijk standpunt van de vakbonden dat medewerkers van het SSC ook over zouden moeten gaan naar de verzelfstandigde onderneming.

6.2 Overhead CBK en Concern

De overhead van het CBK kan worden ingedeeld in:

- Directie en ondersteuning CBK: Het kostenbudget van deze overhead is opgenomen binnen de eigen begroting van het CBK. Bij verzelfstandiging blijft dit kostenbudget beschikbaar binnen de eigen begroting
- Concernoverhead: Het betreft de centrale ondersteuning en is onder te verdelen in de ondersteuning van de concernstaf, het Gemeentelijk Managementteam (GMT) en ondersteuning van het Shared Service Center (SSC). Het kostenbudget van deze overhead is niet opgenomen binnen de begroting 2017 van het CBK, maar binnen de concernbegroting.

Het GMT heeft als leidraad voor verrekening van concernoverhead bij groei en krimp van directies het memo: “Governance op de overhead” vastgesteld. Het basisprincipe is “samen trap op en trap af”, waarmee wordt bedoeld dat de concernoverhead meebeweegt met

KUNST IN DE WIJK: TIJDELIJK KUNSTWERK TIJDENS BOUWPERIODE ZUIDELIJKE RINGWEG



de omvang (intensiteit) van het primaire proces. In het memo is een berekeningsmodel vastgesteld dat uitgaat van de toe- of afname van het aantal fte's als basis voor de berekening, waarbij een overgangperiode van vier jaar wordt gehanteerd. Uitgaande van het principe "samen trap op en trap af" komt de vrijval van het bedrag van de concernoverhead trapsgewijs in 4 jaar³ beschikbaar. Het CBK zal echter direct kosten moeten maken om de wegvallende formatie en centrale ondersteuning van het SSC in de bedrijfsvoering op te vangen. De vrijval is door het concern berekend en vastgesteld op € 217.000.

Door de gefaseerde vrijval ontstaat er een claim op het budget voor "frictiekosten". Uitgaande van een vrijval van € 217.000 in vier jaar bedragen de frictiekosten afbouw Concernoverhead in totaal € 325.500 in vier jaar. Omdat de verzelfstandiging pas ingaat op 1 januari 2019 ontstaat vanaf nu 1,5 jaar extra tijd om te anticiperen op de afbouw van de overhead binnen het SSC. De verwachting is dat daarmee de claim op het budget voor "frictiekosten" sowieso aanzienlijk lager zal zijn.

6.3 Budget frictiekosten verzelfstandiging

De transitie naar het CBK 2.0 gaat gepaard met eenmalige kosten. Het geheel vormt het benodigde budget frictiekosten en is verdeeld over drie rubrieken, te weten:

- Reorganisatiekosten en cao-pakketvergelijking;
- Transitiebudget;
- Vermogensopbouw.

Reorganisatiekosten en cao-pakketvergelijking

Onderstaand wordt ingegaan op de consequenties voor het personeel dat samenhangt met de voorgenomen verzelfstandiging. De formatie bestaat samengevat uit:

- Ambtelijke formatie in vaste dienst;
- Payroll formatie (Randstad);

De totale huidige formatie bedraagt 16 personen, 10,54 fte en is onderverdeeld zoals weergegeven in onderstaande tabel 6. In het overzicht van de formatie is geen formatie van het Concern opgenomen (Management, Shared Service Center SSC).

CBK Groningen Formatie

| CBK Groningen | Formatie personeel | CBK Huidig |
|------------------|-----------------------|----------------------|
| Personeel | eenh. [# pers] | eenh. [# fte] |
| Vaste dienst | 12 | 9,28 |
| Payroll Randstad | 4 | 1,26 |
| Totaal | 16 | 10,54 |

Tabel 6: Overzicht formatie CBK per 1/7/2017

³ Mogelijk is een afslanking in een kortere periode aan de orde; deze discussie loopt nog ten tijde van de afronding van deze rapportage.

Van de 12 huidige medewerkers in vaste dienst gaan naar verwachting 11 medewerkers over naar de nieuwe organisatie per 1/1/2019. De overige medewerkers zijn Randstadmedewerkers. Nader wordt vastgesteld of deze medewerkers een vaste plaats krijgen in de verzelfstandigde organisatie.

Sociaal statuut Gemeente Groningen

Het vigerend sociaal statuut loopt af op 31/12/17. Op dit moment onderzoekt de gemeente Groningen de wijze waarop een mogelijk vervolg kan worden gegeven aan een nieuwe vorm en inhoud van een (eventueel) volgend sociaal statuut. Voorzichtigheidshalve is het uitgangspunt voor de verzelfstandiging dat het vigerend sociaal statuut wordt gerespecteerd. Het is, vergelijkbaar met de verzelfstandiging van de Stedelijke Muziekschool Groningen (2013), te verwachten dat een passend sociaal statuut wordt opgesteld, met in ieder geval de volgende uitgangspunten:

- Het personeel wordt volledig overgenomen voor zover er sprake is van functieopvolging of passende plaatsing op nieuwe functie;
- De rechtspositie van de medewerkers wordt gelijkwaardig als die van de gemeente Groningen;
- Het pakket aan arbeidsvoorwaarden is gelijkwaardig (arbeidsvoorwaardengarantie).

Maximale frictiekosten (salaris, WW-uitkeringen en bovenwettelijke uitkeringen)

Op grond van het sociaal statuut is een berekening gemaakt van de maximale frictiekosten. Deze berekening geeft een (overigens niet reëel) beeld van de totale kosten van reorganisatieontslag van de volledige formatie⁴. Uitgangspunt in de berekening is dat vanaf 01-01-2018 2 jaar salaris wordt doorbetaald tot 1-1-2020 en dat nadien de maximale rechten op WW-uitkeringen en bovenwettelijke uitkeringen worden aangesproken. De totale maximale frictiekosten bedragen € 2.491.000⁵. Uitgangspunt in deze berekening is dat de maximale rechten op grond van het sociaal statuut worden benut. Zoals gezegd is dit geen reële uitgangssituatie. Het gaat uiteindelijk om de inschatting van de werkelijke frictiekosten.

Inschatting werkelijke frictiekosten

Voor de reorganisatiekosten Personeel algemeen is een taakstellend budget geraamd van € 100.000. Dit budget kan worden aangewend indien medewerkers niet overgaan naar de nieuwe organisatie en deze daarvoor op een bepaalde wijze worden gecompenseerd.

Pakketvergelijking

Verzelfstandiging leidt tot aansluiting van de in de branche gebruikelijke cao. Analoog aan de verzelfstandiging van de Stedelijke Muziekschool Groningen is een eerste pakketvergelijking gemaakt van de arbeidsvoorwaarden van de gemeente Groningen en de CAO Kunsteducatie (CAO KE). Binnen de CAO KE is Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn de verzekeraar. Voor de zorgverzekering kunnen de medewerkers desgewenst hun IZA zorgverzekering voortzetten op basis van een collectief contract tussen de Stichting Cultuurconnectie en IZA.

⁴ De medewerkers die nu via een Payroll constructie werken, vallen buiten de werking van het sociaal statuut. De medewerkers zijn niet in vaste dienst van de gemeente Groningen.

⁵ Omwille van de privacy is de berekening niet in de rapportage opgenomen

Door de gemeente is een inhoudelijke vergelijking gemaakt tussen beide arbeidsvoorwaarden. Deze vergelijking is weergegeven in bijlage 6. Een gedetailleerde financiële vergelijking ontbreekt op dit moment. Deze kan pas op het niveau van de individuele medewerker worden uitgevoerd nadat het feitelijk besluit tot verzelfstandiging is genomen en medewerkers toestemming geven tot het maken van een individuele vergelijking. Vanuit de ervaring van de verzelfstandiging van de Stedelijke Muziekschool Groningen is het de verwachting dat de plussen en de minnen in de reguliere arbeidsvoorwaarden elkaar in financiële zin redelijk opheffen. Dit geldt niet voor de Pensioenregeling. Vooralsnog dient rekening te worden gehouden met een financiële last van circa € 105.000.

De totale frictiekosten inzake reorganisatiekosten en cao-pakketvergelijking bedragen op grond van de voorgaande analyse in totaal naar verwachting € 205.000. Ook al zullen de frictiekosten die gepaard gaan met compensatie van het pensioen pas begin 2019 worden afgedragen, moeten deze wel in het resultaat van 2018 worden voorzien.

INSPIRATIE: KUNSTWERK OP GROTE MARKT



Transitiebudget

Het transitiebudget is nodig om de verzelfstandiging goed voor te bereiden. Uitgaande van een verzelfstandiging per 1 januari 2019 wordt 2018 als het overgangsjaar gezien. De transformatie naar CBK 2.0 start dus in 2018 op verschillende onderdelen. In onderstaande tabel 5 is een raming van het transitiebudget opgenomen.

