

HANDREIKING KRACHTIGE CULTUUR KERNEN

De specie(s) van culturele samenwerking

Joris Kok

Met bijdragen van
Josée Langen
Peter Zwart
Richard van Bladel
Jan Brands



**cultuur
connectie**



“Een Krachtige Cultuur Kern is een samenwerkingsverband van lokale culturele organisaties die huisvesting delen en gezamenlijk een grotere toegevoegde waarde willen realiseren voor bezoekers en deelnemers.”

HANDREIKING
KRACHTIGE CULTUUR KERNEN

De specie(s) van culturele samenwerking

Joris Kok

Met bijdragen van
Josée Langen
Peter Zwart
Richard van Bladel
Jan Brands

Inhoud

Voorwoord	5		
Inleiding	7		
DEEL I		DEEL IV	
Wat zijn Krachtige Cultuur Kernen en waarom ontstaan zij?	9	Hoe organiseer je een Krachtige Cultuur Kern?	49
1 Krachtige Cultuur Kernen	10	5 Exploitatie en Governance	50
Wat is een Krachtige Cultuur Kern?	11	De opzet van een gezamenlijke exploitatie	50
Organisaties hergroeperen	12	Uitgangspunten van een KCK-exploitatie	51
Een visie bij de vorming van een KCK	13	Btw-vraagstuk van een KCK	53
Het proces van samenwerking en huisvesting	15	Realisme over het ondernemerschap en het verdienvermogen	53
Positie en rol van de gemeente	17	Governance code cultuur voor goed bestuur	54
2 De waardebeoordeling van Krachtige Cultuur Kernen	19	Belangrijke aanvullende afspraken voor een KCK	56
Het nieuwe culturele speelveld	19	6 Gastvrijheid en horeca	58
DEEL II		Gastvrijheid	58
Hoe kom je tot samenwerking?	23	Aansturing van een externe horecapartij	60
3 Het proces van samenwerking	24	Evaluatie van de horecadienstverlening	61
De wil om samen te werken	24	Tips voor een goed samenspel	61
Het proces om te komen tot samenwerking	25	7 Branding	64
Vormen van samenwerking	29	Branding is geen marketing	64
Samenhang tussen samenwerkingsvorm en huisvestingsconcept	30	Wie zijn we, wat doen we en waarom?	64
Succesfactoren voor samenwerking	32	De psychologie achter branding	65
DEEL III		Een sterk merk	66
Hoe kom je tot gezamenlijke huisvesting?	35	Hoe bouw je een sterk merk?	67
4 Het bouwproces van een KCK	36	Praktisch	67
Inrichting van de projectorganisatie	36	Het branding proces	68
Het huisvestingsconcept en het programma van eisen	39	AFSLUITING	
Belangrijke aandacht vlakken PVE	41	Nog veel te ontdekken	71
Planontwikkeling en markt benadering	42	De vijf grootste misverstanden rond een KCK	72
Het bouwen van een KCK	44	Slotsom	76
Kostenbewaking	45	BIJLAGE 1	
Het bewaken van de planning	46	Bronnen	78
Risicomanagement	47	BIJLAGE 2	
Kwaliteitsbewaking	47	Fringe-methodiek	80

OVER DE HOOFDAUTEUR

Hoofdauteur Joris Kok (1964) is ruim 25 jaar organisatieadviseur en partner van Fringe, een hecht team van aanjagers en gangmakers, dat onder andere actief is op het gebied van samenwerking in de Kunst en Cultuur. Joris Kok is in 2013 als externe begeleider van vier directeur-bestuurders (van de bibliotheek, Museum Arnhem, de Volksuniversiteit Arnhem en het Kunstbedrijf) betrokken geraakt bij de totstandkoming van het cultuurgebouw Rozet in Arnhem. De samenwerking betrof het realiseren van de gezamenlijke huisvesting en het vormen van een gezamenlijke gebruiksexploitatie. Hierbij ging het met name om een impuls voor het cultureel ondernemerschap en het vergroten van het publieksbereik. In 2015 heeft de Raad van Toezicht (RVT) van Rozet hem vervolgens gevraagd om als interim bestuurder van de Stichting Beheer Rozet de bestuurlijke fusie binnen Rozet mede voor te bereiden. In deze periode heeft hij ervaren dat de vorming van een dergelijke krachtenbundeling in een gezamenlijk gebouw een lastige opgave is. Joris Kok noemt deze krachtenbundeling 'een Krachtige Cultuur Kern' (KCK), daarmee tevens de titel van deze handreiking. Veel praktische en zakelijke vraagstukken waren relatief onbekend. Bovendien kwam hij er al gauw achter dat samenwerken in de cultuursector voor bestaande organisaties (bestuurders en toezichthouders) een flinke inspanning vraagt: "De eigen passie en de intrinsieke overtuiging van de toegevoegde waarde van de eigen organisatie zijn vaak leidend."

Tegelijkertijd heeft Joris Kok tijdens de cursussen, die hij in 2016 en 2017 gaf voor de Stichting Cultuur + Ondernemen, gemerkt dat er bij gemeenten en organisaties veel belangstelling is voor het thema samenwerking en de zakelijke vraagstukken die daarbij horen. Met name hoe je een Krachtige Cultuur Kern vorm geeft in de setting van een nieuw te vormen cultuurgebouw. De afgelopen twee jaar heeft hij vervolgens zijn kennis verrijkt met nieuwe casuïstiek, die hij als externe adviseur heeft opgedaan vanuit team Fringe.

Voorwoord

Het lokale culturele veld is de afgelopen tien jaren sterk veranderd en deze veranderingen hebben een blijvende invloed op de culturele basisinfrastructuur binnen gemeenten. Teruglopende subsidiebudgetten, een lagere vraag naar traditionele culturele diensten en een toenemende beleidsbehoefte voor een verbreding van culturele inzet in het maatschappelijk domein zorgen voor een nieuwsoortige lokale dynamiek. Deze dynamiek leidt niet alleen tot nieuwe particuliere en commerciële initiatieven, maar leidt ook tot een herschikking en bundeling van de bestaande organisaties, zoals de bibliotheken, volksuniversiteiten, centra voor de kunsten, theaters en filmhuizen. Kunst en cultuur is steeds minder een doel, maar steeds vaker een middel voor (cultureel) ondernemerschap en het vergroten van het publieksbereik. Deze omslag leidt tot een nieuwe organisatie-opgave en andere kennis, ervaring en vaardigheden. Hoofdauteur Joris Kok noemt die krachtenbundeling in deze handreiking 'een Krachtige Cultuur Kern' (KCK).

Gemeenten zijn vaak initiator van de ontwikkeling van een Krachtige Cultuur Kern in een gezamenlijke huisvesting. Deze handreiking is primair bedoeld voor beleidsmedewerkers bij gemeenten, zodat zij zich beter kunnen voorbereiden op het in gang zetten van de realisatie van een succesvolle KCK. Daarnaast biedt deze handreiking praktische inzichten voor directeur-bestuurders van organisaties die uitgedaagd worden om mee te doen aan een KCK. De handreiking geeft een overzicht van de (nieuwe) zakelijke vraagstukken die zich bij de ontwikkeling van een Krachtige Cultuur Kern voordoen.

De voorliggende handreiking geeft de hoofdlijn van de meest relevante praktische vraagstukken van de vorming van een Krachtige Cultuur Kern weer en is opgebouwd in vier onderdelen. In het eerste onderdeel wordt beschreven wat Krachtige Cultuur Kernen zijn en waarom deze ontstaan (hoofdstuk 1 en 2). Duidelijk is dat deze lokale cultuorkernen een groeiende opmars maken. In het tweede onderdeel wordt beschreven hoe je tot een 'meer partijen-samenwerking' komt (hoofdstuk 3). In het derde onderdeel wordt vervolgens beschreven hoe het proces verloopt om tot een nieuwe gezamenlijke huisves-

ting te komen (hoofdstuk 4). In het laatste onderdeel wordt tot slot ingegaan op hoe je een Krachtige Cultuur Kern organiseert en wat je allemaal moet regelen (hoofdstuk 5, 6, 7).

Naast Joris Kok is deze handreiking geschreven door Josée Langen van Het Lab ontwerp + advies (hoofdstuk 7 Branding), door Peter Zwart en Richard van Bladel van STEAD Advisory (Hoofdstuk 4 Het bouwproces van een KCK) en door Jan Brands van Cultuurconnectie (Inleiding en Afsluiting). De redactie is gedaan door René de Kok en Jan Brands (Cultuurconnectie) en Joris Kok.

Aan deze handreiking hebben verder verschillende collega's en specialisten meegewerkt. Chantal Brouwer en Barbara de Leeuw zijn collega's met wie Joris Kok gezamenlijk diverse culturele business cases en ondernemingsplannen voor Krachtige Cultuur Kernen hebben geschreven. Daarnaast ook dank aan Jo Houben (voormalig directeur Stichting Cultuur + Ondernemen), Otto Berg (directeur-bestuurder Fluxus), Jenny Doest (directeur-bestuurder Rozet), Astrid Vrolijk (directeur-bestuurder Stadkamer Zwolle), Guus de Rijk (programmanager gemeente Arnhem), Suzanne Leclaire (strategisch adviseur Suzannes Zaak), Ilse Verburgh (directeur-bestuurder Bibliotheek Kerkrade e.o.) en Jasper Damsteegt (directeur/bestuurder Schouwburg Kunstmin/Energiehuis) voor het kritisch meelezen bij deze handreiking.

Cultuurconnectie, mei 2019

Inleiding

Deze handreiking is geschreven vanuit de optiek van Cultuurconnectie, de branchevereniging voor cultuureducatie, amateurkunst en volksuniversiteitswerk. Dit is een eerste handreiking over clustering en de opmars van multifunctionele organisaties in de culturele sector, vanuit de invalshoek van de complexiteit van de lokale dynamiek. Onze beoogde doelgroep bestaat uit de actoren uit de lokale politiek; ambtenaren, raadsleden en wethouders. Maar we zijn er van overtuigd dat het voor alle andere betrokkenen bij Krachtige Cultuur Kernen ook lezenswaardig is. In deze handreiking zullen we de begrippen duiden, aangeven wat onder het begrip Krachtige Cultuur Kern valt en wat de overwegingen bij de planvorming zijn, met veel oog voor de overwegingen en oplossingen bij de realisatie. We hebben ervoor gekozen een zeer belangrijk onderdeel, het menselijk kapitaal, geen onderdeel van deze handreiking uit te laten maken. De omvang en de actualiteit van het onderwerp legitimeren namelijk een eigen handreiking. We gaan er van uit met deze handreiking de lezer van goede en welkome informatie te voorzien.

