

EMBARGO TOT VRIJDAG 3 JUNI 2016, 10.00 uur

Onderwerp **Evaluatie fusie KCG en Muziekschool**

Registratienr. 5714653 Steller/telnr. Richard.Ridder/ 60 09 Bijlagen 1

Classificatie

Portefeuillehouder

De Rook

Raadscommissie

Voorgesteld raadsbesluit

De raad besluit:

- I de nog openstaande lening aan Vrijdag voor de frictiekosten van de fusie kwijt te schelden;
- II de al afgeloste termijn van de lening en de daarover gerekende rente aan Vrijdag te vergoeden;
- III de kosten hiervan € 550.110,28 voor € 452.000,00 ten laste te brengen van de reservering in de rekening 2015 en voor € 98.110,28 uit de vrijvallende reservering in de AER.

Samenvatting

In 2013 is de fusie van de Stedelijke Muziekschool en het Kunstencentrum Groningen gerealiseerd. Drie jaar na dato hebben Vrijdag en de gemeente gezamenlijk teruggekeken naar de uitvoering van de fusie en de positie van de nieuwe instelling. Tijdens de verzelfstandiging zijn gemeente en Kunstencentrum Groningen gezamenlijk opgetrokken. In de evaluatie hebben we dat ook gedaan.

Aan een onafhankelijke controller is de opdracht gegeven om te onderzoeken of de financiële afwikkeling van de fusie conform de gemaakte afspraken is afgehandeld en of de nieuwe organisatie Vrijdag na de fusie voldoende uitgerust is om haar taken binnen het culturele veld uit te voeren.

Uit dit onderzoek kwam naar voren dat bij de afwikkeling van de fusie een aantal punten in de praktijk anders uitpakten dan we van te voren hadden voorzien. In de overeenkomst van de fusie is afgesproken dat personeel een terugkeergarantie heeft bij de Gemeente. Op bestuurlijk niveau wordt de afspraak gemaakt dat Vrijdag na kwijtschelding van de lening tot 1 januari 2018 geen reorganisaties doorvoert waardoor personeel terug zou keren bij de gemeentelijke organisatie. Met dit voorstel kan de fusie met instemming van beide partijen worden afgehecht.

B&W-besluit d.d.: 31 mei 2016

Aanleiding en doel

Uit eerdere verzelfstandigingen is gebleken dat het wenselijk is om ook na de verzelfstandiging met de nieuwe organisatie in gesprek te blijven over de effecten van de verzelfstandiging. De gemeente toont zich daarmee medeverantwoordelijk voor de verzelfstandigde organisatie en kan zo nodig onvoorziene effecten van de verzelfstandiging corrigeren. Wij hebben met deze werkwijze gebruik gemaakt van de geleerde lessen van het dossier Verzelfstandiging O2G2 Met de gezamenlijk evaluatie willen we zicht krijgen op de effecten van de fusie en de stabiliteit van de verzelfstandigde organisatie op middellange termijn. Daartoe hebben we in overleg met Vrijdag een onafhankelijke controller de opdracht gegeven de afwikkeling van de fusie en de stabiliteit van de verzelfstandigde organisatie te onderzoeken.

Kader

De gemeentelijke Muziekschool is per 1 juli 2013 overgedragen aan het Kunstencentrum Groningen. In maart 2014 is een vaststellingsovereenkomst getekend waarin de verrekening van kosten tussen de gemeente en Vrijdag zijn vastgelegd. Bij deze verrekening zijn de frictiekosten van de fusie toegerekend aan de nieuwe organisatie Vrijdag. Die frictiekosten bestonden grotendeels uit de kosten die gemaakt moesten worden om de pensioenrechten van de medewerkers die overgingen te waarborgen. Ter dekking van deze kosten verstrekte de gemeente aan de nieuwe organisatie een lening van € 541.921 die in 18 jaar tijd afgelost moet worden en waarover een rentepercentage van 1,6% gerekend wordt. Aan de fusieovereenkomst is een Sociaal statuut verbonden waarin de rechten van de gemeentelijke medewerkers die overgaan naar de nieuwe organisatie zijn beschreven. In dit Sociaal statuut is vastgelegd dat de nieuwe organisatie in de eerste 2 jaar na de fusie geen reorganisaties doorvoert die leidt tot ontslag van de overgenomen medewerkers. Als de nieuwe organisatie binnen 4,5 jaar na de fusie een reorganisatie doorvoert die alsnog tot ontslag van de overgenomen medewerkers leidt, dan hebben die medewerkers het recht om terug te keren in gemeentelijke dienst.