CBK Groningen Transitiekosten

| Transitiebudget | Overgangsjaar | Verzelfstandigd |
|--|----------------|-----------------|
| | 2018 | 2019 |
| Ondersteuning personeel | | |
| scholing / begeleiding ondernemerschap | 15.000 | - |
| budget voor start onderneming | 25.000 | - |
| lidmaatschap branchevereniging | nvt | 5.000 |
| lidmaatschap bonden | nvt | 2.000 |
| Subtotaal | 40.000 | 7.000 |
| Transitie | | |
| transitiemanagement | 40.000 | 10000 |
| cultuurverandering | 15.000 | 10000 |
| advies (notarieel / juridisch / fiscaal) | 20.000 | 0 |
| PR & Communicatie | 10.000 | 5000 |
| Subtotaal | 85.000 | 25.000 |
| Totaal | 125.000 | 32.000 |
| Onvoorzien 10% | 12.500 | 3.200 |
| TOTAAL | 137.500 | 35.200 |

Tabel 7: Transitiebudget

Onderstaand wordt het transitiebudget beknopt toegelicht.

Ondersteuning personeel

Het is verstandig in te zetten op een scholingstraject gericht op het ontwikkelen van ondernemerschap. Ook is er een budget nodig voor de start van de onderneming. Er moet een stichting worden gevormd met bijbehorende governance. Het is aan te bevelen de stichting lid te maken van de branchevereniging en het personeel lidmaatschap van een vakbond aan te bieden. Het totaal geraamde budget is geraamd op € 47.000, verdeeld over twee jaren.

Transitie

De feitelijke transitie van de aanloop naar en de implementatie van de nieuwe organisatie gaat gepaard met eenmalige kosten. Deze kosten kunnen niet vanuit een regulier exploitatiebudget worden gedekt. Het is raadzaam de transitie te laten begeleiden in de periode vanaf formele besluitvorming tot en met begin 2019. De transitie-manager heeft samen met de directeur de taak alle afspraken en adviezen te operationaliseren, zodat op 1 januari 2019 daadwerkelijk het CBK 2.0 operationeel is. Er is een bedrag geraamd van € 110.000, verdeeld over twee jaren.

Voor beide rubrieken is een post onvoorzien geraamd van 10% van de kosten. Het totale transitiebudget bedraagt daarmee € 172.700, verdeeld over twee jaren.

Vermogensopbouw

Vanuit het uitgangspunt van borging van de continuïteit, het opvangen van fluctuaties in de exploitatie en het treffen van voorzieningen is een zeker weerstandsvermogen noodzakelijk. De omvang van dit benodigd weerstandsvermogen kan langs meer wegen worden benaderd:

1. 15% van de totale subsidie omzet⁶: dit resulteert in een weerstandsvermogen in 2021 van ca. € 145.000 (afgerond).
2. 15% van de totale omzet: dit resulteert in een weerstandsvermogen in 2021 van ca. € 250.000 (afgerond).

Het weerstandsvermogen van het CBK 2.0 bedraagt per ultimo 2017 feitelijk nihil. Voorzichtigheidshalve wordt een bedrag van € 250.000 meegenomen als frictiekosten voor vermogensopbouw binnen de stichting.

Investerings

Er is een raming gemaakt van de noodzakelijke investeringen. Het CBK 2.0 zal zelf zijn ICT-hardware en ICT-applicaties moeten aanschaffen en inrichten. Daarnaast is voorzien dat ook investeringen noodzakelijk zijn ten behoeve van inventaris voor kantoor en overige voorzieningen. De investeringen zijn weergegeven in tabel 8. De hiervan af te leiden afschrijvingskosten van € 23.000 zijn opgenomen in de exploitatie van het CBK 2.0.

CBK Groningen Transitiekosten

| Investerings | Investering | Afschrijving/jaar |
|--|----------------|-------------------|
| Investering ICT en systemen (afschr. 5 jaar) | 80.000 | 16.000 |
| Inventaris kantoren (afschr. 10 jaar) | 20.000 | 2.000 |
| Inventaris voorzieningen (afschr. 4 jaar) | 20.000 | 5.000 |
| Totaal | 120.000 | 23.000 |

Tabel 8: Investeringsraming

⁶ Onder het huidige regime van de ASV kan een reserve/eigen vermogen worden opgebouwd met een maximale omvang van 15% van de subsidie. Het is de vraag of dit percentage voldoende is.

PODIUM VOOR KUNSTENAARS: PRESENTATIEPLEK VOOR GRONINGS TALENT



6.4 Toekomstige huisvesting

Het CBK betaalt vanaf zijn intrede in De Oosterpoort in het geheel geen huisvestingskosten aan OPSB. Geen huur, geen servicelasten en geen vergoeding voor facilitaire dienstverlening. Bovenstaande betekent dat in de huidige begroting van het CBK geen dekking voor huisvestingskosten is opgenomen. De dekking van deze kosten loopt via de begroting van OPSB. In de toekomst moet echter wel rekening worden gehouden met genormaliseerde huisvestingskosten voor het CBK 2.0. Voor de toekomstige ruimtebehoefte is een raming gemaakt van de benodigde oppervlakte (ca. 1.475 m², zie bijlage 4) en de hiermee samenhangende integrale huisvestingskosten (zie bijlage 2). De toekomstige huisvesting kan met ruim 200 m² worden teruggebracht. Ook is het uitgangspunt dat de toekomstige expositieruimte met anderen wordt gedeeld. Het CBK 2.0 zal als verzelfstandigde stichting (op termijn) een reguliere private huurovereenkomst afsluiten met de gemeente Groningen.

6.5 Dekkingsschema

In onderstaand schema is het totaal overzicht weergegeven van het exploitatiesaldo van het CBK 2.0 voor de periode tot en met 2021. De berekening is zonder het effect van eventuele toekomstige huisvestingskosten. Het CBK 2.0 is in staat om ca. 35% van de kosten zelfstandig te verdienen. Het restant zal moeten worden gedekt door een gemeentelijke subsidie. De huidige gemeentelijke dekking (basis 2017) neemt toe van € 735.000 naar € 973.000 in 2019 en de jaren daarna. Bij deze dekkingsbasis ontstaat er een licht positief exploitatieresultaat. De noodzakelijke toename van de dekking wordt voornamelijk veroorzaakt door het zelfstandig organiseren van de backoffice van het CBK 2.0. Uitgaande van de afbouw van het SSC binnen de gemeente is er dus geen sprake van structurele noodzakelijke middelen voor een kostendekkende exploitatie van het CBK 2.0.

Vervolgens zijn in het schema de totale eenmalige frictiekosten verdeeld over 2 jaar weergegeven. In het transformatiejaar 2018 bedragen de eenmalige frictiekosten € 342.500, in 2019 bedragen de eenmalige frictiekosten € 285.200 inclusief de opbouw van het eigen vermogen van € 250.000.

CBK Groningen Dekkingschema

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <u>Exclusief huisvesting</u> | <u>begroting</u> | <u>prognose</u> | <u>prognose</u> | <u>prognose</u> | <u>prognose</u> |
| 1. Totaal baten | 380.000 | 427.750 | 485.500 | 517.000 | 543.500 |
| 2. Totaal lasten | 1.115.000 | 1.169.475 | 1.452.966 | 1.481.316 | 1.505.166 |
| 3. Exploitatietekort | -735.000 | -741.725 | -967.466 | -964.316 | -961.666 |
| 4. Dekkingsplan | | | | | |
| Toegestaan tekort (basis 2017) | 591.000 | 591.000 | 591.000 | 591.000 | 591.000 |
| Bijdrage cultuurnota structureel | 85.000 | 85.000 | 85.000 | 85.000 | 85.000 |
| Onttrekking Reserve KOS | 59.000 | 70.000 | 80.000 | 80.000 | 80.000 |
| Vrijval dekking SSC | 0 | 0 | 217.000 | 217.000 | 217.000 |
| Totaal dekking | 735.000 | 746.000 | 973.000 | 973.000 | 973.000 |
| 5. Eindsaldo exploitatie incl SSC | - | 4.275 | 5.534 | 8.684 | 11.334 |
| Friciekosten 1 | | | | | |
| Reorganisatie personeel | - | -100.000 | - | - | - |
| cao / pensioencompensatie | - | -105.000 | - | - | - |
| Eenmalige transitiekosten | - | -137.500 | -35.200 | - | - |
| Totaal | - | -342.500 | -35.200 | - | - |
| Friciekosten 2 | | | | | |
| Opbouw eigen vermogen | - | - | -250.000 | - | - |
| Totaal | - | - | -250.000 | - | - |
| TOTAAL Friciekosten | - | -342.500 | -285.200 | - | - |

Tabel 9: Dekkingsschema CBK 2.0

6.6 Juridische aspecten

In deze paragraaf worden de belangrijkste juridische aspecten belicht. Deze hebben betrekking op de afwikkeling van bestaande en het aangaan van nieuwe relaties tussen de gemeente Groningen en het CBK 2.0. Tevens wordt de toekomstige governance belicht.

Spelregels meerjarige subsidieovereenkomst

Onderzocht is wat de spelregels zijn waar het CBK 2.0 rekening mee moet houden met betrekking tot de toekomstige subsidierelatie met de gemeente Groningen.