OVERAL WORDT NAGEDACHT OVER CLUSTERING

In (bijna) alle gemeenten in Nederland werd, wordt en zal er nagedacht worden over de mogelijkheden van clustering van culturele functies of organisaties. Ambtenaren, raadsleden en wethouders die cultuur in hun portefeuille hebben, denken in dat geval na over het samen laten werken, het samen laten huisvesten of misschien wel het samen laten gaan, van een zeer uiteenlopend scala aan functies, voorzieningen, organisaties en locaties. Zo denkt men na over integratie van functies, zoals cultuurparticipatie, cultuurbereik en cultuureducatie. Of men beziet de kansen voor het laten samenwerken van centra voor de kunsten, muziekscholen, theaters, musea, bibliotheken, volksuniversiteiten en vele andere organisaties. Men zoekt oplossingen voor sociale cohesie, het versterken van de economie, het leefklimaat of het tegengaan van leegstand in het vastgoed. Maar ook denkt men na over clustering van gelijksoortige functies in geografische termen, bijvoorbeeld door samenwerking of schaalvergroting over de eigen gemeentegrenzen heen.

Deze gedachtenvorming kent alle stadia; men is nu actief in de planvorming, heeft er in het verleden al eens over gedacht of verwacht er in de

toekomst over na te denken. Soms wordt dat nadenken en vormen van plannen aangespoord door het cultuurbeleid, soms vanuit vastgoedbeleid en vaak ook wordt het ingegeven door andere beleidsterreinen, zoals sociaal-maatschappelijk werk, onderwijs of economie. Kenmerk van deze gedachtenvorming is dat het zich voornamelijk afspeelt op lokaal of regionaal niveau. Waarom doen deze mensen dat? Vaak is kostenbesparing een drijfveer, soms staan beleidsdoelen en verwachte opbrengsten en uitkomsten centraal. Veelgehoord is ook vergroting van efficiency. Of het versterken van het (maatschappelijk) ondernemerschap. Wat de redenen ook zijn, het onderwerp ligt in heel veel gemeenten op tafel.

WAAR HEBBEN WE HET OVER?

Omdat er vooralsnog geen eenduidige definitie van clustering binnen de culturele sector voor handen is, gebruiken wij in het kader van deze handreiking een door ons zelf geformuleerde notie van wat clustering behelst, wat weer dient als basis voor de definitie van een Krachtige Cultuur Kern.

“Clustering is de ruimtelijke concentratie van gelijksoortige activiteiten. Een cluster is een groep van bijeen horende bedrijven en organisaties die actief zijn op dezelfde, of aanpalende, werkvelden en die gezamenlijk gebruik maken van dezelfde voorzieningen en middelen, zoals kwaliteitsborging, huisvesting en/of een gezamenlijke missie en visie.”

WAT LEIDT TOT DE VOLGENDE DEFINITIE VAN EEN KRACHTIGE CULTUUR KERN (KCK):

“Een Krachtige Cultuur Kern is een samenwerkingsverband van lokale culturele organisaties die huisvesting delen en gezamenlijk een grotere toegevoegde waarde willen realiseren voor bezoekers en deelnemers.”

DEEL I

Wat zijn Krachtige Cultuur Kernen en waarom ontstaan zij?

1 Krachtige Cultuur Kernen

Krachtige Cultuur Kernen (KCK) vormen zich op steeds meer plekken in Nederland. Het gaat om een gezamenlijke locatie en huisvesting waar organisaties zoals een bibliotheek, een centrum voor de kunsten, een museum, een erfgoedcentrum, een theater, een volksuniversiteit en een filmhuis samenwerken. De opmars van deze Krachtige Cultuur Kernen wordt in dit hoofdstuk verklaard. Vervolgens worden de doelstelling en het proces van samenwerking op hoofdlijnen beschreven. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de rol en de positie van de gemeente.

Afbeelding 1: Cultuurgebouw Rozet, Arnhem



WAT IS EEN KRACHTIGE CULTUUR KERN?

Een Krachtige Cultuur Kern is een samenwerkingsverband van lokale culturele organisaties die huisvesting delen en gezamenlijk een grotere toegevoegde waarde willen realiseren voor bezoekers en deelnemers. In Nederland is een groeiende ontwikkeling zichtbaar van deze kernen. Onder andere bibliotheken, volksuniversiteiten, theaters, muziekscholen, centra voor de kunsten en musea zoeken elkaar op en gaan samen programmeren. De stuurgroep Asscher-Vonk II beschreef in 2013 al 150 voorbeelden van samenwerking in de museumsector. Binnen Krachtige Cultuur Kernen vinden vergelijkbare samenwerkingsvormen plaats die ook door de stuurgroep Asscher-Vonk II zijn gesignaleerd. Belangrijke aanvulling is dat de samenwerking binnen een KCK plaatsvindt in veelal heringericht of nieuw maatschappelijk vastgoed. Het initiatief voor het ontwikkelen van dit vastgoed ligt in de meeste gevallen bij de gemeente. Het ontstaan van een KCK doet zich niet alleen voor bij (middel-)grote gemeenten. Ook binnen kleinere gemeenten in Nederland is deze ontwikkeling volop gaande. Een KCK heeft een visie op welke wijze de toegevoegde waarde voor de bezoekers wordt gerealiseerd. Deze visie heeft in een KCK vervolgens grote invloed op het huisvestingsconcept. Vier belangrijke argumenten worden genoemd door gemeenten en betrokken organisaties voor de vorming van een KCK:

- 1 De inhoudelijke samenwerking binnen gezamenlijke huisvesting leidt tot een vernieuwend, vraaggericht cross-sectoraal dienstenaanbod met als resultaat meer bezoekers en een groter bereik;
- 2 Het ontwikkelen van een ontbrekende 'third place' in de gemeente, een huiskamer waarin iedereen welkom is en men zich 'thuis voelt' in de derde plaats na wonen en werken;
- 3 De organisatorische samenwerking van de organisaties leidt tot een hoger rendement, ook van subsidies, en met ruimte voor ondernemerschap;
- 4 De combinatie met horeca en andere functies leidt tot extra maatschappelijke en economische waarden voor dorpskernen en binnensteden.

Deze vier motieven bij de planvorming van een KCK zorgen voor hoge verwachtingen bij de realisatie. Deze verwachtingen zijn niet altijd realistisch en vragen om een zorgvuldige integrale voorbereiding en uitwerking van de gewenste KCK. Rozet in Arnhem is een voorbeeld van een Krachtige Cultuur Kern. De bibliotheek, de volksuniversiteit, het Historisch Museum en het Kunstbedrijf zijn in 2014 samen de hiervoor nieuw gebouwde locatie ingetrokken. De samenwerking heeft vervolgens in 2017 geleid tot een bestuurlijke fusie tussen de vier partijen en in 2018 is men overgegaan naar een volledig gezamenlijke programmering, waarbij Rozet als één organisatie naar buiten treedt en tevens de exploitatie van het gebouw voor haar rekening neemt. Ook bij Rozet was er bij de eerste ontwikkeling van het gebouw sprake van deze vier motieven. Na een paar maanden bleek al snel dat er over praktische en zakelijke aspecten onvoldoende was nagedacht. Het duurde tot begin 2015 dat onafhankelijk adviesbureau LAGroup op basis van interviews met alle betrokkenen concludeerde dat er sprake was van diverse weeffouten in de samenwerking binnen Rozet. In deze handreiking komen de lessen die in Rozet geleerd zijn aan de orde.

ORGANISATIES HERGROEPEREN

Uit een enquête van de Vereniging van Openbare Bibliotheken van november 2016 blijkt dat 50% van de bibliotheken haar huisvesting inmiddels deelt met andere partijen. Bijna 14% daarvan is inmiddels gefuseerd met andere partijen. De meest voorkomende samenwerkings-

partners zijn: muziekscholen, centra voor de kunsten, erfgoedcentra en theaters.

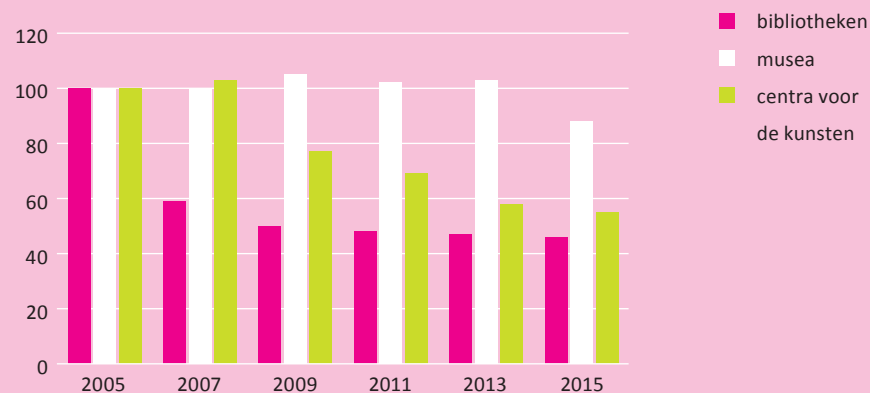
Uit afbeelding 2 (Cultuurindex 2017, waarbij 2005 op 100 is gesteld) blijkt dat het aantal bibliotheken (van 2005 = 341 naar 2015 = 156) en het aantal centra voor de kunsten (van 2005 = 237 naar 2015 = 130) in tien jaar tijd drastisch zijn teruggelopen. Ook het aantal musea neemt vanaf 2013 in 2 jaar flink af (van 2013 = 799 naar 2015 = 685). Het aantal culturele organisaties neemt de afgelopen jaren dus flink af. Uit afbeelding 3 blijkt tevens dat *het aantal boeken (uitleen), podiumbezoek en leerlingen van centra voor de kunsten* afneemt.

Het museumbezoek (bij grote musea) neemt daarentegen fors toe. Kleinere musea hebben echter grote financiële nood, zoals blijkt uit de publicatie “in wankel evenwicht” van de Raad voor Cultuur (april 2018). Uit bovengenoemde cijfers blijkt dat cultuurorganisaties op zoek dienen te gaan naar nieuwe diensten en doelgroepen om het eigen publieksbereik (en de inkomensstroom) vast te houden of te vergroten.

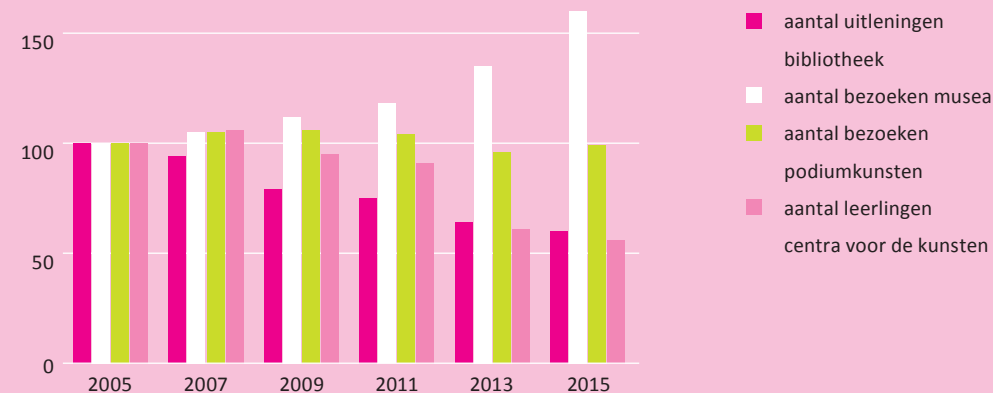
EEN VISIE BIJ DE VORMING VAN EEN KCK

Samenwerking en verbinding tussen bibliotheken, centra voor de kunsten, muziekscholen en volksuniversiteiten lijken logisch te passen in het tijdsbeeld: minder organisaties en een afnemende vraag naar het traditionele aanbod. De samenwerking wordt bovendien gestimuleerd door de

Afbeelding 2: Cultuurindex 2017, 2005 = 100



Afbeelding 3: Aantal boeken (uitleen), podiumbezoek en leerlingen van centra voor de kunsten, 2005 = 100



wens van gemeente om met minder geld, meer met cultuur en educatie te gaan doen.