De uitkomsten van het onafhankelijke onderzoek geven aan dat er bij de afwikkeling van de fusie op een aantal punten (onderhoudsreserve, verrekening subsidie en automatisering) besluiten zijn genomen voor Vrijdag een negatief financieel effect hadden van € 120.000.. Deze kosten zouden met Vrijdag verrekend moeten worden. Daarnaast heeft Vrijdag op dit moment een personeel knelpunt waarbij voor de afwikkeling die zowel voor Vrijdag als de gemeente gewenst is (geen terugkeer) ongeveer 150.000 euro zal kosten. Om de transitie van het muziekonderwijs in de komende jaren te realiseren voorziet de organisatie ook afscheid te moeten nemen van medewerkers. Om dit proces goed en soepel te laten verlopen heeft men in de meer jaren begroting voor de komende jaren € 700.000 begroot aan afvloeiingskosten. Deze kosten zullen moeten worden betaald uit het eigen vermogen en uit de vrijkomende exploitatiemiddelen. Daarmee ontstaat in de organisatie de ruimte om de gewenste omzetting van het muziekonderwijs te realiseren.

Het eigen vermogen van Vrijdag is in de afgelopen jaren fors gedaald. Voor de fusie beschikte het Kunstencentrum Groningen over een eigen vermogen van € 400.000. Bij de fusie is aan de Muziekschool een eigen vermogen van € 300.000 mee gegeven. Bij de verrekening tussen gemeente en Vrijdag zijn de frictiekosten en de lasten voor de overgang van de pensioenrechten van de medewerkers ten laste van de nieuwe organisatie gebracht. Dit betrof in totaal € 541.921. Voor dit bedrag is weliswaar een lening verstrekt, maar die lening is op advies van de accountant van Vrijdag ten laste van het eigen vermogen gebracht. Daarmee is het beoogde eigen vermogen van € 700.000 al bij de start van de nieuwe organisatie gereduceerd tot € 200.000. Door een aantal uit de fusie voortvloeiende kosten is het eigen vermogen op 31 december 2015 gedaald tot € 70.944 wat voor een organisatie met een omzet van € 4.800.000 veel te laag is en niet past bij een organisatie waarvan we verwachten dat die een transitie van het muziekonderwijs in de Stad gaat realiseren.

Vrijdag is in tegenstelling tot de gemeente Groningen geen eigen risicodragers voor de WW-kosten. Dat betekent dat voor Vrijdag de afwikkelingskosten van een ontslagprocedure zich beperken tot de transitiekosten. De gemeente Groningen is wel eigen risicodragers voor de WW-kosten. Bij ontslag van een medewerker komen de WW-kosten volledig voor rekening van de gemeente Groningen.

Bij de fusie is een voorziening in de AER getroffen van € 1.500.000 ter dekking van de lasten van personeel dat na de fusie zou kunnen terug keren. In de rekening 2015 is een voorziening getroffen van € 452.000 voor de risico's van de uitstaande lening aan Vrijdag.

Argumenten en afwegingen

Oplossingsscenario's

Voor afwikkeling van de uitkomsten van het onderzoek zijn er een drietal scenario's:

- Scenario 1. Correctie verrekening

In dit scenario beperken we ons tot de vergoeding van de nadelige effecten die in het onderzoek zijn berekend. Vrijdag ontvangt een bedrag van 120.000 euro ter compensatie van de gemaakte kosten voor het IT systeem en verrekeningen;

- Scenario 2:

Correctie verrekening en personeel knelpunt

In dit scenario vergoeden we de uitkomst uit het onderzoeksrapport en vergoeden we Vrijdag de kosten voor de afhandeling van het acute personele knelpunt, zodat deze geen beroep doet op een terugkeer naar de gemeentelijke organisatie. In totaal kost dit € 270.000;

- Scenario 3:

Kwijtschelding van de aan Vrijdag verstrekte lening en terugbetaling van de reeds betaalde aflossing en rente. Daarmee versterken we het eigen vermogen van Vrijdag, waardoor zij de nadelige effecten van de fusie en de bestaande en toekomstige personele knelpunten kan oplossen binnen haar eigen exploitatie. Tot 1 januari 2018 worden door Vrijdag geen reorganisaties doorgevoerd waardoor medewerkers terugkeren naar de gemeente. Kosten € 550.110,28.