Van kracht vanuit de subsidieverstrekker zijn:

- De algemene kaders voor subsidies, de Algemene wet bestuursrecht (artikelen 4:21 en verder);
- De Algemene Subsidieverordening gemeente Groningen 2011;
- (meer specifiek) hoofdstuk 6 van de *Nadere regels subsidie gemeente Groningen* (laatst gewijzigd 12 november 2016).

Soort voorziening

Voor het CBK 2.0 is vooral paragraaf 6.7 Beeldende kunst in de *Nadere regels subsidies gemeente Groningen* van belang. Het CBK vervult net als het Groninger Museum taken binnen de Cultuurpijler Beeldende Kunst. Het Groninger Museum is voor de sector aangemerkt als Cultuurpijler, het CBK niet. Echter, het museum vervult deze rol alleen op het gebied van museale verbindingen, het CBK vervult 'deze rol' met name voor presentatie-instellingen. Dit schuurt, en daar zal de komende tijd naar afstemming worden gezocht.

Meerjarige subsidieaanvraag en verantwoording

Vastgesteld is dat de huidige en toekomstige activiteiten van het CBK 2.0⁷ passen binnen de Algemene Subsidieverordening en Nadere regels van de gemeente Groningen en de activiteiten zijn maximaal 100% subsidiabel.

Net als het Groninger Museum en het Scheepvaartmuseum vormt het CBK een belangrijke brede publieksvoorziening in de beeldende kunst. Het CBK 2.0 opteert daarom voor een meerjarige subsidie op grond van de Cultuurnota, dus minimaal voor vier jaar. Die termijn is nodig om de nieuwe organisatie voldoende zekerheid en kans te kunnen bieden en zich te kunnen ontwikkelen.

Artikel 6.2 van de nadere regels bepaalt dat subsidie op basis van paragraaf 6.7 Beeldende kunst wordt verleend voor de gehele periode van de geldende cultuurnota, dus in dit geval tot en met 2020. Uitgaande van een mogelijke verzelfstandiging per 1 januari 2019 zou dat leiden tot een subsidieperiode van twee jaar, twee jaar minder dan gewenst. De komende tijd zal ook hiervoor een oplossing moeten worden gevonden.

Ook al is er sprake van een meerjarige subsidie, jaarlijks wordt het subsidiebudget door de raad vastgesteld en zijn er dus jaarlijkse bijstellingen mogelijk.

⁷ Opmerkelijk is dat in de cultuurnota (appendix II, blz. 40 en 41) het CBK wordt behandeld als een instelling die subsidie ontvangt. Formeel is dat onjuist.

MARKTSTIMULERING GRONINGER KUNSTENAARS: REALISATIE KUNST OP MAAT



Vermogenspositie

Het hebben/opbouwen van een eigen vermogenspositie is onlosmakelijk verbonden met een verzelfstandigde organisatie om te kunnen ondernemen en innoveren. Niet zelden is het opbouwen van eigen vermogen, een discussie tussen subsidiegever en -ontvanger.

Het CBK 2.0 opteert voor het opbouwen van een zeker eigen vermogen⁸ en wenst hierover voor de feitelijke verzelfstandiging bindende afspraken met de gemeente te maken.

Eigendom (overdracht of bruikleen)

De kunst die door de kunstenaar is geleverd, wordt door het CBK beheerd, maar is door de gemeente betaald. De gemeente is eigenaar. Het CBK opteert niet voor een overdracht van het eigendom maar voor een bruikleenconstructie. De redenen hiertoe zijn:

- De kunst behoort tot het cultureel erfgoed van de stad Groningen;
- Het CBK heeft geen vermogen om eigendom te verwerven;
- Kunst van kunstenaars is auteursrechtelijk beschermd.

Het auteursrecht vervalt (pas) 70 jaar na de dood van de kunstenaar. Het CBK 2.0 kan een dergelijke verantwoordelijkheid voor borging van de auteursrechten niet zelfstandig dragen en daarom is overdracht van het eigendom onwenselijk.

Beheerplicht

Zolang de collectie gemeentelijk eigendom is, rust er op de gemeente een wettelijke en maatschappelijke plicht om de werken in stand te houden. Indien de beheerplicht wordt opgedragen aan het CBK 2.0, dan is het vanzelfsprekend dat een deel van het subsidiebudget wordt geormerkt voor onderhoud en beheer van de hele collectie. De onderhoudsplicht blijft bestaan zolang de werken in eigendom van de gemeente zijn, ook als je de collectie zou laten beheren door een stichting en die stichting onvoldoende middelen zou hebben om de collectie te onderhouden.

Bruikleen

Alternatief voor overdracht van de kunst/ kunstwerken is het in bruikleen geven aan het CBK 2.0. Op grond van het raadsbesluit van 25 juni 2014 zijn, vanwege het algemeen belang dat wordt gediend door de activiteiten van het CBK, de activiteiten uitgezonderd van bepalingen van de Wet markt en overheid. Zolang de situatie vanwege het algemeen belang bestaat, lijkt er geen probleem te zijn met het in bruikleen geven van kunst/ kunstwerken aan het CBK 2.0. Te allen tijden moeten goede afspraken worden gemaakt over het beheer van de in bruikleen gegeven kunst/ kunstwerken en hoe transacties (aankoop/ verkoop) worden afgewikkeld. Dit zal worden vormgegeven in de transitiefase.

Balans CBK

In het kader van de beoogde verzelfstandiging is de collectie van de Kunstuitleen opnieuw gewaardeerd door een beëdigd taxateur. De taxatie toont aan dat er geen balansproblematiek ten aanzien van de herwaarderingsreserve aan de orde is.

Voor het overige staat er geen boekwaarde van materiële activa op de balans van het CBK. De aanwezige activa zijn volledig afgeschreven.

⁸ Onder het huidige regime van de ASV kan een reserve/eigen vermogen worden opgebouwd met een maximale omvang van 15% van de subsidie; het CBK opteert voor een omvang bij verzelfstandiging van 15% van de toekomstig te realiseren omzet, omdat ook derde geldstromen worden gerealiseerd.

Collectietegoed

Klanten hebben in het verleden collectietegoed (leenvergoeding) opgebouwd door het sparen van de maandelijkse abonnementsgelden. Deze tegoeden zijn opgebouwd onder twee verschillende regimes van Algemene Voorwaarden (voor én na 1-1-2009).

Indien de AV 2009 van toepassing zijn dan vervalt het collectietegoed 'indien de lener gedurende een aaneengesloten periode van 5 jaar niet bij het CBK heeft geleend.' Indien de AV van vóór 2009 van toepassing zijn dan is het niet zonder meer mogelijk de collectietegoeden te innen. In die voorwaarden staat dat het collectietegoed onbeperkt geldig is. Het tegoed kan overigens uitsluitend worden aangewend voor de aankoop van kunst en wordt niet gerestitueerd. Voor laatstgenoemde groep klanten geldt dat zij op enig moment hun recht op het collectietegoed kunnen opeisen, echter de kans dat dit gebeurt, wordt als klein ingeschat. Dit zou betekenen dat een bedrag van ca. € 120.000 zou kunnen vrijvallen en mogelijk kan worden aangewend ter dekking van de frictiekosten.

Algemene Voorwaarden CBK 2.0

Het ligt voor de hand voor de nieuwe entiteit nieuwe Algemene Voorwaarden op te stellen. Deze zullen gelden voor nieuwe klanten. Van belang is vooral dat overeenstemming wordt bereikt over deze voorwaarden tussen gemeente en het CBK 2.0. Immers, er bestaat een relatie tussen de financiering (subsidie) van de activiteiten, het eigendom en het bruikleen van de kunst/kunstwerken. Leidend principe is dat rechten maar ook plichten van bestaande klanten overgaan naar de rechtsopvolger.

Aansprakelijkheden/overige publieke & private overeenkomsten

Het CBK 2.0 en de gemeente zullen nadere afspraken moeten maken over de (beroeps-product) aansprakelijkheden over en weer. Indien de beheerplicht volledig wordt overgedragen aan het CBK 2.0 dan zullen partijen ook afspraken moeten maken over de (demarcatie) van aansprakelijkheden. Dit vergt nadere uitwerking, in relatie tot de Algemene Voorwaarden. Tevens zullen nadere overeenkomsten moeten worden opgesteld in het kader van publieke & private overeenkomsten met betrekking tot leveringen, huurverplichtingen, opdragen leenrecht, opdragen volgrecht, etc. Dit vergt nadere uitwerking in de transformatiefase.

6.7 Consequenties van niet verzelfstandigen

In de situatie dat het CBK niet verzelfstandigt, ontstaat de situatie dat noodzakelijkerwijs ook een aantal vraagstukken onherroepelijk dient te worden opgelost. Wil het CBK meer marktgericht kunnen werken dan dienen er oplossingen te komen voor onderstaande knelpunten.

1. De organisatievorm en -cultuur moet worden getransformeerd naar een meer ondernemende en zelfsturende organisatie.
2. Het verdienmodel van de Kunstuitleen moet worden getransformeerd.
3. De methode van werken zal meer transparant en meer resultaatgericht moeten worden met duidelijke afspraken over budgetbesteding en resultaten (output).
4. De productiebudgetten (met name voor Kunst op Straat en Kunst op Maat) moeten worden veiliggesteld.