De gemeente wil dus meer rendement en wil graag dat dit hogere rendement zich meer en meer richt op de behoeften van de bezoekers en inwoners van de betreffende gemeente. De motieven van samenwerking in de culturele sector kunnen worden onderverdeeld in; strategische, economische, organisatie en politieke motieven. In hoofdstuk 3 wordt hier dieper op ingegaan. In de gemeente Zevenaar hebben de volksuniversiteit, de bibliotheek, Liemers Museum en het Musiater in 2016 een gezamenlijke visie opgesteld (afbeelding 4).

Het wenkend perspectief is langs vier lijnen beschreven: *verbinden en bijdragen, leren en participatie, voelen en verrassen en kijken en schoonheid*. Deze lijnen zijn als uitgangspunt genomen om voor de gedefinieerde doelgroepen nieuwe en gecombineerde diensten aan te bieden. Inmiddels is de nieuwe gefuseerde organisatie Liemers Kunstwerk een feit (www.liemerskunstwerk.nl) en worden de voorbereidingen getroffen om in 2019 samen te huisvesten in de TUR-MAC HAL 12.

Afbeelding 4: Gezamenlijke visie in de gemeente Zevenaar (Volksuniversiteit, Bibliotheek, Liemers Museum en het Musiater) in 2016



HET PROCES VAN SAMENWERKING EN HUISVESTING

De samenwerking tussen de organisaties in opmaat naar een KCK is een kwetsbaar en veelal langdurig proces. Organisaties hebben ieder een eigen identiteit, een eigen werkcultuur, een eigen financiële exploitatie, lopende verplichtingen naar stakeholders en eigen verwachtingen over de toegevoegde waarde. Het proces om te komen tot een bundeling van krachten vergt veel energie en commitment van alle partijen én belangrijke personen die op het proces invloed kunnen uitoefenen. In hoofdstuk 3 wordt dit proces om te komen tot samenwerking verder toegelicht. Tegelijkertijd speelt het gecompliceerde proces om te komen tot één gezamenlijk huisvestingsconcept, waarin alle culturele functies een juiste plek dienen te krijgen. Ook dit proces vraagt veel van de betrokken gebruikers (inclusief eventuele overige huurders) en wordt toegelicht in hoofdstuk 4. Bij de vorming van een KCK zijn er drie verschillende varianten van het verloop van beide processen (samenwerking en huisvesting) te onderscheiden. Type I begint met het proces van samenwerking en de huisvesting volgt daarop. Type II start andersom en begint met het proces om te komen tot een nieuwe gezamenlijke huisvesting. De eventuele samenwerking volgt later. Bij Type III lopen beide processen tegelijkertijd.

Afbeelding 5: TUR-MAC HAL 12, Zevenaar



Type I is bijvoorbeeld het proces dat is gevolgd bij de Stadkamer in Zwolle. Dit proces begint vrijwel altijd bij de organisaties en volgt ‘een bottom-up benadering’ om de samenwerking vorm te geven. Door relatief veel tijd te besteden aan visievorming van de samenwerking ontstaat een samenhangende visie op de huisvesting. Stenen volgen hier dus de strategie.

Als partijen om wat voor reden elkaar niet vinden en de gemeente wil graag dat samenwerking wel tot stand komt, is Type II voor de hand liggend. Het proces van nieuwe gezamenlijke huisvesting wordt door de gemeente in gang gezet en organisaties wordt nadrukkelijk gevraagd (vriendelijk gedwongen) om na te denken over nieuwe gezamenlijke huisvesting. Deze ‘top-down benadering’ dwingt wel tot samenwerking. Een nadeel van dit type proces is dat gebouw en samenwerking minder als een puzzel bij elkaar passen en dat het bouwproces min of meer op zichzelf staat. De samenwerking past zich dus aan het gebouw aan. Proces type III gaat uit van een gelijktijdig proces van het vormen van een samenwerking én een gezamenlijke huisvesting. Door het samen oplopen van beide processen is er meer wisselwerking en flexibiliteit. De intensiteit vraagt echter om een zeer goede projectorganisatie en planning. Het proces is een mix van ‘bottom up en top down’-kenmerken.

Guus De Rijk, senior projectmanager van diverse culturele voorzieningen uit de gemeente Arnhem, spreekt van een ideaal model als het tandwieleffect in werking treedt (zie afbeelding 6). Wanneer met een gebundelde samenwerkingsvisie een cultuurgebouw wordt neergezet (type I), wordt vervolgens de organisatie en de inhoudelijke programmering in beweging gezet. Dit type I proces is ook gekozen bij de Stadkamer in

Start	Vervolg	Tweede vervolg
Type I : het proces van samenwerking	het proces van vorming van huisvesting	het proces van inrichten
Type II : het proces van huisvesting	het proces van inrichten	het proces van samenwerking
Type III : het proces van samenwerking en huisvesting tegelijkertijd	het proces van inrichten	

Zwolle. De visie op samenwerking heeft hier geleid tot een goed door-dacht huisvestingsconcept (mede op basis van opgedane inzichten in onder andere Aarhus in Denemarken). Vervolgens is men gezamenlijk de nieuwe organisatie gaan inrichten en de inhoudelijke programmering gaan vormgeven. Bij de visievorming in Zwolle is gebruikgemaakt van de Why-What-How benadering van de ‘golden circle’ van Simon Sinek (“Start with Why”, 1973) en zijn vervolgens de kernwaarden van de nieuwe orga-nisatie afgeleid.

POSITIE EN ROL VAN DE GEMEENTE

De gemeente heeft veelal de volgende zes rollen bij de ontwikkeling van Krachtige Cultuur Kernen:

- A Beleidsbepaler van het lokale cultuurbeleid;
- B Beschermers van een kwalitatief hoogwaardige culturele basis infra-structuur;
- C Subsidiegever voor de inhoudelijke programmering en huisvesting;
- D Opdrachtgever, eigenaar en verhuurder van gebouwen en voorzieningen;
- E In sommige gevallen ook nog werkgever van (onderdelen van) de organisaties;
- F Ambassadeur van het gebouw.

Vanuit deze zes verschillende rollen is de gemeente in staat een Krachtige Cultuur Kern te initiëren en vervolgens samen met de organisaties te ontwikkelen. De gemeente speelt een cruciale rol vanaf de start tot aan de uiteindelijke vormgeving en realisatie. Dit blijkt nadrukkelijk uit de gesprekken met directeur-bestuurders van Krachtige Cultuur Kernen.

Afbeelding 6: Tandwieleffect volgens Guus de Rijk, gemeente Arnhem



Bij de start zijn de strategische rollen van de gemeente (a en b) leidend en bij de realisatie zijn de meer sturende gemeentelijke rollen (c en d) leidend.

De subsidiegeversrol vertaalt zich in twee belangrijke subsidierelaties: 1) een inhoudelijke subsidie gebaseerd op de inhoudelijke jaarprogrammering van projecten en activiteiten en 2) een bijdrage in de huisvestingslasten. Beide subsidierelaties vormen beleidsinstrumenten voor het door de gemeenteraad vastgestelde culturele beleid in de gemeente. De gemeente kan hier sturen. De rol als eigenaar van de bestaande en nog te ontwikkelen huisvesting van de organisaties (d) wordt vormgegeven vanuit het gemeentelijk vastgoedbeleid. De gemeente heeft veelal meerjarige huurovereenkomsten met de organisaties. In sommige gevallen is de gemeente ook nog (ex-)werkgever van medewerkers die bijvoorbeeld bij een centrum voor de kunsten werken. Deze dubbel grote rol kan belangrijk zijn als er wordt bezuinigd of als een stichting in het proces wordt verzelfstandigd. Met name de financiële vertaling kan grote impact hebben op het geheel. De laatste rol die de gemeente heeft, is die van ambassadeur van het gebouw. De gemeente heeft een belangrijk rol door zelf de KCK veelvuldig te gebruiken als vergader-, debat-, feest- en dinerlocatie. Deze rol zorgt voor een deel van de inkomsten voor een KCK. Echter, in voorkomende gevallen wordt er van de KCK verwacht dat zij zich ook voor deze dienst kwalificeert middels een openbare aanbesteding.

Voor de vorming van Krachtige Cultuur Kernen komen de werelden van het cultuurbeleid en het vastgoedbeleid binnen de gemeente bij elkaar. In de meeste gevallen zijn deze twee beleidsterreinen bij verschillende wethouders onder gebracht. Door de achterliggende periode van bezuinigingen op het cultuurbudget bij gemeenten is de samenwerking binnen een KCK vaak door gemeenten gestimuleerd. Nieuwe huisvesting of herontwikkeling is dan de uitnodiging (de verleiding), naast het terugschroeven van de hoogte van de subsidie (de dwang). De gemeente stimuleert en faciliteert dan het totstandkomingsproces van de KCK. Wat gemeenten echter vaak over het hoofd zien, is dat zij zelf intern ook het bestaande beleid moeten aanpassen aan de nieuwe situatie bij een KCK. Zo wordt vaak te laat nagedacht over de governance van de KCK en dan met name het beheer en het onderhoud, de noodzakelijke aanpassingen in subsidierelaties en de noodzakelijke aanpassingen in huurrelaties.

2 De waardebepaling van Krachtige Cultuur Kernen

Belangrijk argument van de gemeenten bij de vorming van Krachtige Cultuur Kernen is een hoger rendement met een hogere toegevoegde waarde voor bezoekers en gebruikers. De vraag is vervolgens hoe je dat dan bepaalt en realiseert.

HET NIEUWE CULTURELE SPEELVELD

Zoals ook in de publicatie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) 'Cultureel Ondernemen, nieuw rendement voor gemeenten en organisaties, 2016' in een artikel over het veranderende culturele speelveld binnen gemeenten is beschreven, zijn er zeven belangrijke markeringspunten. Het eerste markeringspunt betreft de aanwezigheid van een vastgesteld beleidskader waarin de gewenste toegevoegde waarde van cultuur voor de gemeente en haar inwoners is vastgesteld. Het gaat dan om intrinsieke, sociale en economische waarde die kunst en cultuur in een bepaalde periode dient te leveren. De KCK levert hier op verschillende manieren een belangrijke bijdrage aan.