Een keuze voor scenario 1 of 2 betekent dat de eigen vermogenspositie van Vrijdag niet of maar heel beperkt verbeterd wordt. Om de bedrijfsvoering en daarmee op termijn het eigen vermogen op orde te krijgen zal Vrijdag in moeten grijpen in de uitgaven in hun organisatie. Dit kan i.v.m. de terugkeergarantie van medewerkers in het lopende Sociaal Statuut ook voor de gemeente Groningen tot forse kosten leiden. Deze kosten kunnen oplopen tot € 1.500.000 of meer.

De keuze voor scenario 3 om de lening aan Vrijdag kwijt te schelden doet recht aan de intenties van de fusie om te komen tot een robuuste organisatie die de transitie van het muziekonderwijs in de stad vorm kan geven. De lening is het directe gevolg van de toerekening van de frictiekosten van de fusie aan Vrijdag en daarmee de oorzaak van de problematische eigen vermogenspositie van Vrijdag. Kwijtschelding van de lening geeft Vrijdag een eigen vermogen waarbinnen zij de mogelijkheid heeft om haar bedrijfsvoering aan te passen en daarmee meer inkomsten te genereren en de indirecte kosten te reduceren. Door een koppeling te maken met het Sociaal statuut worden voor de gemeente Groningen de risico's van terugkeer van personeel sterk gereduceerd.

Maatschappelijk draagvlak en participatie

Vrijdag speelt een belangrijke rol in de culturele participatie en emancipatie van de inwoners van de gemeente Groningen. Door haar steunfunctie voor de amateurkunst en cultuuronderwijs en haar eigen laagdrempelige aanbod biedt zij toegang tot culturele activiteiten voor groepen inwoners die daar normaliter minder snel in aanraking zullen komen. In de afgelopen jaren heeft de organisatie op dat punt al een duidelijke transitie gemaakt.

Aan de rol van steuninstelling voor de amateurkunst wordt meer en meer invulling gegeven. Er wordt meer samengewerkt met andere instellingen op het gebied van talentontwikkeling in de podiumkunsten. Binnen het cultuuronderwijs is de samenwerking met Cultuurclick sterk verbeterd en wordt er gewerkt aan een cultuurmenu voor alle basisscholen. Het huidige muziekonderwijs is nog vrij klassiek ingericht en daarmee onvoldoende onderscheidend ten opzicht van wat daarvoor in de markt wordt aangeboden. De eerste stappen worden gezet om een aanbod te creëren dat minder les gebonden is en meer gericht is op kennismaking en samenspelen. Dit aanbod sluit ook beter aan bij de wens om deelname aan culturele activiteiten aan te laten sluiten bij de wijkactiviteiten in het sociale domein.

Financiële consequenties

Voor de risico's van terugkeer van personeel na de fusie en voor het niet afbetalen van de verstrekte lening zijn in de AER voorzieningen getroffen. De kosten van de kwijtschelding van de lening kunnen uit die voorzieningen betaald worden.

Een keuze voor scenario 1 of 2 betekent dat de risico's voor de Gemeente niet afnemen. De kosten van deze scenario's zullen dan ten laste van de rekening 2016 gebracht moeten worden. Binnen het huidige cultuurbudget 2016 is geen vrije financiële ruimte om deze kosten op te vangen. De kans is groot dat de accountant van de gemeente voor 2017 het waarschijnlijkheid percentage van de voorziening voor terugkeer van personeel zal verhogen op grond van de huidige financiële positie van Vrijdag. Een verhoging van de huidige 25% naar 50% zou al een extra reservering van € 375.000 betekenen.

Terugkeer van personeel van Vrijdag zou betekenen dat bovenop de al bestaande taakstelling voor de omvang van het ambtelijk apparaat nog een extra taakstelling komt. De kans dat teruggekeerd personeel succesvol geplaatst kan worden, is gezien hun specifieke opleiding klein. Gelet op het huidige sociaal statuut is de gemeente gehouden gedurende 3 jaar een herplaatsingstraject te doorlopen met deze medewerkers. De kosten van dit herplaatsingstraject en de kosten voor een eventueel afscheid zijn voor de gemeente Groningen.

De kwijtschelding van de lening kan deels gefinancierd worden uit de reservering van € 452.000,00 uit de rekening 2015. Door het bestuurlijke akkoord met Vrijdag kan het risico van terugkeer van personeel na de fusie verminderd worden van € 1.500.000 naar € 1.000.000. Uit de vrijvallende reservering in de AER kan de resterende € 98.110,28 gefinancierd worden.