5. Het aanboren van derde geldstromen om meer producties en evenementen te realiseren kan veel makkelijker vanuit een verzelfstandigde positie.

Bovenstaande betekent dat een keuze voor niet verzelfstandigen een keuze is voor een stevige transformatie die ook budgettaire consequenties heeft voor de eenmalige frictiekosten. Het verschil van de budgettaire consequenties van wel of niet verzelfstandigen is samengevat weergegeven in onderstaande tabel.

CBK Groningen Eenmalige frictiekosten

| Transitiekosten (2018 t/m 2019) | Wel verzelfstandigen | Niet verzelfstandigen | Vershil |
|---------------------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------|
| Eenmalige lasten | | | |
| Reorganisatiekosten Personeel | 205.000 | 100.000 | 105.000 |
| Transitiekosten | 172.700 | 77.000 | 95.700 |
| Subtotaal | 377.700 | 177.000 | 200.700 |
| Vermogensopbouw | | | |
| Donatie opbouw eigen vermogen | 250.000 | nvt | 250.000 |
| Totaal eenmalige frictiekosten | 627.700 | 177.000 | 450.700 |

Tabel 10: Eenmalige frictiekosten bij wel of niet verzelfstandigen

Een gedetailleerd overzicht is weergegeven in bijlage 5. In het geval van niet verzelfstandigen kunnen kosten van overgang naar een nieuwe cao/pensioen worden vermeden (€ 105.000) en vallen de eenmalige kosten lager uit (€ 95.700). Niet verzelfstandigen staat overigens niet gelijk aan intern verzelfstandigen. Intern verzelfstandigen zou betekenen dat ook de afbouw van het SCC plaats dient te vinden.

Conclusie is dat de eenmalige kosten bij verzelfstandigen van het CBK ca. € 450.000 meer bedragen. Opgemerkt wordt dat in dit verschil een bedrag van € 250.000 is opgenomen voor de vermogensopbouw in de situatie dat wel wordt verzelfstandigd.

WILDVANG: BREED PUBLIEKSBEREIK HENDRIK DE VRIESSTIPENDIUM



7. TRANSITIEPLAN

De mogelijke verzelfstandiging wordt na besluitvorming voorbereid in het overgangsjaar 2018. Hiertoe wordt een gedetailleerd transitieplan met tijdsplanning opgesteld. Onderstaand worden de belangrijkste contouren van dit plan weergegeven⁹.

Inrichting projectgroep/ stuurgroep

(looptijd jan/18 – mrt/19)

Een projectgroep stuurt de ontwikkeling en implementatie aan van de nieuwe organisatie CBK 2.0. Een en ander conform de uitgangspunten van het Bedrijfsplan CBK 2.0 dat onderdeel uitmaakt van definitieve besluitvorming. Vanzelfsprekend wordt dit plan nader afgestemd met de Ondernemingsraad en de momenten van advisering en instemming opgenomen in het plan.

De projectgroep komt in de transformatiefase 4-wekelijks bijeen, stuurt de voorbereiding en organisatieontwikkeling aan en bewaakt de voortgang. De projectgroep rapporteert tussentijds aan de Stuurgroep. Voorgesteld wordt de huidige samenstelling van de project- en stuurgroep te continueren.

De onderstaande onderwerpen maken onderdeel uit van het transitieplan CBK 2.0.

Juridische aspecten

(looptijd variabel, besluitvorming okt/18)

De opbouw van de nieuwe entiteit vraagt om de volgende juridische uitwerkingen:

- Het oprichten van de rechtspersoon, vaststellen statuten en reglementen looptijd tot oktober 2018.
- Voorbereiding instellen Raad van Toezicht.
- Activa-transactie (waarschijnlijk ICT), waardebepaling en voorwaarden looptijd tot december 2018.
- Bruikleenovereenkomst/ consignatieafspraken/ financiële processen Kunstuitleen.
- Algemene voorwaarden CBK 2.0.
- Beroepsaansprakelijkheid CBK 2.0.
- Verzekeringen (collectie, bruikleen, consignatie).
- Garantstelling gemeente inzake CBK 2.0 (personeel/ financieel).
- Meerjarige subsidierelatie CBK 2.0 / gemeente (overeenkomst /prestaties/ verantwoording).
- Huurovereenkomst De Oosterpoort.
- Afspraken maken met Stadsbeheer over opslag kunstwerken en onderhoud.

⁹ De consequenties van de ontvlechting met betrekking tot de afbouw van het SSC worden niet in het Transitieplan CBK 2.0 meegenomen.

Personele aspecten / Sociaal Statuut

(looptijd variabel, besluitvorming okt/18)

De opbouw van de nieuwe entiteit vraagt om de volgende uitwerkingen:

- Cao-pakketvergelijking (arbeidsvoorwaarden/ pensioen) per persoon.
- Individuele gesprekken met medewerkers over sociale voorwaarden.
- Aanstellingsprocedure vaste formatie personeel in CBK 2.0.
- Relatie flexibele formatie (Personeel niet in loondienst).
- Aanstelling personeel.

Organisatie-inrichting

(looptijd variabel, besluitvorming aug/18)

De opbouw van de nieuwe entiteit vraagt om de volgende organisatorische uitwerkingen:

- Besturingsmodel/ vaste en flexibele formatie/ functiebeschrijvingen.
- Gewenste zeggenschap.
- Planning en control/ administratieve processen/ kwaliteitsbeleid.
- Informatie en automatisering.
- Facilitaire ondersteuning.
- Communicatie en PR.
- Netwerken en cliëntrelaties.

Culturaspecten

(looptijd variabel, geheel 2018)

De opbouw van de nieuwe entiteit vraagt om de volgende uitwerkingen:

- Laden van de CBK 2.0 kernwaarden (wat zijn de praktische afspraken).
- De dienstverlenende attitude van alle medewerkers (intern/ extern).
- De cliëntoriëntatie en het ondernemerschap van alle vaste en flexibele medewerkers.
- De bedrijfsvoering/ projectmatig werken/ zakelijke overeenkomsten/ monitoring en verantwoording.

Er wordt daartoe een opleidingsprogramma ontwikkeld met inhoudelijke 'masterclasses' en coaching bij "werk in uitvoering".

Communicatie

(looptijd variabel, besluitvorming jan/18)

De opbouw van de nieuwe entiteit vraagt om een communicatieplan met uitwerking naar:

- De doelgroepen waarop de communicatie wordt gericht. Intern: personeel, ondernemingsraad, gemeente. Extern: klanten, inwoners, (culturele) instellingen, kunstenaars, etc.
- Doelstellingen: informeren, het verkrijgen van commitment/ vertrouwen/ inhoudelijke inbreng en het realiseren van onderlinge afstemming.
- Middelen: hoe vindt de communicatie plaats (overleg/ e-mail/ schriftelijk/ media e.d.)?

Ondersteuning

De opbouw van de nieuwe entiteit vraagt op onderdelen om ondersteuning. Primair wordt de ondersteuning gezocht binnen de expertise en capaciteit van de gemeente Groningen. Het betreft ondersteuning met betrekking tot:

- Juridische kennis op het gebied van ondernemingsrecht.
- Juridische kennis op het gebied van arbeidsrecht.
- P&O deskundigheid ten behoeve van vergelijking arbeidsvoorwaarden, opstellen arbeidscontracten, functiebeschrijvingen, arbeidsvoorwaarden en dergelijke.
- Fiscalist ten behoeve van eventuele btw en/of vennootschapsbelasting.
- Verandermanagement met betrekking tot cultuuraspecten.
- Financieel management met betrekking tot inrichting AO-IC en financiële administratie.
- Procesbegeleider ter advisering en ondersteuning van de projectgroep.

UITLENEN COLLECTIE: KUNST TOEGANKELIJK MAKEN VOOR EEN BREED PUBLIEK



8. RISICOANALYSE

De risico's van een toekomstbestendig CBK 2.0 zijn te onderscheiden in risico's voor de bedrijfsvoering en risico's rond de transitie.

De bedrijfsvoering en de transitie van de nieuwe organisatie zijn gebaseerd op redelijke aannames, ontleend aan de huidige praktijk en ervaringsgegevens. Er is een voorschot genomen op het verhogen van inkomsten voor de jaren vanaf 2019 en verder. Het is de ambitie om meer derde geldstromen aan te boren. Deze zijn nader inzichtelijk gemaakt en worden als haalbaar verondersteld. Het is de opvatting dat de toekomstige organisatie als geheel slagvaardiger zal zijn waardoor de reguliere bedrijfsrisico's worden verminderd. In de bedrijfsvoering zijn op dit moment nog geen vitale elementen opgenomen die afhankelijk zijn van samenwerking met derden. In die zin is er op dit moment sprake van realistische uitgangspunten; van "rijk rekenen" is geen sprake. Een paar zaken moeten echter worden genoemd omdat deze wel van invloed kunnen zijn op (continuïteit van) de bedrijfsvoering.