Afbeelding 7: Veranderend cultureel speelveld, met linksonder Stadkamer in Zwolle



In de eerste plaats door *een beter afgestemd en vernieuwend programma-aanbod* te leveren. Het gaat om het combineren van verschillende functies tot een nieuw geheel. De bibliotheek levert bijvoorbeeld leren en ontwikkelen, ontmoeten en debat, kennis en informatie en bevorderen van lezen. Het centrum voor de kunsten levert bijvoorbeeld festivals en evenementen, cultuureducatie, ondersteuning amateurkunst, promotie van muziek en kunsten. De volksuniversiteit levert bijvoorbeeld meer ontwikkeling, participatie en integratie.

In de tweede plaats door *een groter publieksbereik te realiseren*. De KCK dient meer en een ander publiek te bereiken door een beter afgestemd aanbod op specifieke doelgroepen en door effectieve marketing.

In de derde plaats door *een groter verdienvermogen en meer ondernemerschap*. De KCK is professioneler georganiseerd, heeft meer bezoekers en heeft een aantrekkelijke accommodatie met verdienmogelijkheden. De KCK dient een grotere eigen bijdrage te leveren. Dit dient wel realistisch te zijn.

In de vierde plaats door *een professionelere organisatie te vormen die hoogwaardiger, professioneler en efficiënter diensten kan ontwikkelen en aanbieden*. De KCK heeft de mogelijkheid tot de vorming van een efficiënte backoffice (minder overhead, minder management) met specialismen (fondsenwerving, marketing, administratie, verhuur, inkoop, et cetera). De organisatie van de KCK kan ook andere lokale organisaties ondersteunen bij bepaalde diensten (bijvoorbeeld ticketverkoop).

In de vijfde plaats door *ruimtegebruik meer samen te delen*. De KCK biedt letterlijk ruimte aan bezoekers. 'The third place' vind je bij elke KCK.

Daarnaast delen partijen binnen de KCK elkaars ruimtes, waardoor ruimtes beter bezet zijn en werkplekken meer gedeeld worden. De vorming van een KCK is bij uitstek het moment om de toegevoegde waarde van de gebundelde functies opnieuw te bepalen en te verrijken. Fringe heeft op basis van haar ervaring in (culturele) dienstverlening een methodiek ontwikkeld die voor dit creatieproces een aanrader is. In bijlage 2 is deze toegelicht aan de hand van drie sheets. De eerste sheet is afgeleid van de 'business canvasmodel' van Alexander Osterwalder (2010) en heeft als

doel te bepalen waarom de KCK er eigenlijk is. Belangrijk is te beginnen bij de onderdelen 1 en 2. Eerst bepaal je het waarom van de KCK en vervolgens stel je gezamenlijk vast wat de waardepropositie van de KCK is. Deze waardepropositie kan het best worden geformuleerd door de echte 'job to be done' van de klant of gebruiker vast te stellen. Deze methode is vergelijkbaar met de meer intuïtieve manier van de 'golden circle' van Simon Sinek (Why-What-How). Bij het 'business canvasmodel' ligt de nadruk op het scherp krijgen van de echte toegevoegde waarde van klanten en bezoekers, diensten en producten, het verdienmodel, de financieringsmix en het service concept dat nodig is. De 'golden circle-methodiek' benadert het formuleren van de strategie meer vanuit de passende positionering en de inhoudelijke boodschap van de marketing om dit beeld ook daadwerkelijk over te brengen naar de klant en gebruiker.

VOORBEELD VAN 'THE JOB TO BE DONE'

Een voorbeeld is de vraag naar klassieke danslessen voor kinderen van 8 tot 10 jaar. Op het eerste gezicht gaat het hier om de behoefte van ouder en kind om een jaar lang beter te worden in dans en bewegen. Wanneer je verder kijkt dan deze eerste behoefte, dan blijkt dat de vraag van ouder en kind naar deze danslessen zich uitsluitend voordoet tussen 16.00 en 19.00 uur en dat ouders afwisselend het kind met de fiets halen en brengen, omdat de KCK wat verder weg ligt van het centrum van de stad. Het is vaak een druk tijdstip en een uur wachten is vaak een (kleine) hindernis. The 'job to be done' is hier om dit kleine probleem of knelpunt op te lossen, te verzachten of om iets moois te creëren. Door ouders tijdens de dansles een speciaal uur aan te bieden met verschillende mogelijkheden (bijvoorbeeld een goedkope maaltijd) en een kopje verse koffie of thee, ontstaat een hele andere beleving. De ouders krijgen netjes een digitaal bericht (sms of whatsapp) wanneer de les is afgelopen. Een verplichte haal- en brengmiddag wordt zo een zinvol dagdeel voor ouder en kind op de KCK.

Op basis van deze eerste 'waarde sheet' kan vervolgens een tweede 'strategiesheet' worden opgesteld waarmee duidelijk wordt HOE de waardepropositie kan worden gerealiseerd. Dit betreft een organisatie opzet van onder andere de marketing, de verkoop, HRM/ teamsamenstelling, de interne organisatiestructuur, maar ook een uitgewerkte business case van kosten en opbrengsten. Vervolgens wordt de derde 'executiesheet' uit-

geschreven, waarbij doelstellingen worden bepaald en de essentiële voorwaarden van realisatie worden beschreven. Fringe doorloopt dit proces in een samenwerkingstraject met interne medewerkers en externe gebruikers/doelgroepen. Uiteindelijk is er sprake van een gezamenlijk wenkend meerjarenperspectief dat goed kan dienen om de interne en externe dialoog met belangrijke stakeholders te voeren. Het proces resulteert in het opstellen van een maatschappelijk/cultureel ondernemingsplan voor de KCK. Ook wordt er vervolgens een volledige bedrijfsexploitatie opgesteld. Het maatschappelijke ondernemingsplan beschrijft de volgende onderdelen:

- 1 Ambities, wenkend perspectief
- 2 Trends en ontwikkelingen (nationaal, regionaal en lokaal)
- 3 Missie en visie van de KCK (waarde sheet)
- 4 Waarden en kerndoelen (waarde sheet)
- 5 Doelgroepen en bereik (waarde sheet)
- 6 Functies, producten en diensten (waarde sheet)
- 7 Marketing en sales (strategiesheet)
- 8 Organisatie (strategiesheet)
- 9 Personeel (strategiesheet)
- 10 Huisvesting en faciliteiten (strategiesheet)
- 11 Financiën en financiering (strategiesheet)
- 12 Realisatie en transitie (executiesheet)
- 13 Randvoorwaarden en risico's (executiesheet)

In sommige gevallen zorgt een dergelijk proces met een inhoudelijk resultaat ook voor een versnelling van de gedachte om de organisaties bij elkaar te brengen (bestuurlijke- of juridische fusie). Op deze manier ontstaat een stevig fundament voor de verdere ontwikkeling van de KCK. In hoofdstuk 3 worden de vormen van samenwerking verder toegelicht.

DEEL II

Hoe kom je tot samenwerking?

3 Het proces van samenwerking

Krachtige Cultuur Kernen ontstaan primair door samenwerking tussen organisaties en de mensen die er werken. Het proces om te komen tot deze organisatorische samenwerking wordt in dit hoofdstuk toegelicht. Daarnaast worden verschillende vormen van samenwerking benoemd en wordt er inzicht gegeven in de succesfactoren die de slagingskansen op samenwerking vergroten.

DE WIL OM SAMEN TE WERKEN

Samenwerkingsprocessen starten veelal bij een concrete aanleiding. Eerder is in hoofdstuk 1 van deze handleiding reeds aangegeven dat in de afgelopen jaren de vraag naar traditionele diensten van genoemde organisaties is afgenomen en dat gemeenten als financier en beleidsbepaler streven naar meer rendement van de culturele infrastructuur van de onderliggende organisaties. Met name het bestaansrecht van een afzonderlijke volksuniversiteit en een apart centrum voor de kunsten staan om deze redenen regelmatig ter discussie. Deze context leidt ertoe dat deze organisaties min of meer gedwongen worden om te gaan samenwerken. Samenwerken is dan een strategie om economisch te overleven. Naast dit belangrijke economische motief van organisaties om samen te werken zijn er ook nog drie andere categorieën motieven: strategie, organisatie en politiek. Veel voorkomende motieven zijn dan:

- 1 Een betere kwaliteit van een gezamenlijk inhoudelijk programma (strategisch);
- 2 Een groter bereik bij verschillende doelgroepen (strategisch);
- 3 Meer impact op de gemeenschap door een stevigere rol en positie (politiek);
- 4 Een hoger kwaliteit dienstverlening voor bezoekers (strategisch/organisatie);
- 5 Een krachtige gesprekspartner met de gemeente als opdrachtgever (politiek);
- 6 Een professionelere interne organisatie (organisatie).

HET PROCES OM TE KOMEN TOT SAMENWERKING

Het proces van samenwerking binnen een KCK betreft meestal een samenwerking met meer dan drie organisaties. Deze organisaties zijn vaak stichtingen met een eigen organisatie, een bestuur en een raad van toezicht. In het proces om tot samenwerking te komen is het van belang om hierbij zowel de organisatie als het bestuur en de toezichthouders te betrekken. Het zijn processen die veel tijd, energie en aandacht vragen en die een hoog afbreukrisico hebben. Het proces van de (intensieve) samenwerking verloopt in een aantal fasen.

De eerste fase is dat partijen elkaar benaderen, contact maken en zoeken naar een persoonlijke en inhoudelijke klik. Dit is een prille fase waarbij bestuurders of directeurs elkaar treffen en vaak praten over hoe het nu gaat, welke uitdagingen zij zien en waarom zij het contact hebben gezocht. De eerder genoemde gemeentelijke context wordt besproken en men wisselt ervaringen uit. Deze eerste kennismaking is belangrijk en richtinggevend.

Als men elkaar al kent vanuit eerdere projectmatige samenwerkingen dan gaan deze gesprekken veelal makkelijker en worden al eerder gemeenschappelijke visies op de toekomst uitgewisseld. Na dit gesprek koppelen de bestuurders de inzichten terug naar de Raad van Toezicht (RVT) en het management. Soms speelt de gemeente hier ook een rol, als zij de samenwerking als een kans ziet voor de te vormen KCK. Na deze interne afstemming komen er diverse vervolgesprekken tussen de bestuurders en het management die meestal gaan over een af te spreken proces van verkenning, een onderzoek naar samenwerking en een eventueel aan te trekken procesbegeleider.

De tweede fase is de onderzoekfase. In deze fase wordt eerst een onderzoeksopdracht geformuleerd door de organisaties aan de onderzoeker of procesbegeleider. De kwartiermaker consulteert de belangrijkste stakeholders en brengt in kaart wat het nieuwe wenkend perspectief zou kunnen zijn voor een eventuele samenwerking van de KCK. In hoofdstuk 2 is een methodiek beschreven op welke wijze dit wenkend perspectief gezamenlijk kan worden geformuleerd en uitgewerkt.