Overige consequenties

Zonder deze financiële impuls zal de transitie van het muziekonderwijs forse vertraging oplopen. De bijdrage van Vrijdag aan de inzet van culturele activiteiten in het sociale domein loopt daarmee ook vertraging op. Vrijdag is binnen het culturele veld een van de belangrijkste spelers in het realiseren van de verbinding tussen het culturele veld en het sociale domein.

Op dit moment loopt de besluitvorming over de nieuwe cultuurperiode. De besluitvorming daarover wil het College graag laten plaats vinden zonder de belasting van nog openstaande vraagstukken rondom de afwikkeling van de fusie.

Vervolg

Na het besluit van de Raad zal op bestuurlijk niveau een afspraak met Vrijdag gemaakt worden over het niet doorvoeren van reorganisaties tot 1 januari 2018 en het toezicht kader in de komende jaren.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,



de burgemeester,
Peter den Oudsten



de secretaris,
Peter Teesink

VRIJDAG

elke dag cultuur doen

Aan Paul de Rook
 Van Hendrik Jan Houtsma
 Betreft Transitie muziekonderwijs
 Datum 15 mei 2016

Inleiding

In 2013 zijn het Kunsten Centrum Groningen en de Stedelijke Muziekschool Groningen gefuseerd. De nieuwe organisatie wil met een eigentijdse programmering meer Groningers aan zich binden om kunst en cultuur te beleven. Een ander doel van de fusie is dat VRIJDAG naar een toekomstbestendige en sterke organisatie groeit en dat de schaalvergroting bijdraagt aan een kostenbesparing en een vergroting van de marktinkomsten. Het centraal huisvesten van VRIJDAG in één gezamenlijke huisvesting is bij deze ambitie een belangrijke voorwaarde net als het inzetten van het kenmerkende cultureel ondernemerschap van het team van het Kunsten Centrum.

Onderzoeker Jos Raymakers zegt het volgende in zijn notitie¹ over VRIJDAG: "VRIJDAG bundelt in haar mensen een grote passie voor cultuur in vele vormen. En een ongekend enthousiasme om dit ook uit te dragen. Gekoppeld aan de aanwezige professionele expertise op vele vlakken is dit een geweldige basis om de samenleving te laten kennismaken met de kracht en schoonheid van cultuur. Zonder uitzondering heb ik in alle gesprekken die betrokkenheid en beleving ervaren. Men heeft hart voor de zaak. Dat is een belangrijke motor om op veranderingen te kunnen inspelen."

Cultuur voor en door alle Groningers

VRIJDAG wil alle Groningers de kans geven kunst en cultuur te beleven. Omdat deelname inspireert, plezier geeft, ontwikkelt en de verbinding tussen mensen versterkt.

We brengen kinderen, jongeren, volwassenen en senioren in contact met kunst en cultuur op een manier die raakt en verrijkt en bijdraagt aan de ontwikkeling tot een zelfbewuste burger. VRIJDAG biedt passend aanbod en ondersteuning voor iedereen en op elk moment van zijn of haar culturele levensloop, volgens het principe van kennismaken, verdiepen en excelleren. Zo dragen we bij aan cultuurparticipatie en talentontwikkeling.

VRIJDAG biedt activiteiten in de scholen, wijken en in de eigen locaties en VRIJDAG ondersteunt amateurkunstenaars en onderwijs. VRIJDAG zoekt de vernieuwing en verbinding op met andere sectoren in de samenleving, al dan niet in combinatie met het bieden van een artistieke uitdaging en het bevorderen van specifieke deskundigheid. Dit doet VRIJDAG in samenwerking met anderen in de vorm van projecten zoals *Culturele Zondagen*, *ZingZing*, *Gekleurd Grijs*, *Korreweg Klassiek* of *Dancing on my Grave*.

VRIJDAG ontwikkelt zich tot een hybride organisatie die midden in de samenleving staat. We bouwen aan een eigentijdse en spraakmakende programmering die goed aansluit op de behoefte van de klant. Leisure en educatie zitten in de programmering versleuteld.

¹ Raymakers, J. (februari 2016). *Onderlinge verrekeningen tussen de gemeente Groningen en VRIJDAG*. Uitgave: Raymakers Financial Control.