Risico beleidskeuze van de gemeente Groningen

Alhoewel het streven is meer derde geldstromen te genereren, blijft een verzelfstandigd CBK 2.0 met een maatschappelijke functie te allen tijde afhankelijk van subsidie. Het is in Nederland gangbare praktijk dat elke 4 jaar een gemeentelijk beleidsnota Cultuur wordt opgesteld. Daarmee is het geen garantie dat CBK 2.0 tot in lengte van jaren onderdeel uitmaakt van de culturele infrastructuur¹⁰ van de gemeente Groningen. Het risico wordt als gering aangemerkt. Immers, ook binnen de gemeente is het voortbestaan van het CBK niet voor de eeuwigheid gegarandeerd. Het CBK kan/ moet met nieuw elan zijn bestaansrecht blijven aantonen.

Het op te stellen bedrijfsplan heeft een horizon van 4 jaren, deze loopt niet gelijk aan de beleidscyclus van de huidige (recent vastgestelde) cultuurnota. Het is echter reëel te veronderstellen dat aan het verzelfstandigde CBK 2.0 een passende vorm van garantie wordt gegeven, bijvoorbeeld te regelen in het nog op te stellen sociaal statuut. Ook is het van belang het CBK 2.0 voor een meerjarenperspectief een eenmalige impuls aan het eigen vermogen te geven (ten behoeve van de dekking van toekomstige risico's). Zonder borging van de vermogenspositie wordt de exploitatie van het CBK 2.0 een uiterst risicovol avontuur.

¹⁰ Tegelijkertijd staat vast dat de gemeente tot in lengte van jaren een beheerplicht heeft ten aanzien van kunst (cultureel erfgoed).

Risico Reserveopbouw Kunst op Straat

Het CBK 2.0 is een dienstverlenende uitvoeringsorganisatie die zijn opdrachten krijgt van de gemeente Groningen en anderen. Het CBK 2.0 heeft zelf geen realisatiebudgetten voor Kunst op Straat. Het is van groot belang dat de bestaande reserve Kunst op Straat ook in de toekomst blijft bestaan en dat van tijd tot tijd dotaties plaatsvinden om deze reserve op peil te houden. Zonder deze reserve kan het CBK 2.0 geen initiatieven nemen en op zoek gaan naar partners voor cofinanciering voor de realisatie van kunstwerken.

Het risico wordt als een stevige aangemerkt. Hierover moeten nadere afspraken worden gemaakt.

Risico's klantbehoud

Na jaren van krimp is het de verwachting dat als gevolg van de verbeterde economische conjunctuur, vanaf 2018 sprake zal zijn van stabilisering en ombuiging naar een lichte groei van de functie Kunstuitleen, mits er wijzigingen in het uitleensysteem plaatsvinden. Het is noodzaak om naast de maatschappelijke functie van de Kunstuitleen aan te sluiten op de eigentijdse vraag van het publiek en het aanbod aan te passen op de wensen van de klant. Het huidige "spaarmodel" is niet meer op deze wijze houdbaar. Het concept van de toekomstige Kunstuitleen is in het bedrijfsplan nader vormgegeven. De kunstuitleen hanteert een meer eigentijds verdienmodel dat gangbaar is in de hedendaagse markt. Er wordt tevens gewerkt met recente kunstwerken die kunstenaars in consignatie toevertrouwen aan het CBK 2.0. Daarmee borgt het CBK dat met nieuw, deels experimenteel werk nieuwe en bestaande doelgroepen blijvend kunnen worden bediend. De risico's zijn beperkt omdat gewerkt wordt met een marktconform model.

Risico kans van slagen samenwerking

CBK 2.0 heeft de ambitie om samen met anderen (NP3, Groninger Museum, Academie Minerva en eventuele anderen) te verkennen of op termijn samen met de gemeente een eigentijds Cultuurcluster in het centrum van de stad kan worden gevormd. De gesprekken zijn op dit moment verkennend met een positieve intentie van alle partners. Daarmee is de samenwerking nog geen realiteit. Inhoudelijk en op het gebied van de bedrijfsvoering zijn er kansen, maar dat moet nog nader worden uitgewerkt. Het risico is niet gelegen in de overtuiging en wil van de partners, maar of gekomen kan worden tot draagvlak en financiering voor een nieuw Cultuurcluster.

Risico huisvesting

Het CBK acht het cruciaal op de lange termijn voor de publieksfuncties passende huisvesting te vinden in het centrum van de stad, samen met complementaire partners. De huisvestingssituatie in De Oosterpoort is op dit moment bedrijfseconomisch niet verwerkt in de cijfers van het CBK. Alternatieve opties voor de toekomst zijn mede daardoor niet eenvoudig in te schatten. Bovendien zullen bij een vertrek van het CBK uit De Oosterpoort de achterlatende ruimten alternatief aanwendbaar moeten zijn. De omvang van dit risico is pas in te schatten nadat meer bekend is over de bedrijfseconomische situatie van de huidige huisvesting in De Oosterpoort. Het is de verwachting dat het CBK nog een paar jaar in De Oosterpoort is gehuisvest. Het risico voor de bedrijfsvoering is beperkt.

Risico beheersbaarheid frictiekosten (reorganisatie personeel, cao en transitiekosten)

Voor de transitie is een benodigd frictiekostenbudget van in totaal € 377.700 begroot (excl. investeringen en opbouw eigen vermogen). Van dit bedrag is € 205.000 gereserveerd voor de afkoop van de rechten van personeel. De berekeningen zijn gebaseerd op uitgangspunten van het sociaal statuut en een eerste pakketvergelijking tussen de cao's. Uiteindelijk is pas zeker hoeveel reorganisatiekosten worden gemaakt nadat met de medewerkers tot vaststellingsovereenkomsten gekomen kan worden. Overschrijding van de frictiekosten voor het personeel wordt als een beperkt risico aangemerkt. De overige transitiebudgetten zijn taakstellend.

Risico ontbreken continuïteit en draagvlak

Een niet te onderschatten factor voor een succesvolle toekomst is draagvlak bij het personeel. Dit draagvlak wordt in belangrijke mate beïnvloed door het perspectief op voortzetting van de beroepspraktijk onder aanvaardbare voorwaarden (inhoud, samenwerking, faciliteiten, arbeidsvoorwaarden) en door de zorgvuldigheid in het transitieproces. Op de geschetste voorwaarden biedt de verzelfstandiging perspectief. Om het personeel betrokken te houden vergt dit een gerichte en zorgvuldige aanpak. De eerste overleggen met de OR en de medewerkers duiden op ondersteuning van het proces. Het is van belang de medewerkers zo snel mogelijk duidelijkheid te geven. Het CBK dringt daarom aan op besluitvorming op zo kort mogelijke termijn.

9. SAMENVATTING EN ADVIES

In 2015 heeft het CBK een visie geschreven over zijn toekomstbestendigheid en dat verzelfstandiging hiertoe mogelijkheden biedt. In de cultuurnota 2017-2020 is het onderzoek tot mogelijke verzelfstandiging benoemd. De samenvatting van de uitkomsten van dit onderzoek volgt onderstaand.

Wat doet het CBK en waarom verzelfstandigen?

Het CBK is de professionele organisatie die de beeldende kunst in de breedte behartigt en zorgdraagt voor het behoud van de culturele infrastructuur in stad en regio. Het creëert een laagdrempelig podium, een netwerk en een lokale/ regionale marktplaats voor alle culturele stakeholders. Een podium voor productie en presentatie van beeldende kunst, Kunst op Straat, kunstuitleen, educatie, coaching van (jonge) talenten en het maakt genieten van kunst mogelijk voor een breed publiek. *Kunst & Stad* en *Kunstspot.nl* zijn voorbeelden van nieuwe middelen waarmee een nieuw publiek wordt bereikt. De mogelijke verzelfstandiging is voorzien per 1/1/2019.

CBK 2.0 als “de verbinder tussen kunst en samenleving”

De huidige marktcontext vraagt om meer cultureel ondernemerschap, intensieve samenwerking en zakelijk vermogen om te kunnen doorontwikkelen naar een toekomstbestendige organisatie die meer versterking aan de beeldende kunstsector kan bieden. Verzelfstandiging resulteert in:

- kostendekkende exploitatie; zonder extra structurele middelen van de gemeente;
- fondsenwerving en nieuwe geldstromen die makkelijker op gang kunnen komen;
- ruimte en kansen voor cultureel ondernemerschap, co-creatie en cofinanciering;
- efficiëntere bedrijfscultuur, flexibeler en vraaggerichter werken;
- nieuwe verbindingen tussen kunst en maatschappij;
- een betere uitgangspositie ten aanzien van samenwerkingspartners en bedrijfsleven.