Ook bespreekt de procesbegeleider de motieven en belangen van alle partijen en brengt deze in kaart. Ook de 'no-go's' worden verzameld. Dit zijn alle condities en (inhoudelijke) uitkomsten van het proces die partijen niet accepteren. Zo is de zeggenschapsverhouding en de bemensing van de bestuursvorm bijvoorbeeld vaak een punt dat een 'no-go' kan betekenen. Deze punten dienen per partij afzonderlijk goed in beeld te zijn. Uit onderzoek blijkt dat succesvol samenwerken pas goed kan starten als de betrokken organisaties in ieder geval:

- A Een complementaire visie en missie hebben;
- B Afzonderlijk (verschillende) toegevoegde waarde bieden;
- C Een gemeenschappelijk doel hebben dat alleen samen gerealiseerd kan worden;
- D Zich gecommitteerd hebben aan de samenwerking en de gezamenlijke doelstelling.

Het is bovendien praktisch om op hoofdlijnen met een 'QuickScan' (doorlichting) te kijken naar de verschillende organisaties en de financiële huishouding van de organisaties. Zijn de betrokken organisaties financieel gezond? Zijn er bijzondere verplichtingen of lopende afspraken? Dit voorkomt dat later in het proces obstakels naar boven komen. De bevindingen worden teruggekoppeld naar de gezamenlijke directies.

Wanneer dit samenwerkingsonderzoek samenvalt met het huisvestingsvraagstuk dan wordt deze fase ook verder geconcretiseerd met een vertaling van de samenwerking naar het huisvestingsconcept. In de situatie bij Rozet was dit het geval en kregen de vier betrokken bestuurders een onderzoeksbudget van de gemeente Arnhem om de samenwerking in de nieuwe Rozet verder vorm te geven.

In de rapportage van de 'QuickScan' wordt een analyse van gesprekken, een gezamenlijke inhoudelijke visie en een organisatieadvies gegeven over de mogelijke samenwerkingsvorm. Na de 'QuickScan' volgt een besluit van de organisaties (bestuur en RVT) om te stoppen, uit te stellen of de samenwerking verder te onderzoeken. Een positief besluit kan dan een voornemen zijn tot samenwerking of tot fuseren. Een vervolgonderzoek richt zich vervolgens op het uitwerken van de (intensieve) samenwerking op onderdelen. Ook een due diligence maakt onderdeel van

deze fase. Dit proces kan met gemengde teams van medewerkers worden uitgevoerd. De gemengde teams leveren deelresultaten op aan een te vormen stuurgroep, die door de procesbegeleider wordt begeleid. Dit tweede deel van de onderzoeksfase vraagt om een strakke structuur, een transparant proces en uitstekende communicatie. Ook hier dient de procesbegeleider de juiste interventies te doen richting directie en toezichthouders om voortgang in het proces te houden. In elk integratieproces sluipt op een zeker moment onzekerheid. Het is zaak dit goed aan te voelen en deze punten op het juiste moment bespreekbaar te maken bij de juiste mensen. In deze fase gebeurt net zoveel 'boven de tafel' als 'voor en na de tafel'. Dat wil zeggen dat het informele proces van relaties, meningen, standpunten en gevoelens dat buiten de formele vergaderingen omgaat aandacht vraagt.

Het is van belang oog te hebben voor deze informele en formele lijnen. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat toezichthouders, directeuren of bestuurders elkaar kennen uit een eerdere setting of gebeurtenis. Wanneer hier bepaalde verstandhoudingen of beelden zijn opgebouwd kunnen deze in een nieuwe setting zich weer openbaren en het proces remmen. Het is van belang dit op een bepaald moment met betrokken personen te bespreken en de weg weer vrij te maken.

Ook dient de gemeente op bepaalde momenten te worden geïnformeerd. Je ziet hier vaak een verschil in de benadering van directeuren en toezichthouders. Sommigen hebben een voorkeur voor een 'trustbenadering', die uitgaat van goede gesprekken en een goede sfeer op basis van persoonlijke relaties, en anderen hebben weer een voorkeur voor een 'control benadering', die uitgaat van het meer gedetailleerde vastleggen van afspraken en procedures (Alliantiebesturing, Ard-Pieter de Man, 2006). Een goede procesbegeleider bespreekt de verwachtingen over het proces met betrokkenen en past daar zijn interventies op aan.

Los van de verschillende benaderingen is een belangrijk succesfactor dat in deze fase alle afspraken, gesprekken en presentaties goed worden vastgelegd en gerapporteerd en in de goede gremia worden besproken. Deze tweede fase kost minimaal zes maanden, maar loopt meestal uit, omdat hier ook de vaste vergaderdata van toezichthouders en ondernemingsraden het ritme van het proces afdwingen. Als de due diligence

geen risico's oplevert voor beide partijen en de visie op samenwerking op alle onderdelen uitgewerkt is in een maatschappelijk ondernemingsplan van samenwerking, dan volgt definitieve besluitvorming. Deze besluitvorming houdt in dat er een besluit wordt voorbereid om de intensieve samenwerking (fusie) te formaliseren. Dit formele besluit dient te voldoen aan diverse procedures die al gauw een half jaar in beslag nemen. In de meeste gevallen worden in dit tijdsbestek al voorbereidingen getroffen om de intensieve vorm van samenwerking te organiseren.

De derde fase is de organisatiefase. In deze fase worden de noodzakelijke randvoorwaarden voor de uitvoering van het ondernemingsplan georganiseerd. Het gaat dan om de aansturing van de nieuwe organisatie, de inrichting van de ondersteunende dienst, de gezamenlijke huisvesting van programmaonderdelen, het koppelen van ICT-systemen en managementinformatie, et cetera. Alle inrichtingsvraagstukken van de nieuwe organisatie worden hier opgepakt en gerealiseerd. De fase kan lang duren, voordat de nieuwe organisatie werkt zoals in het ondernemingsplan is uitgeschreven. Het is een moeilijke periode voor medewerkers: cultuurverschillen openbaren zich, werkpatronen moeten worden losgelaten en de meerwaarde is niet altijd meteen zichtbaar.

In deze periode ontstaat de meeste weerstand, omdat de organisatieverandering hier heel tastbaar en concreet wordt. Belangrijk is in deze fase dat het leiderschap zicht houdt op wat er speelt op de werkvloer en dat toezichthouder, bestuur en management ook de boodschap van de visie van samenwerking blijven herhalen en uitleggen: waarom doen wij dit ook alweer met elkaar?

Ook het in praktijk brengen van 'alignment', het in verbinding brengen, is hier van groot belang. Dus de visie, de missie, de strategie met doelstellingen en de realisatie blijven met elkaar verbonden. De vierde fase is de fase waarin de samenwerking de resultaten oplevert die werden beoogd. Het oogsten van de inspanningen vindt in deze fase plaats. Vaak vindt hier wel bijsturing plaats of worden aanvullende aanpassingen gedaan op basis van de eerste ervaringen.

VORMEN VAN SAMENWERKING

De samenwerkingsvormen die culturele organisaties met elkaar aangaan, kunnen worden onderscheiden in *inhoudelijke samenwerkingsvormen* en *juridische samenwerkingsvormen*. Bij inhoudelijke samenwerkingsvormen kun je denken aan: een gezamenlijk netwerk, een vakgroep of kenniskring, een gezamenlijke balie of frontoffice, een gezamenlijk programma of ketensamenwerking. Bij deze vormen van samenwerking is er niet altijd een formele juridische status, maar zijn de inhoudelijke argumenten van de samenwerking leidend. In de meeste gevallen is de impact van de inhoudelijke samenwerking op de organisatie of de financiering van de organisatie beperkt. Bij een KCK gaat de samenwerking echter verder en wordt deze ook juridisch vormgegeven. Zo heb je te maken met de aan- en toelevering van diensten, het vormen van soms een nieuwe entiteit in de vorm van een beheersstichting om het gebouw te beheren en het gezamenlijk realiseren van gezamenlijke diensten voor bezoekers. Binnen een KCK kan je dus te maken hebben met diverse juridische samenwerkingsvormen, zoals:

- Uitbesteding van bepaalde diensten, bijvoorbeeld van horeca/inkoop (overeenkomst/ leveringscontracten);
- Detachering van personeel van de KCK-partners voor het gebouwbeheer, bedrijfsvoering, et cetera;
- Co-makship (het samen ontwikkelen en produceren) en strategisch partnerschap van gezamenlijke nieuwe diensten met partners binnen een KCK;
- Federatie of coöperatie van bijvoorbeeld een gezamenlijke ondersteunende dienst in de vorm van een stichting. Bij een coöperatie is er meestal sprake van een eigen werkorganisatie;
- Bestuurlijke fusie (holding) in de vorm van een overkoepelende stichting. Daarnaast uitvoerende stichtingen van de organisaties;
- Juridische fusie van organisaties die een nieuwe gezamenlijke stichting vormen en waarbij de oude stichtingen ophouden te bestaan. Een juridische fusie kan logisch volgen op een bestuurlijke fusie.

In het proces om te komen tot samenwerking kunnen dus verschillende samenwerkingsvormen langskomen en worden afgewogen. Bij de samenwerking binnen een KCK komen de meer intensieve vormen van samenwerking in beeld.

SAMENHANG TUSSEN SAMENWERKINGSVORM EN HUISVESTINGSCONCEPT

Krachtige Cultuur Kernen hebben allemaal een uniek totstandkomingsproces. Ook de huisvesting van een KCK is elke keer anders en daarmee bijzonder. Soms gaat het bijvoorbeeld om een oude gevangenis, zoals De Blokhuispoort in Leeuwarden en soms om een heel nieuw architectonisch gebouw, zoals het Eemhuis in Amersfoort en Rozet in Arnhem (beiden door Neutelings Riedijk Architecten). In hoofdstuk 1 zijn de twee typen processen (huisvesting en samenwerking) van de KCK al aan de orde geweest. Wanneer de KCK verder analyseerd wordt op deze processen kan er een onderscheid gemaakt worden in: *de mate van integratie van huisvesting* en *de mate van organisatorische integratie*. Er zijn diverse criteria te onderscheiden die daarover iets zeggen.

DE MATE VAN INTEGRATIE VAN HUISVESTING KAN BIJVOORBEELD

WORDEN BEPAALD AAN DE HAND VAN DEZE VIJF CRITERIA:

- 1 De vorming van een culturele inhoudelijke visie van het gebouwconcept;
- 2 De aanwezigheid van openbare en vrij toegankelijke ruimtes voor publiek;
- 3 De aanwezigheid van meerdere huurrelaties voor gehuurde m²;
- 4 De aanwezigheid van een gezamenlijke ontvangst en horeca;
- 5 Het uitvoeren van het collectief beheer en onderhoud van het gebouw.