Transitie muziekonderwijs

In (Noord) Nederland is de laatste jaren veel muziekonderwijs ter ziele gegaan, waar de gemeenten, afhankelijk van de constructie waarin het muziekonderwijs zat, meer of minder voor afvloeiing van medewerkers hebben moeten betalen. De gemeente Groningen heeft als één van de weinigen het (aanbodgerichte) muziekonderwijs lang in de eigen organisatie gehouden. Het VRIJDAG team werkt nu aan de inhoudelijke en bedrijfsmatige transitie van het muziekonderwijs. Dit is nodig omdat de maatschappij verandert en sterk is veranderd. Het huidige muziekaanbod sluit onvoldoende aan op nieuwe behoeften die uit de samenleving komen. Daarnaast is de verhouding subsidie en eigen inkomsten in het huidige muziekaanbod scheef en daardoor te kostbaar in vergelijking tot het overige aanbod (beeldende kunst en theater).

Om meer, en ook andere, publieksgroepen en deelnemers aan te kunnen spreken en de verhouding subsidie-eigen inkomsten in balans te brengen, ontwikkelt VRIJDAG een vraaggestuurd en samenhangend muziekaanbod voor de vrije tijdsmarkt, wijken en scholen.

In de voormalige muziekschool is dit voor een deel van de medewerkers een grote verandering. Hierbij is het de vraag of alle medewerkers de verandering kunnen en willen maken. Het 1 op 1 werken met cursisten gericht op de ontwikkeling van instrumentale vaardigheden vergt immers andere competenties dan het werken met groepen gericht op kennismaking met muziek, samenspel en het creërend vermogen van de cursist.

VRIJDAG voert actief beleid om haar medewerkers mee te nemen in de ontwikkelingen. Dit doen wij door middel van scholing, coaching, loopbaanbegeleiding, kennis - overdracht, uitwisseling en kruisbestuiving met andere disciplines en ruimte om te experimenteren. De praktijk leert tot nu toe dat dit helaas niet in alle gevallen lukt, waardoor er ook een groep medewerkers ontstaat waar we afscheid van moeten nemen. De nieuwe wet- en regelgeving en cao verminderen andere opties als de flexibiliteit om de aanstellingsomvang aan te passen. Maar ook het afscheid nemen van medewerkers is in de praktijk lastig omdat VRIJDAG geen voorziening heeft om mogelijke afvloeiing te kunnen bekostigen. VRIJDAG staat klaar om ook actief beleid in te zetten op afvloeiing van personeel dat niet meekan. Kosten die hiermee gepaard gaan zouden gefinancierd moeten kunnen worden uit het eigen vermogen en uit de vrijkomende exploitatiemiddelen, zonder dat dit de programmering van VRIJDAG schaadt. Wanneer gemeente Groningen de lening aan VRIJDAG kwijtscheldt, ontstaat de benodigde financiële ruimte om deze transitie te maken.

Muziekonderwijs voor vrije tijdsmarkt, scholen en wijken

Het accent voor de komende jaren ligt op het invoeren van een nieuw concept voor muziekonderwijs, waarmee VRIJDAG met dezelfde middelen meer mensen wil bereiken. VRIJDAG ontwikkelt een samenhangend muziekprogramma voor de vrije tijd, de wijken en de scholen. Kern van dit programma is samenspel, muzikale beleving en het centraal stellen van de wensen van de deelnemer. Plezier aan muziek beleven is daarbij het uitgangspunt. Hierbij worden waar mogelijk ook digitale technologieën benut. Ons publiek kan insteken op de niveaus kennismaken, verdiepen en excelleren, waarbij presenteren altijd een belangrijk onderdeel is.

De prioriteit ligt dit jaar bij het programma voor de consument in de vrije tijdsmarkt. Hier is de meeste winst te behalen, qua inhoud, bedrijfsvoering en marketing. Na de zomer kunnen klanten hier aan meedoen. We maken het voor kinderen, jongeren, volwassenen en senioren aantrekkelijk te kiezen voor een pakket, bestaande uit instrumentale les (individueel of in groepen), diverse samenspeelmogelijkheden, workshops/masterclasses, het evenement *VRIJDAG muziekmaand* en het kosteloos gebruik maken van de muziekruimten. Hierdoor is maatwerk en variatie mogelijk. Belangstellenden kunnen in allerlei vormen kennismaken met muziek, verdiepende activiteiten, lessen en projecten volgen tot en met het deelnemen aan jaarcursussen en het talentenprogramma. Hiermee positioneert en profileert VRIJDAG zich duidelijk ten opzichte van de particuliere aanbieder. Regelingen zoals het Jeugdcultuurfonds en de Stadspas zorgen voor de benodigde toegankelijkheid voor elke bevolkingsgroep en 'portemonnee'. Het algemene prijsbeleid stimuleert en ondersteunt een laagdrempelige deelname van kinderen en jongeren.