Belangrijkste uitgangspunten bij de verzelfstandiging:

- Alle functies blijven onlosmakelijk met elkaar verbonden vanwege de maatschappelijke functie, de langdurige beheerplicht, de minimale schaalgrootte en het exploitatiebelang van de collectie.
- De eerste jaren blijft De Oosterpoort de huisvesting. Positieve gesprekken zijn gaande met culturele partners inzake intensieve samenwerking en vorming van een nieuw cultuurcluster.
- Voor de eenmalige frictiekosten van de verzelfstandiging wordt een claim ingediend op het concern-frictiebudget voor de transitie van het CBK en de afbouw van het SSC.
- De kunstwerken (Kunst op Straat, Kunstuitleen) blijven eigendom van de gemeente; er vindt voor de kunstwerken geen activatransactie plaats. Er zijn geen balansproblemen.
- Kunst op Straat vergt een blijvende gemeentelijke reserve (geormerkte gelden grote projecten).
- Het voorstel is gefaseerd te verzelfstandigen vanwege de voorbereidingstijd en kostenspreiding.
- Uitgaande van vrijval van de middelen door het afslanken van het SSC is er in de projectperiode van vier jaar sprake van een kostendekkende (licht positief cumulatieve) exploitatie.
- Reorganisatieomvang; de afvloeiing van het personeel is uiterst beperkt.
- Het CBK 2.0 vergt een passend eigen vermogen om toekomstige risico's op te vangen.

Financiële consequenties:

De eenmalige frictiekosten als gevolg van de verzelfstandiging bestaan uit een aantal componenten:

| | 2018 | 2019 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| Reorganisatie personeel | 100.000 | 0 |
| Cao-pakketvergelijking | 105.000 | 0 |
| Eenmalige transitiekosten | 137.500 | 35.200 |
| Opbouw eigen vermogen | 0 | 250.000 |
| Totaal eenmalige frictiekosten | 342.500 | 285.200 |

Advies

In het bedrijfsplan, specifiek in hoofdstuk 2 en 3 is getracht duidelijk aan te geven dat het CBK een meer toekomstvast vooruitzicht heeft in een zelfstandige entiteit. Het is van groot belang een werkomgeving te creëren waarin het CBK zich kan verhouden tot andere maatschappelijke culturele partners. Het gaat hierbij om samenwerken, om diversiteit en complementariteit, co-creatie en cofinanciering. Het gaat ook om vernieuwing en het ontwikkelen van nieuwe netwerken waarin partijen zich makkelijk aansluiten.

Door vernieuwing en modernisering van het CBK wordt een gedegen basis gevormd. Ingezet wordt op samenwerking met culturele partners in de stad, met de vorming van een gezamenlijk cultuurcluster in het centrum van de stad als vergezicht waar partners zich positief over uitspreken.

Deze basis leidt zonder extra structurele middelen voor de toekomstige activiteiten van CBK 2.0 tot een budgetneutrale exploitatie. De personele gevolgen zijn beperkt en sluiten aan bij natuurlijke afvloeiingstermijnen.

Wel is een overgang van de gemeentelijke cao naar een passende cao in de culturele sector aan de orde. Uitgangspunt is dat het personeel hiervan geen enkel nadelig effect mag ondervinden. Tevens is een veranderprogramma aan de orde. Het CBK 2.0 dient meer cultureel ondernemend, meer zakelijk te gaan acteren. Deze omslag vergt een stevig transformatieprogramma.

De slaagkans van een succesvol transformatieprogramma wordt groot geacht.

Het is duidelijk dat de gemeente voor de korte termijn dekking moet vinden voor de eenmalige frictiekosten om de verzelfstandiging mogelijk te maken.

Het onderzoek naar de consequenties van de verzelfstandiging in acht genomen, de hierin te verwachten positieve resultaten, het feit dat een toekomstige sluitende exploitatie mogelijk is en de personele gevolgen voor de verzelfstandiging uiterst beperkt zijn, leidt tot het advies om de beoogde verzelfstandiging van het hele CBK met een positief advies voor te dragen aan de besluitvormende gremia.

BIJLAGE 1

NORMBLAD

CBK Groningen

Normblad

| Norm [#] | eenh. [€] | eenh | eenh | kosten/jaar |
|-----------------------------------|--------------|-------------|-------|-----------------|
| Overige personeelskosten | | | | |
| Reiskosten Personeel | 1 | stelpost | | € 6.000 |
| Deskundigheidsbevordering | €/medew.j | 13 | 600 | € 7.800 |
| Bedrijfsgezondheidszorg | 1 | stelpost | | € 3.500 |
| Vervangingskosten tijdens ziekte | % | Salariskstn | 2,50% | € 16.811 |
| Wervingskosten | 1 | stelpost | | € 2.500 |
| Vrijwilligerskosten | 1 | stelpost | | € 1.000 |
| subtotaal | | | | € 37.611 |
| Overige huisvestingskosten | | | | |
| Zakelijke lasten | % | huur | 2,50% | € 3.854 |
| Energiekosten | €/m2/j | oppervl. | 25 | € 36.875 |
| Schoonmaakkosten | €/m2/j | oppervl. | 12 | € 17.700 |
| Onderhoudskosten | % | St.kostn | 1,50% | € 33.188 |
| Beveiliging / brandvoorzien. | 1 | stelpost | | € 2.000 |
| Kosten ophalen afval | 1 | stelpost | | € 1.800 |
| Overige huisvestingskosten | 1 | stelpost | | € 2.500 |
| subtotaal | | | | € 97.916 |
| Bureaunkosten | | | | |
| Kantoorbenodigdheden | €/medew.j | 13 | 100 | € 1.300 |
| Druk- en kopieerkosten | 1 | stelpost | | € 7.500 |
| Telefoonkosten | €/medew.j | 13 | 750 | € 9.750 |
| Porto- en bezorgkosten | 1 | stelpost | | € 2.500 |
| subtotaal | | | | € 21.050 |
| Organisatiekosten | | | | |
| Accountantskosten | 1 | stelpost | | € 10.000 |
| Advieskosten | 1 | stelpost | | € 10.000 |
| Kosten salarisbureau | €/medew.j | 13 | 150 | € 1.950 |
| Bestuurskosten | 1 | stelpost | | € 4.000 |
| Contributies, documentatie | 1 | stelpost | | € 5.000 |
| Bank- en incassokosten | 1 | stelpost | | € 1.500 |
| Verzekeringspremies | 1 | stelpost | | € 10.000 |
| Overige organisatiekosten | 1 | stelpost | | € 5.000 |
| subtotaal | | | | € 47.450 |
| Publiciteitskosten | | | | |
| Drukwerk (folders en brochures) | 1 | stelpost | | € 43.000 |
| Advertentiekosten | 1 | stelpost | | € 6.000 |
| Kosten website | 1 | stelpost | | € 16.000 |
| Overige publiciteitskosten | 1 | stelpost | | € 5.000 |
| subtotaal | | | | € 70.000 |

BIJLAGE 2

KOSTEN PERSONEEL

CBK Groningen Meerjarenprognose 2017-2021

| 2.0 Lasten. | 2017 begroting gewijzigd | 2018 begroting | 2019 begroting | 2020 begroting | 2021 begroting | 2022 begroting |
|-------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|-------------|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|

2.1 Personeelskosten:

Salarissen (inclusief uitkeringen, sociale lasten en werkgeverslasten)

| | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| CBK 2.0 Vaste formatie | 699.000 | 699.000 | 737.545 | 737.545 | 737.545 | 737.545 |
| Personeel niet in loondienst (indirect) | - | - | 107.360 | 107.360 | 107.360 | 107.360 |
| Flexibel opdrachtwerk (ZZP-ers) | - | 21.488 | 47.475 | 61.650 | 73.575 | 85.500 |
| | 699.000 | 720.488 | 892.380 | 906.555 | 918.480 | 930.405 |

Overige personeelskosten (vaste formatie)

| | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|--------|--------|--------|--------|
| Reiskosten Personeel | - | - | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Deskundigheidsbevordering | - | - | 7.800 | 7.800 | 7.800 | 7.800 |
| Bedrijfsgezondheidszorg | - | - | 3.500 | 3.500 | 3.500 | 3.500 |
| Vervangingskosten tijdens ziekte | - | - | 16.811 | 16.811 | 16.811 | 16.811 |
| Wervingskosten | - | - | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| Vrijwilligerskosten | - | - | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| | - | - | 37.611 | 37.611 | 37.611 | 37.611 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Totale personeelskosten | 699.000 | 720.488 | 929.991 | 944.166 | 956.091 | 968.016 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|

2.2 Huisvestingskosten PM

a. Huur

| | | | | | | |
|---|---|---|---------|---------|---------|---------|
| Huur Oosterpoort | - | - | - | - | - | - |
| Huur CBK 2.0 "centrumlocatie" | - | - | 111.750 | 111.750 | 111.750 | 111.750 |
| Huur Depot "buiten centrumringlocatie" | - | - | 42.400 | 42.400 | 42.400 | 42.400 |
| | - | - | 154.150 | 154.150 | 154.150 | 154.150 |

b. Overige huisvestingskosten

| | | | | | | |
|------------------------------|---|---|--------|--------|--------|--------|
| Zakelijke lasten | - | - | 3.854 | 3.854 | 3.854 | 3.854 |
| Energiekosten | - | - | 36.875 | 36.875 | 36.875 | 36.875 |
| Schoonmaakkosten | - | - | 17.700 | 17.700 | 17.700 | 17.700 |
| Onderhoudskosten | - | - | 33.188 | 33.188 | 33.188 | 33.188 |
| Beveiliging / brandvoorzien. | - | - | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Kosten ophalen afval | - | - | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 |
| Overige huisvestingskosten | - | - | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| | - | - | 97.916 | 97.916 | 97.916 | 97.916 |

| | | | | | | |
|----------------------------------|----------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Totale huisvestingskosten | - | - | 252.066 | 252.066 | 252.066 | 252.066 |
|----------------------------------|----------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|

BIJLAGE 3.