VAN EEN VOLLEDIGE GEÏNTEGREERDE HUISVESTING IS SPRAKE INDIEN:

EEN INHOUDELIJKE CULTURELE GEBOUWVISIE;

- a Een openbare ruimte;
- b Een huurrelatie;
- c Een ontvangstbalie en horecavoorziening;
- d Gezamenlijk beheer en onderhoud.

DE MATE VAN ORGANISATORISCHE INTEGRATIE KAN WORDEN BEPAALD AAN DE

HAND VAN DE VOLGENDE VIJF CRITERIA:

- 1 De aanwezigheid van een gezamenlijke exploitatiebegroting;
- 2 De aanwezigheid van centrale sturing (bestuur & RvT);
- 3 Gezamenlijke inhoudelijke programmering op inhoudelijke thema's;
- 4 De uitwisseling van personeel in projecten of dienstverlening;
- 5 De aanwezigheid van een enkelvoudig subsidierelatie voor programmering en huisvesting.

DE AANNAME IS DAT ER SPRAKE IS VAN EEN ORGANISATORISCHE

EENHEID INDIEN:

- a Een exploitatiebegroting;
- b Eén bestuur en RvT;
- c Gezamenlijke programmering op thema's;
- d Gezamenlijk personeel;
- e Eén subsidierelatie voor inhoud en huisvesting met de gemeente.

Op deze manier kan je de verschillende Krachtige Cultuur Kernen beschouwen en beoordelen en kan je verschillende typen KCK onderscheiden. In de onderstaande tabel staan vier typen KCK gedefinieerd: “samen wonen”, “samen delen”, “samen doen” en “samen zijn”. Bij ‘samen zijn’ (type 4) voldoet men aan de genoemde criteria van organisatorische integratie en integratie van huisvesting. In hoofdstuk 1 is het tandwiel-effect al aangestipt; dat wanneer organisaties langer bij elkaar onder een dak verblijven (type 1), de samenwerking zich organisch ontwikkelt naar projecten of diensten (type 2) naar het meer inhoudelijke gezamenlijke culturele programmering (type 3) en vervolgens tot meer intensieve samenwerkingsvormen (type 4). Voorbeelden hiervan zijn de Stadkamer in Zwolle (fusie per 1 januari 2015), Rozet in Arnhem (fusie per september 2017), BplusC in Leiden (fusie per 2008) en Cultuur Kwartier Sneek (2012). Wanneer vervolgens dit kader wordt projecteerd op een aantal bestaande

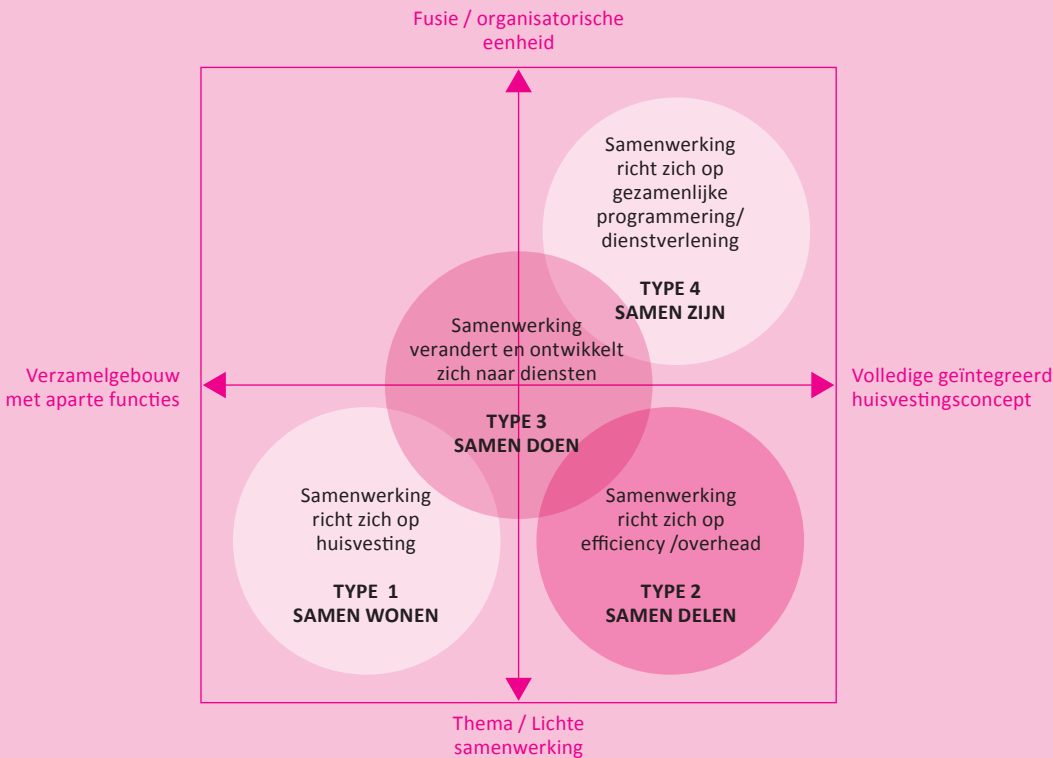
Criteria	Type 1 KCK “samen wonen”	Type 2 KCK “samen delen”	Type 3 KCK “samen doen”	Type 4 KCK “samen zijn”
Inhoudelijke gebouwvisie	nee	nee	nee	ja
Openbare ruimtes	nee	nee	ja	ja
Meerdere huurrelaties	ja	ja	ja	nee
Ontvangst	nee	nee	ja	ja
Collectief beheer	nee	ja	ja	ja
Exploitatie	nee	nee	nee	ja
Centrale Sturing	nee	nee	nee	ja
Programmering	nee	nee	ja (projecten)	ja
Uitwisseling personeel	nee	ja	ja	ja
Subsidierelatie	nee	nee	nee	ja

Krachtige Cultuur Kernen, dan krijg je een eerste beeld zoals aangegeven in afbeelding 8. Deze zijn op dit moment aangestipt, maar niet met naam genoemd. Het zou interessant zijn om vanuit deze invalshoek de bestaande Krachtige Cultuur Kernen verder te onderzoeken.

SUCCESFACTOREN VOOR SAMENWERKING

Er zijn verschillende succesfactoren te noemen om te komen een samenwerking. In het onderzoeksrapport ‘*Collaboration and integration in performing arts*’ van Cees Langeveld, Dora Belmer en Tessa Koppenberg (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2014) zijn relatief veel culturele organisaties (64) bevraagd over het proces van samenwerking. Het onderzoek geeft een interessant beeld over het proces van samenwerking bij de podiumkunsten. Door de respondenten worden dertig succesfactoren benoemd (pagina 80, tabel 4.6). In de tabel hieronder zijn deze succesfactoren nogmaals op een rij gezet.

Afbeelding 8: De verschillende typen Krachtige Cultuur Kernen



Structuur	Vrijwillige samenwerking (klein) laten beginnen en organisch laten groeien
factoren	Eerdere ervaring met samenwerking tussen de organisaties
	Een gestructureerd proces en communicatie
	Openheid en transparantie van intenties en afspraken (letter of intent)
	Commitment
Cultuur	Vertrouwen en openheid over belangen en motieven
factoren	Wederzijdse gelijkwaardige investering in geld, tijd en middelen
	Geloof in samenwerking van beide kanten en dit uitdragen naar stakeholders, medewerkers en gemeenten
	Bereidheid om dingen op te geven om gezamenlijke visie te realiseren.
	De persoonlijke klik tussen mensen en ervaringen, van met name bestuurders en toezichhouders
	Gelijkwaardigheid tussen de partners in omgang
	Homogeniteit van de partners (in type, omvang, snelheid, geld)
	Minder complexe samenwerking (onder andere minder partijen betrokken)
	De vaardigheid om te luisteren en het vinden van overeenkomsten tussen elkaar
	Duidelijke communicatie van bestuur en directie naar medewerkers
	Gezamenlijk tijdsbesteding aan proces en inhoud van de samenwerking
	Urgentie, externe druk van bezuinigen of kostenreductie
	Helderheid van de identiteit van de betrokken partijen over en weer (elkaar kennen)
	Gemeenschappelijke inhoudelijke visie, missie en doelstellingen van de samenwerking
Strategische	Gezamenlijk aan te wijzen punt van wederzijds voordeel (win-win situatie)
factoren	Waarde, doel en missie van de samenwerking is afgestemd/uitgelijnd op partners
	Gezamenlijke actie is noodzakelijk om gezamenlijk doel te realiseren
	Neutrale bestuurder/directie
	Een ervaren procesbegeleider van de samenwerking
	Timing en maatvoering van besluiten
	Intrinsieke urgentie tot samenwerking
Aanvullende	
factoren bij	Formalisatie van gemaakte afspraken
een fusie	Inhoudelijke (artistieke) overeenkomsten
	Respect en herkenning van verschillen in organisatiecultuur en structuur
Aanvullende	
factoren voor	Actieve betrokkenheid van medewerkers
coproductie	
of projecten	

DEEL III

Hoe kom je tot gezamenlijke huisvesting?

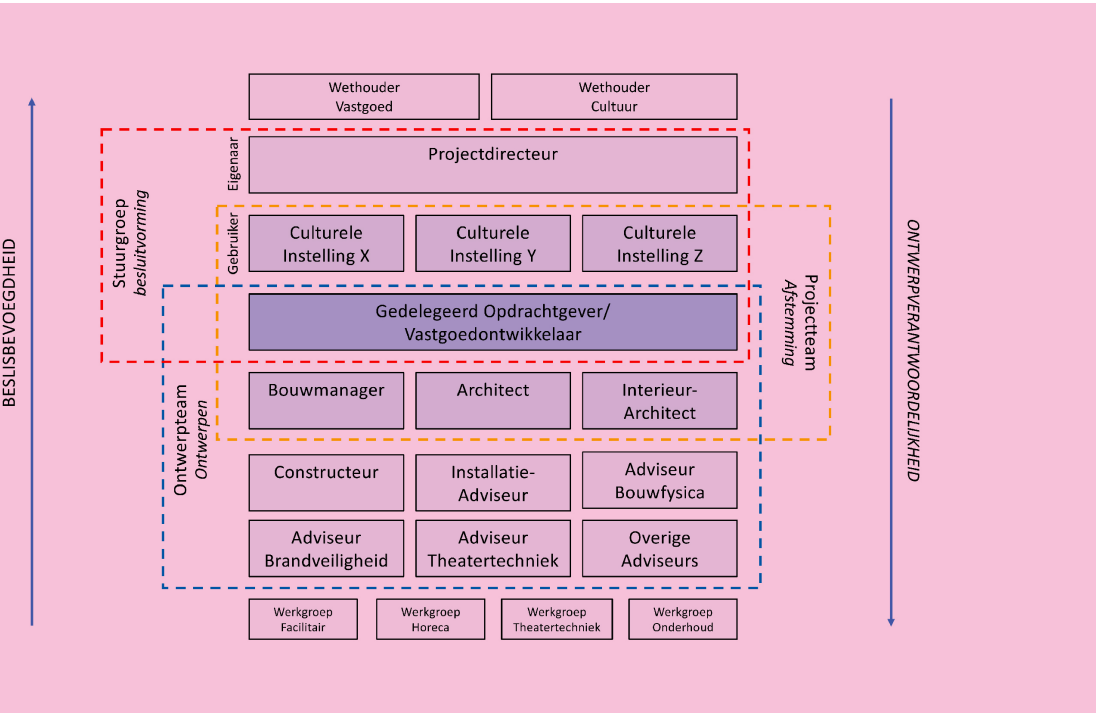
4 Het bouwproces van een KCK

Het ontwikkelen van een KCK is voor de meeste betrokkenen een ‘once in a lifetime’-ervaring. Voor de partijen die er gehuisvest gaan worden, maar ook is het proces om te komen tot de juiste huisvesting voor veel gemeenten iets dat ze maar sporadisch doen op zo’n ingrijpende wijze. Dit hoofdstuk gaat in op wat belangrijk is bij het inrichten van de juiste organisatie van het project, welke stappen doorlopen dienen te worden om tot het juiste huisvestingsconcept te komen en welke voorbereidingen getroffen moeten worden om in een later stadium ook daadwerkelijk het cultuurgebouw te kunnen realiseren.