Tegelijkertijd gaat VRIJDAG intensief samenwerken met huisgezelschappen: zelfstandige orkesten, koren en ensembles van een (semi) professioneel en/of spraakmakend niveau². Deze kunnen

² Stageband, Noordpoolorkest, Ouderen rockkoor 'Jong van Hart', Studenten Big Band, Leerorkest.

repereren in de locatie aan de Sint Jansstraat (SJ). Ook zullen zij optredens en inhoudelijke projecten voor en met VRIJDAG klanten verzorgen. Op deze manier versterkt VRIJDAG de mogelijkheden voor muzikanten hun culturele loopbaan van kennismaken tot en met excelleren te beleven, vergroot het haar impact in en betekenis voor het muziekleven in Groningen, ondersteunt VRIJDAG deze ensembles met goede faciliteiten en creëert het reuring en publieksstromen in en om de SJ. De spectaculaire concertzaal wordt een podium voor en door de amateurkunstenaars en amateurgezelschappen. Dit alles zal ook een positieve uitwerking op onze horeca hebben.

In het primair en voortgezet onderwijs zal VRIJDAG educatieve activiteiten aanbieden via programma's als *Ieder kind muziek* en *Meester in de kunst* (deskundigheidsbevordering leerkrachten). VRIJDAG zal steeds meer laagdrempelige activiteiten in de wijken aanbieden en daarnaast de samenwerking aangaan met studenten en middenstand. We programmeren vanuit het luisteren naar de behoeften van de doelgroep en sluiten aan bij bestaande initiatieven en netwerken.

VRIJDAG zal - vanuit de maatschappelijke opdracht - muziekdeelname (ervaren en doen) aanjagen en faciliteren. Het gaat om de Groninger (amateur) muzikanten, musici, zangers, koren, muziekverenigingen, orkesten en ensembles. Wat hebben zij nodig? VRIJDAG voegt waarde toe daar waar dit het lokale en regionale muziekleven ten goede komt. Daarbij zoekt VRIJDAG de samenwerking met andere aanbieders om het muzikveld in Groningen te versterken. Dit betekent dat VRIJDAG net zo makkelijk de ruimte geeft aan en samenwerkt met andere professionals wanneer dit het geheel ten goede komt.

Kansen voor bedrijfsvoering

We zien kansen om onze werkprocessen te verbeteren, door onder andere de inzet van automatisering en het doorvoeren van effectiviteitsprogramma's. Door de processen te optimaliseren zal de performance van VRIJDAG verbeteren en kunnen we onze arbeid efficiënter inzetten.

Bij de inhoudelijke ontwikkeling van het muziekprogramma innoveert VRIJDAG het verdienmodel en de marketing (duidelijke positionering en profilering, gebruik maken van klantenkennis, social media en inzet van community management).

Elk afdelingsteam heeft een jaaropdracht met verschillende kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen (perspectief klant, financiën, werkprocessen, leren & ontwikkelen). Het verzorgen van hierbij passende en betrouwbare managementinformatie is een ontwikkelpunt.

Investeren in het team

Het VRIJDAG medewerkersteam is de kip met de gouden eieren, om met Stephen Covey te spreken. Het team bedient de klanten, investeer daarom in het team opdat de productie kwaliteit heeft, krijgt en houdt.

Het doorontwikkelen en optimaliseren van een team dat de kwaliteit heeft om de inhoudelijke en organisatorische transitie van VRIJDAG te maken om zo de verschillende klantgroepen van de toekomst te kunnen bedienen, blijft een belangrijk aandachtspunt van de organisatie- brede transitie die VRIJDAG doormaakt. VRIJDAG zal daarvoor een actief strategisch personeelsbeleid inzetten dat bestaat uit onder andere een scholingsprogramma, plaatsing- en uitstroombeleid, flexibilisering van arbeid, (maat-)oplossingen voor leegstand en (vervroegde) uittreding.

Ook zal VRIJDAG de verhouding tussen ondersteunend en uitvoerende medewerkers in kaart brengen en daar waar nodig aanpassen tot een verhouding die recht doet en in lijn is met soortgelijke instellingen als VRIJDAG.

Verwachting is dat dit beleid resulteert in een divers en flexibel creatief team, dat voor een consistente goede performance garant staat.