KOSTEN BUREAU, ORGANISATIE, ACTIVITEIT EN AFSCHRIJVING

CBK Groningen Meerjarenprognose 2017-2021

Normblad

| 2.3 Bureau- en organisatiekosten | 2017 begroting gewijzigd | 2018 begroting | 2019 begroting | 2020 begroting | 2021 begroting | 2022 begroting |
|--|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| a. Bureaunkosten | | | | | | |
| Kantoorbenodigdheden | - | - | 1.300 | 1.300 | 1.300 | 1.300 |
| Druk- en kopieerkosten | - | - | 7.500 | 7.500 | 7.500 | 7.500 |
| Telefoonkosten | - | - | 9.750 | 9.750 | 9.750 | 9.750 |
| Porto- en bezorgkosten | - | - | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| | - | - | 21.050 | 21.050 | 21.050 | 21.050 |
| b. Organisatiekosten | | | | | | |
| Accountantskosten | - | - | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Advieskosten | - | - | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Kosten salarisbureau | - | - | 1.950 | 1.950 | 1.950 | 1.950 |
| Bestuurskosten | - | - | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Contributies, documentatie | - | - | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Bank- en incassokosten | - | - | 1.500 | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| Verzekeringspremies | - | - | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Overige organisatiekosten | 32.000 | 32.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| | 32.000 | 32.000 | 47.450 | 47.450 | 47.450 | 47.450 |
| c. Publiciteitskosten | | | | | | |
| Communicatiemiddelen | - | 43.000 | 43.000 | 43.000 | 43.000 | 43.000 |
| Advertentiekosten | - | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| Kosten websites | - | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| Overige publiciteitskosten | - | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| Totaal bureau- en organisatiekosten | 102.000 | 102.000 | 138.500 | 138.500 | 138.500 | 138.500 |
| 2.4 Activiteit- en inkoopkosten | | | | | | |
| Educatieve activiteiten | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 | 8.000 |
| Kunst op Maat | 17.000 | 17.000 | 17.000 | 17.000 | 17.000 | 17.000 |
| Inkoopwaarde inkopen KU | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 | 90.000 |
| Directe kosten KU | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 13.000 | 13.000 |
| Flexibele opdrachten Talentontw./Pres. | 78.000 | 78.000 | 78.000 | 78.000 | 78.000 | 78.000 |
| Flexibele opdrachten KOS | 108.000 | 108.000 | 108.000 | 108.000 | 108.000 | 108.000 |
| Flexibele opdrachten derden materieel | - | 21.488 | 47.475 | 61.650 | 73.575 | 85.500 |
| Totaal activiteit- en inkoopkosten | 314.000 | 335.488 | 361.475 | 375.650 | 387.575 | 399.500 |
| 2.5 Afschrijvingen | | | | | | |
| Afschrijving ICT en systemen | 0 | 8.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |
| Afschrijving inventaris CBK | 0 | 3.500 | 7.000 | 7.000 | 7.000 | 7.000 |
| Totaal afschrijvingen | 0 | 11.500 | 23.000 | 23.000 | 23.000 | 23.000 |
| Totaal lasten | 1.115.000 | 1.169.475 | 1.452.966 | 1.481.316 | 1.505.166 | 1.529.016 |

BIJLAGE 4.

KOSTEN HUISVESTING (GENORMALISEERD)

Huisvesting CBK in toekomstig Cultuurcluster

| Funtionele ruimten | norm [m2] | eenh [#] | oppervl. [m2] | prijs/m2/jr. [€] | kosten [€/jaar] |
|---|--------------|-------------|------------------|---------------------|--------------------|
| CBK 2.0 “centrumlocatie” | | | | | |
| huurprijs /m2/jaar | | | | € 150 | |
| Kantoren | 10 | 10 | 100 | € 150 | € 15.000 |
| Vergaderen | 20 | 2 | 40 | € 150 | € 6.000 |
| Pantry/verblijf | 25 | 1 | 25 | € 150 | € 3.750 |
| | | | € 150 | | |
| Balie / ontvangst | 40 | 1 | 40 | € 150 | € 6.000 |
| Kunstuitleenzaal | 300 | 1 | 300 | € 150 | € 45.000 |
| Etalage | 20 | 1 | 20 | € 150 | € 3.000 |
| Expositieruimte | 200 | 1 | 200 | € 150 | € 15.000 |
| Dynamisch opslag | 50 | 1 | 50 | € 150 | € 7.500 |
| Commerciële verkoop | 25 | 1 | 25 | € 150 | € 3.750 |
| subtotaal | | | 800 | | € 105.000 |
| Verkeersruimte/sanitair | 12,5% | 1 | 100 | € - | € - |
| Indelingsverliezen | 5,0% | 1 | 45 | € 150 | € 6.750 |
| subtotaal | | | 145 | | € 6.750 |
| Depot “buitencentrumringlocatie” | | | | | |
| huurprijs /m2/jaar | | | | € 80 | |
| Depot Kunstuitleen | 400 | 1 | 400 | € 80 | € 32.000 |
| Laden / lossen | 40 | 1 | 40 | € 80 | € 3.200 |
| Werkplaats | 40 | 1 | 40 | € 80 | € 3.200 |
| Opslag materiaal /materieel | 50 | 1 | 50 | € 80 | € 4.000 |
| subtotaal | | | 530 | | € 42.400 |
| TOTAAL | | | 1475 | | € 154.150 |
| Overige Huisvestingslasten (bijlage 7) | | | | | € 97.916 |
| TOTAAL HUISVESTING | | | | | € 252.066 |

BIJLAGE 5.

KOSTEN TRANSITIE

| Transitiekosten (2018 t/m 2019) | WEL VERZELFSTANDIGEN | NIET VERZELFSTANDIGEN | VERSCHIL |
|--|-------------------------|--------------------------|----------------|
| Reorganisatiekosten Personeel | | | |
| Reorganisatiekosten algemeen | 100.000 | 100.000 | - |
| compensatie overgang CAO | - | nvt | - |
| compensatie pensioen | 105.000 | nvt | 105.000 |
| subtotaal | 205.000 | 100.000 | 105.000 |
| Transitiebudget | | | |
| Ondersteuning personeel | | | |
| scholing / begeleiding ondernemerschap | 15.000 | 15.000 | - |
| budget voor start onderneming | 25.000 | nvt | 25.000 |
| lidmaatschap branchevereniging | 5.000 | nvt | 5.000 |
| lidmaatschap bonden | 2.000 | nvt | 2.000 |
| subtotaal | 47.000 | 15.000 | 32.000 |
| Transitie | | | |
| transitiemanagement | 50.000 | 25.000 | 25.000 |
| cultuurverandering | 25.000 | 25.000 | - |
| advies (notarieel/ juridisch/ fiscaal) | 20.000 | nvt | 20.000 |
| PR & Communicatie | 15.000 | 5.000 | 10.000 |
| subtotaal | 110.000 | 55.000 | 55.000 |
| Totaal | 157.000 | 70.000 | 87.000 |
| onvoorzien 10% | 15.700 | 7.000 | 8.700 |
| Totaal Transitiebudget | 172.700 | 77.000 | 95.700 |
| Vermogenspositie | | | |
| opbouw weerstandsvermogen | 250.000 | nvt | 250.000 |
| sanering balans | nvt | nvt | - |
| Totaal | 250.000 | nvt | 250.000 |
| TOTAAL EENMALIGE KOSTEN | 627.700 | 177.000 | 450.700 |
| Enmalige frictiekosten | | | |
| Transitiekosten (2018 t/m 2019) | | | |
| Enmalige lasten | | | |
| Reorganisatiekosten Personeel | 205.000 | 100.000 | 105.000 |
| Transitiekosten | 172.700 | 77.000 | 95.700 |
| subtotaal | 377.700 | 177.000 | 200.700 |
| Vermogensopbouw | | | |
| Donatie opbouw eigen vermogen | 250.000 | nvt | 250.000 |
| Totaal eenmalige frictiekosten | 627.700 | 177.000 | 450.700 |

BIJLAGE 6.