INRICHTING VAN DE PROJECTORGANISATIE

Bij de ontwikkeling van de huisvesting van een KCK zijn al snel veel partijen betrokken. Het gebouw wordt binnen veel gemeenten gezien als het nieuwe ontmoetingspunt voor inwoners. De plek om te ontmoeten, kennis op te doen, te verdiepen en te ontplooiën. Maar ook dé plek om te beleven, door bijvoorbeeld te genieten van voorstellingen en optredens.

Afbeelding 9: Model Projectorganisatie KCK



Tevens kent de ontwikkeling van de huisvesting van een KCK vaak de nodige politieke aandacht, onder andere omdat er vaak veel gemeentelijk geld in het gebouw geïnvesteerd wordt. Regelmatig zijn dit ook processen waarbij een politiek spanningsveld ontstaat.

Een goed en zorgvuldig proces, waarbij iedereen een positie krijgt, is dan ook van belang. Onderstaand model geeft weer hoe de organisatie ingericht kan worden.

De spin in het web is de vastgoedontwikkelaar die gedurende de ontwikkeling functioneert als de opdrachtgever van de totale gebouwontwikkeling. De vastgoedontwikkelaar moet iemand zijn die (ruime) ervaring heeft met het aansturen van een ontwikkel- en bouwproces op opdrachtgeversniveau en die tevens ervaring heeft in het gezamenlijk met culturele organisaties en gebruikers doorlopen van een ontwikkelproces van een gebouw. Voor veel gemeenten geldt dat zij geen eigen ontwikkelaars in dienst hebben en dat de gemeentelijke organisatie vooral gericht is op het beheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. In een dergelijke situatie verdient het de aanbeveling om een vastgoedontwikkelaar in te huren die namens de gemeente het ontwikkelproces aanstuurt. De ontwikkelaar dient de exploitatie en wijze van denken van culturele organisaties te begrijpen en mee te vertalen naar de ontwikkeling van de huisvesting. Daarbij moet hij enerzijds gericht zijn op de beheersing van de vastgoedontwikkeling met betrekking tot tijd en geld. Anderzijds moet hij een focus hebben op de optimalisatie van het effect van de ontwikkeling voor de stad en of gemeente en haar bewoners. De toegevoegde waarde van de ontwikkeling voor de stad en of gemeente is immers de legitimatie van de ontwikkeling.

In feite opereert de ontwikkelaar als een culturele maatschappelijke vastgoedontwikkelaar die optimaliseert op het maatschappelijk rendement voor de stad, waar commerciële ontwikkelaars normaliter optimaliseren op het financiële rendement voor de ontwikkelaar zelf. De ontwikkelaar moet eveneens een verbinder zijn die een hecht team smeedt om de klus gezamenlijk met de culturele partijen te klaren. Een goede samenwerking is een belangrijke succesfactor in de ontwikkeling van de huisvesting van een KCK. De ontwikkelaar is de verbindende schakel tussen drie teams: het ontwerpteam, het projectteam en de stuurgroep.

Het ontwerpteam is het team van adviseurs en ontwerpers dat onder aansturing van de ontwikkelaar het ontwerp van het KCK maakt. Het ontwerpteam ontwikkelt op basis van het programma van eisen (PVE) een voorlopig ontwerp en een definitief ontwerp. Indien er behoefte is vanuit het ontwerpteam of vanuit de culturele organisaties, kunnen er met het gehele ontwerpteam of een deel van de adviseurs workshops georganiseerd worden voor specifieke kennisgebieden. Dit om de nodige input voor de ontwikkeling te verzamelen en om ontwerpvoorstellen te spiegelen aan de uiteindelijke gebruikers. Denkbare onderwerpen zijn bijvoorbeeld horeca, facilitaire dienstverlening, theatertechniek of akoestiek. Het ontwerpteam is een afstemmingsoverleg tussen de adviseurs onderling.

In het projectteam vindt afstemming plaats tussen de culturele organisaties als toekomstige gebruikers, de gemeente als eigenaar (vertegenwoordigd door de ontwikkelaar) en een aantal van de ontwerpende partijen uit het ontwerpteam. Vanuit het ontwerpteam zullen het veelal de architect, de interieurarchitect en de bouwmanager zijn die bij het projectteam aanschuiven. Afhankelijk van de te bespreken onderwerpen kan het overleg echter ook aangevuld worden met andere adviseurs. Vanuit de culturele organisaties is het wenselijk wanneer zowel een vertegenwoordiger op operationeel niveau als een vertegenwoordiger op management niveau in het ontwerpteam plaatsneemt. Het doel van het ontwerpteam is om de stand van het ontwerp- en ontwikkelproces door te nemen, feedback te ontvangen op het ontwerp en -waar nodig- het ontwerp inhoudelijk bij te sturen.

De stuurgroep is het overlegniveau waar de belangrijkste ontwerpkeuzes worden vastgelegd en waar besluiten met betrekking tot geld, planning, risicobeheersing en kwaliteit worden genomen. Ook worden in de stuurgroep de verschillende stadia van het ontwerp vastgesteld. In de stuurgroep zitten ten minste de gemeentelijk projectdirecteur, het management van de culturele organisaties en de vastgoedontwikkelaar. Overstijgen de besluiten die genomen moeten worden de bevoegdheden van de stuurgroep dan worden die besluiten ter besluitvorming voorgelegd aan de betrokken wethouder(s).

Daarnaast is het van belang dat de omgeving, bewoners, winkeliers en andere geïnteresseerden goed geïnformeerd worden over de voortgang van het project. Een goede communicatiewerkgroep is daarom van belang.

Tot slot, maar zeker niet de minst onbelangrijke, is het goed een gebruikersraad te hebben. Het is belangrijk om goede contacten en samenwerking te hebben met de gebruikers, zowel tijdens de ontwikkeling als de exploitatie.

HET HUISVESTINGSCONCEPT EN HET PROGRAMMA VAN EISEN

Een goede organisatie is belangrijk, maar nog belangrijker is een breed gedragen en toekomstbestendig huisvestingsconcept dat ten grondslag ligt aan de ontwikkeling van de KCK. Om tot een dergelijk concept te komen dienen de culturele organisaties een scherp beeld te vormen van hun toekomst, hun beoogde exploitatie en hun beoogde samenwerking. Het betrekken van de klanten van de culturele organisaties en de inwoners van betreffende gemeente is zowel voor het draagvlak als voor het scherp krijgen van de huidige en toekomstige behoefte van toegevoegde waarde. De culturele organisaties moeten een duidelijke gezamenlijke missie en visie opstellen, die vertaald wordt naar een gezamenlijk huisvestingsconcept. In het huisvestingsconcept komen onder meer zaken aan de orde als:

- In hoeverre gaan de verschillende culturele organisaties samenwerken en van elkaars voorzieningen gebruik maken? Hoe ver gaat de integratie van de afzonderlijke organisaties bij de opening van de KCK?;
- Waar overlappen activiteiten van de culturele organisaties elkaar en waar zijn ze aanvullend/aansluitend op elkaar? Welke consequenties heeft dat voor de huisvesting?;
- Hoe ziet een doorsnee week/programma in het nieuwe complex eruit? Wat zijn de kritische punten waar de huisvesting aan moet voldoen om het gevraagde programma te kunnen faciliteren?;
- Welke bijzondere activiteiten komen gedurende een jaar voorbij op de kalender? Wat zijn de kritische punten waar de huisvesting aan moet voldoen om het gevraagde programma te kunnen faciliteren?;
- Wat zijn de trends en ontwikkelingen op korte en lange termijn waarop ingespeeld wordt en welke consequenties heeft dat voor de huisvesting?

Door een helder en goed doordacht huisvestingsconcept te ontwikkelen, dat door zowel de toekomstige bezoekers als de culturele organisaties en het gemeentelijk bestuur gedragen wordt, ontstaat een solide basis voor de toekomstige ontwikkeling.

Het huisvestingsconcept dient als belangrijkste input voor het opstellen van een programma van eisen (PVE). Samen met de culturele organisaties (aangevuld met specialistische adviseurs) wordt door de ontwikkelaar een PVE opgesteld. In het PVE moet het volgende opgenomen zijn:

- De verschillende functies die in het gebouw dienen te worden gehuisvest, ieder met de eigen ruimtebehoefte, voorzieningen en flexibiliteit. Maar ook de ruimtebehoefte voor gezamenlijke voorzieningen als entrees, toiletten, lounge-ruimten, et cetera;
- Een duidelijke omschrijving van het beoogde gebruik van het gebouw, denk daarbij ook aan uiteenlopende zaken als akoestiek (maximaal toegestane geluidsniveau per ruimte), bezoekerscapaciteit per ruimte, tijdstippen waarop activiteiten per ruimte plaatsvinden. Belangrijk is om in te gaan op de eisen per ruimte, maar ook rekening te houden met gelijktijdigheid van gebruik van afzonderlijke ruimten en welke eisen daaruit voortkomen;
- De mogelijkheid van dubbelgebruik van ruimten en welke extra eisen dat met zich meebrengt;
- De sfeer die het gebouw zowel van binnen als buiten moet krijgen;
- De wijze waarop omgegaan moet worden met de verschillende publieks- en niet-publieksstromen (waar moeten facilitaire stromen wel/niet gescheiden worden van publieksstromen);
- Eisen met betrekking tot veiligheid in de breedste zin van het woord. Dit betekent niet alleen brandveiligheid, maar ook inbraakbeveiliging, beheersing en bescherming van grotere mensenmassa's en Arbo-veiligheid;
- Eisen met betrekking tot de toegankelijkheid van het gebouw als geheel en specifieke ruimten in het bijzonder;
- Eisen met betrekking tot de klimaatbeheersing;
- Eisen met betrekking tot verlichtingsniveaus.