PAKKETVERGELIJKING CAO

Pakketvergelijking ARG 2017 / cao Kunsteducatie 2017-2018

Salaris, toelagen en vergoedingen

| | ARG | Cao Kunsteducatie | |
|---------------------------|---|--|---|
| Uitloopbedrag | Geen. Overgangsregeling schaal 1 tot en met 4 behouden wel uitloop op basis van sociaal statuut. | Geen uitloop | |
| Periodieke verhoging | Elk jaar op datum aanstelling of wijziging onder voorwaarde van goed functioneren. | 1 januari | |
| Salaris | In bijlage IIa ARG. | Pag. 43 cao: schalen | Afhankelijk van functie en inschaling. Echter indien ARG hoger loon biedt, is de mogelijkheid misschien bevroering salaris tot cao Kunsteducatie is bijgetrokken. |
| Eindejaarsuitkering | Zie IKB, 6%. | 5% van salaris, minimaal € 150. | ARG heeft 1% meer. |
| Ziektekostenverzekering | Tegemoetkoming € 168 per jaar (€ 296 p.j. t/m max. schaal 6) uitbetaald in december. Voorwaarde: Extra zorg 3 of 4 bij IZA, Plus collectief of Top collectief bij CZ dan wel collectief aanvullend 3 of 4 bij Menzis. | Geen tegemoetkoming. Wel collectiviteitsverzekering bij IZA in de zin van korting. | Berekend op 10% collectiviteitskorting, dan is er bijna geen verschil. |
| Ambtsjubileumgratificatie | 25 jaar betrekking bij overheid: 50% van salaris incl. vakantietoeslag. 40 en 50 jaar betrekking bij overheid: 100% van salaris incl. v.t. Proportionele uitkering bij jubileum binnen 5 jaar na ontslag vanwege reorganisatie, voll. a.o (art. 3:19 ARG) en voll. FPU lokaal beloningsbeleid. | Geen | Afhankelijk van de medewerkers of zij dichtbij een jubileum zitten. Mogelijk afkoopregeling dan. |
| BHV-toelage | € 220,- per jaar 3:17 ARG. | Geen | Indien van toepassing heeft ARG meer. |
| Levensloopbijdrage | Bijdrage is geregeld in de IKB, zijnde 1,5%. Hoofdstuk 6: Ambtenaar bepaalt zelf de inleg en deze kan verrekend worden met: Salaris, eindejaarsuitkering, vakantietoeslag, verkoop verlofuren en met verlof tegood. | Op verzoek van werknemer verstrekt werkgever de werknemer een bijdrage van 2% van het feitelijk verdiende totale brutosalaris + opgebouwde vakantietoeslag. Deze wordt in mindering gebracht op de eindejaarsuitkering. | Bij de ARG een bijdrage vanuit de werkgever in het IKB gestopt en bij Kunsteducatie is het strikt gezien een vorm van uitruil. Dit is meer bij Kunsteducatie. |

Pakketvergelijking ARG 2017 / cao Kunsteducatie 2017-2018

Salaris, toelagen en vergoedingen

| | ARG | Cao Kunsteducatie | |
|--|--|---|--|
| Vergoeding woon-/werkverkeer | Geen, echter middels IKB is uitruil mogelijk. | Afstand tussen 10-30 km enkele reis wordt vergoed op basis van laagste tarief OV of maximum onbelast uit te keren km-tarief (€ 0,19). | Dit is meer bij Kunsteducatie. |
| IKB | Opbouw per maand ter hoogte van: 8% (vakantietoeslag); 6% (eindejaarsuitkering); 1,5% (levensloopbijdrage). | Vakantietoeslag ook hier 8%, overige staat eerder vermeld. | |
| Onregelmatige diensten ARG buitendagenster-toelage bij een standaard-regeling. | Art. 3:12 ARG (tot schaal 11) Dagvenster 4:2: 07:00-22:00 Maandag t/m vrijdag 50% tussen 00:00-07:00 en 22:00-24:00 Zaterdag 75% tussen 00:00-24:00 Zondag en feestdagen 100% tussen 00:00-24:00 | Compensatie in vrije tijd à 25% van de gewerkte uren zaterdags na 13:00u (schaal 1-7) en zon-/feestdagen (alle medewerkers) -Compensatie kan omgezet worden in vergoeding o.b.v. uurloon | ARG kent meer vergoeding toe als de uren buiten het dagvenster vallen. |
| Waarnemingstoelage | Bij volledige waarneming hogere functie een toeslag bestaande uit het verschil tussen de salarissen. | Na 30 dagen waarneming hogere functie anders dan vakantie zal er een toeslag worden toegekend van het verschil tussen de salarissen. | Beide gelijk, echter bij Kunsteducatie pas na 30 dagen. |
| Overwerk | Uitgaande van standaardregeling kent de ARG geen overwerkvergoeding. De extra uren worden gezien als meeruren. Alleen vergoeding als buitendagenstertoelage mogelijk. | Vergoeding in verlof in overleg. | Indien de meeruren ARG in verlof worden omgezet, komt het op hetzelfde neer. |

Pakketvergelijking ARG 2017 / cao Kunsteducatie 2017-2018

Arbeidsongeschiktheid

| | ARG | Cao Kunsteducatie | Cao Kunsteducatie |
|--|---|---|--|
| Loondoorbetaling bij ziekte/ arbeidsongeschiktheid | t/m 6e maand 100% 7e t/m 12e maand 90% 13e t/m 24e maand 75% 24e - einde dienstverband 70% -100% over de uren bij verrichten eigen of passende arbeidsreintegratie of scholing voor re-integratie - 5% extra als men daarbij minimaal weer 50% van de formele arbeidsduur werkt in eigen of passende functie of scholing. Plaatsing na 24 maanden in passende functie + nieuwe aanstelling. | t/m 12e maand 100% 13e t/m 24e maand 70% 100% 13e t/m 24e maand als binnen 2 jaar sprake is van succesvolle re-integratie (bij minimaal 50% van de formele arbeidsduur werken) Re-integratie lagere functie bij plaatsing na 24 maanden: 6 mnd → 100% verschil 6-12 mnd → 75% verschil 12-18 mnd → 50% verschil 18-24 mnd → 25% verschil | Hetzelfde mits ARG aan een derde jaar bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid vastzit. Dan is Kunsteducatie bij een eventueel ontslag voordeliger. In beide regelingen wordt re-integratie beloond met 100% doorbetaling en bij ARG 5% extra. Echter afhankelijk van de persoonlijke omstandigheden is de vraag welke voordeliger is. |
| Ontslag i.v.m. arbeidsongeschiktheid | Bij voll. a.o. (80% of meer en recht op IVA- of WGA-uitk.) ontslag na 24 mnd, bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. | Na 24 mnd mits voldoende re-integratie inspanningen. | Bij gedeeltelijk arbeidsongeschiktheid bij de ARG een jaar langer in dienst. |

Ontslag

| | ARG | Cao Kunsteducatie | Cao Kunsteducatie |
|--|--|--|---|
| Ontslag algemeen | De ARG kent een beperkt aantal ontslaggronden. | Door opzegging door werkgever met inachtneming van de wettelijke opzegtermijn. Of Door ontbinding van de arbeidsovereenkomst door de rechter. Afhankelijk van ontslaggronden | ARG kent WW+BW bij bepaalde gronden en gemeente is eigen risicodragers. Kunsteducatie kent alleen WW en transitievergoeding, geen eigen risicodragers. |
| Reorganisatieontslag ARG Of Bedrijfseconomische redenen cao Kunsteducatie. | Huidig sociaal statuut en Flankerend beleid 2014-2018. Geldt een Van Werk Naar Werk traject, ontslagbescherming tot 1 januari 2018. Na 2018 zou 24 maanden VWNW, ontslag WW+BW gelden. | Recht op transitievergoeding over de dienstjaren. Overgangsbepaling voor medewerkers in dienst op 31-12-2016: Werknemers tot 8 dienstjaren + 2 fictieve dienstjaren. Werknemers meer dan 9 dienstjaren + 1 fictief dienstjaar. | ARG: 24 mnd VWNW+ WW&BW Kunsteducatie: WW+ transitievergoeding Mogelijk belangrijk is het standaard sociaal plan uit de cao Kunsteducatie. |
| Reorganisatieontslag van < 5 uur of (bij formele arbeidsduur <10 uur) voor minder dan de helft | Geen | Geen | Gelijk |

Pakketvergelijking ARG 2017 / cao Kunsteducatie 2017-2018

Pensioen

| | ARG | Cao Kunsteducatie | Cao Kunsteducatie |
|-----------------|--|--|---|
| Pensioenfonds | ABP | Pensioenfonds Zorg en Welzijn of ABP | Gelijk |
| Ouderenregeling | <p>Boven 60 jaar 2,5 uur minder per week, zijnde een half uur per dag betaald verlof. Sociaal statuut 2014-2018 kent een generatiepact: Boven 55 jaar: 1 dag minder voor maximaal 5 jaar. Hiervan wordt 50% betaald en is pensioengevend. Boven 60 jaar: 1-2 dagen minder. Hiervan wordt 25% betaald en is pensioengevend.</p> | <p>Bij omvang > 80%: boven 55 jaar vermindering mogelijk naar 80%, helft voor eigen rekening. Na 1 januari 2013 niet meer voor nieuwe gevallen.</p> | <p>Cao Kunsteducatie geldt dan bij 36 uur een vermindering mogelijk van 7,2 uur, waarvan 3,6 uur betaald. Staat bij 55-jarige gelijk aan de ARG. Echter vanaf 60 jaar is de ARG gunstiger gezien generatiepact. Vraag is wel of deze straks verlengd wordt.</p> |