BELANGRIJKE AANDACHT VLAKKEN PVE

Bij de uitwerking van het PVE dient men rekening te houden met de maatschappelijke veranderingen. Daarbij is het van belang te zorgen dat ruimtes voor meerdere functies geschikt zijn en ook af te scheiden zijn. Flexibiliteit en functionaliteiten, maar ook het kunnen wijzigen daarvan is erg belangrijk. De bibliotheekruimte is bijvoorbeeld naast een plaats om te lezen, ook geschikt voor workshops, computergebruik en een lees-café. Bovendien kan je boeken ook laten zien in de andere ruimtes van het gebouw, zoals in het restaurant. Bij een bestaande KCK werkt men bijvoorbeeld met verrijdbare boekenkasten en met een gordijn om de vertelhoek in de bibliotheek af te kunnen sluiten. In die functionaliteiten is het ook van belang dat publieks- en goederenstromen goed van elkaar gescheiden blijven. In sommige situaties is het zelfs van belang dat verschillende publieksstromen gescheiden van elkaar blijven. Een goede beschrijving van de verschillende verkeersstromen in het PVE zorgt ervoor dat in het ontwerpproces makkelijker gestuurd kan worden op het scheiden van de stromen. Aansluitend op de flexibiliteit en functionaliteit is het creëren van de juiste sfeer voor een KCK van levensbelang. Het geheel moet kloppen. Het gebouw, het interieur en de inhoud zijn een legpuzzel van die sfeer. Daarnaast is het van belang om binnen die sfeer rekening te houden met de diversiteit van de publieksstromen: herrie waar kinderen spelen en muzieklessen zijn, rust voor lezen, leren en werken.

Het uitgangspunt is het geen last van elkaar hebben. Het is aantrekkelijk om verschillende soorten ruimtes te creëren in het gebouw die deels in elkaar overlopen. Bijvoorbeeld de expositie van de stukken van de kunstopleiding bij de balie. Maar let ook op voldoende ruimte voor bijvoorbeeld opslag en vergaderingen. Om die reden is het dan ook belangrijk dat reeds tijdens het opstellen van het PVE goed nagedacht wordt over wat een KCK wil uitstralen. Andere belangrijke aandachtspunten bij het uitwerken van het PVE zijn veiligheid, geluid en duurzaamheid. Van te voren moet goed nagedacht worden over de veiligheid van het openbare gebouw, veelal wordt de beveiliging samen opgepakt en is het van belang zo min mogelijk beveiligingsposities te creëren. Akoestiek is onmiskenbaar belangrijk in een KCK. Een goede akoestiek voor onder andere het theater, maar ook in de gemeenschappelijke ruimtes. Daarnaast is het van belang dat geluid producerende activiteiten goed gescheiden worden

van stilteplekken. De temperatuur moet goed zijn (denk ook aan een lekkere warme foyer). Er is in het hele pand Wi-Fi nodig en voor mobiel internet en telefonie is een (digitale) goede bereikbaarheid noodzakelijk in het gehele pand. Ook over zaken als de zogenaamde 'narrow-casting' (het uitzenden van informatie middels beeldschermen) moet vooraf goed worden nagedacht. Waar wordt informatie in het gebouw zichtbaar voor gebruikers en hoe kan je deze informatie het beste ontsluiten? Duurzaamheid is tegenwoordig vanzelfsprekend. Echter, duurzaamheid kan op veel verschillende manieren ingevuld worden. Denk daarom goed na op welke wijze duurzaamheid vorm krijgt in de ontwikkeling van een KCK en zorg ervoor dat het ook echt een meerwaarde is.

Met een goed PVE is het mogelijk een eerste inschatting te maken welke investering noodzakelijk is om een KCK te ontwikkelen. De benodigde investering zal in de gehele business case verwerkt moeten worden. Als de uitkomst positief is, is er een goed fundament gelegd onder een haalbaar project. Bij een negatieve uitkomst moeten partijen gezamenlijk kijken waar ambitie en beschikbare middelen uit elkaar zijn gaan lopen. De ervaring leert dat een overschrijding in de beginfase van een project niet direct heel zorgelijk hoeft te zijn. Het is goed om met ambitie te starten aan een ontwikkeltraject. Gaandeweg ambities naar boven bijstellen werkt doorgaans namelijk niet. Ambities naar beneden bijstellen en bezuinigen wel. Vaak leidt een bezuinigingsslag zelfs tot een beter ontwerp omdat het proces van bezuinigen dwingt tot het prioriteren van ambities en daarmee tot het dieper doordenken van een plan. Niettemin zit aan bezuinigen vanzelfsprekend ook een kritieke ondergrens met betrekking tot de kwaliteit van een ontwerp.

Tevens dient het huisvestingsconcept uitgewerkt te worden in een business case. Het concept wordt strategisch en financieel uitgewerkt in de business case. De business case en het Programma van Eisen, inclusief kostenraming, zijn de onderliggers voor de (financiële) eerste besluitvorming omtrent de haalbaarheid van de ontwikkeling.

PLANONTWIKKELING EN MARKTBENADERING

Al tijdens het opstellen van het PVE moet nagedacht worden over de wijze waarop het project ook daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden. Wordt een ontwikkelproces traditioneel ingericht of worden bouwende partijen

benaderd op basis van een PVE? Een traditioneel proces betekent dat in nauwe afstemming met de opdrachtgever en de culturele organisaties door het ontwerpteam een ontwerp wordt uitgewerkt tot op bestekniveau, waarna een aannemer wordt geselecteerd die het project vervolgens bouwt conform het bestek. Wordt de aannemer geselecteerd middels het PVE, dan krijgt de aannemer ook ontwerpverantwoordelijkheid en kunnen opdrachtgever en culturele organisaties met name nog toetsend invloed hebben op de ontwikkeling van het ontwerp. Uiteraard zijn er nog verscheidende varianten tussen deze twee uitersten. De ervaring leert wel dat een traditioneel proces, of vergelijkbaar, het beste past bij de uitwerking van een KCK. Niet op de laatste plaats omdat de gemeenschappelijke ontwikkeling die de culturele organisaties doormaken gedurende het ontwerpproces vaak leiden tot voortschrijdend inzicht en wijzigingen. In een traditioneel proces zijn dat soort wijzigingen gemakkelijker op te vangen.

Als voor een traditioneel proces gekozen wordt, kunnen de benodigde adviseurs en ontwerpers worden geselecteerd. Veelal kan deze selectie goed gemaakt worden op basis van een afgewogen selectie van kennis en ervaring van de adviseurs en het gevraagde honorarium. Met name voor het selecteren van een architect kan er ook gekozen worden voor een alternatieve wijze van selecteren, een selectie op basis van een (schets) ontwerp. Wordt daarvoor gekozen, dan wordt een ontwerpwedstrijd georganiseerd, waar al dan niet de publieke mening in meegewogen wordt. In dat geval is het van belang dat er een heel duidelijk financieel kader aan de ontwerpers wordt meegegeven en dat de beoordeling plaatsvindt op vooraf aangekondigde, niet bediscussieerbare criteria. Wordt de architect eveneens geselecteerd op basis van kennis, kunde, referenties, visie, et cetera, dan is het verstandig om expliciet uit te sluiten dat inschrijvende architecten een (schets)ontwerp mogen indienen. Een grote valkuil is regelmatig dat men bij een beoordeling van inschrijvers alsnog 'verliefd' wordt op een ontwerp, terwijl het ontwerp geen onderdeel is van de beoordelingscriteria. Hierdoor kan gemakkelijk verschil van mening of spanning ontstaan tussen culturele organisaties onderling of tussen de culturele organisaties enerzijds en de gemeente als opdrachtgever anderzijds. Bij het selecteren van een architect is het ook van belang reeds aandacht te hebben voor het interieur. Zoals bij het PVE omschreven, is sfeer erg belangrijk. In de meeste gevallen is het daarom aan te bevelen

een aparte interieurarchitect in het ontwerpteam te plaatsen. Samen met de architect kan hij ervoor zorgen dat die unieke sfeer die het KCK tot een succes maakt, gerealiseerd wordt.

Wanneer het ontwerpteam vervolgens aan de slag gaat om een ontwerp te maken voor de KCK, dan is het van belang om de culturele organisaties goed te betrekken bij de uitwerking van het ontwerp. De culturele organisaties zijn de partijen die het gebouw daadwerkelijk moeten gaan exploiteren en die ook de kennis over de exploitatie van hun instelling hebben. Tussentijds klankborden met de achterban van de organisaties in klein comité en een informatiebijeenkomst voor een breder publiek, zijn over het algemeen goed voor het draagvlak van een ontwikkeling. Eveneens kan het toegevoegde waarde hebben om het ontwerp tussentijds financieel te laten toetsen door een partij die volledig buiten het project staat. Het creëert draagvlak en draagt bij aan het behoud van draagvlak zowel bij het lokale bestuur als de inwoners.

Het is van belang om tijdens de ontwerpfasen ook nauwgezet aan risicomanagement te werken. Dit kan worden opgezet door allereerst in een brede risicosessie met de belangrijkste betrokken personen gemeenschappelijk inzichtelijk te maken welke risico's zich voor kunnen doen, hoe die te beheersen zijn en wat de consequenties kunnen zijn. Vervolgens dient deze risico-inventarisatie frequent geactualiseerd en indien nodig verder aangevuld te worden. Dit kan eventueel door een hernieuwde brede risico-inventarisatie te organiseren rondom belangrijke mijlpalen binnen het project. Door op deze wijze met risicobeheersing om te gaan, is er binnen het project een actueel beeld van risico's en kan er tijdig geanticipeerd worden zodra risico's zich dreigen te manifesteren.

HET BOUWEN VAN EEN KCK

In het verlengde van de planontwikkeling van een KCK ligt de daadwerkelijke realisatie van het gebouw. Alle zaken die in de planontwikkeling uitgewerkt en benoemd zijn, moeten vervolgens ook echt gerealiseerd worden. In het resterende deel van dit hoofdstuk staat een korte toelichting op het bewaken van het bouwproces, het bewaken van de kosten, het sturen op planning, het beheersen van risico's en het bewaken van kwaliteit.

In aanloop naar de realisatie is het van belang dat door de opdracht gevende partij (meestal de gemeente) een goed team geformeerd wordt om de realisatie te begeleiden. In de meeste gevallen gaat het team van adviseurs dat het ontwikkelproces heeft doorgemaakt verder als het team dat de bouw monitort. De bemensing wijzigt in de meeste gevallen wel. Waar eerst ontwerpers aan tafel zaten, komen van de adviesbureaus nu de toezichthouders in beeld. Belangrijkste doel van het toezichthouden is dat daadwerkelijk de vooraf bedachte en afgesproken kwaliteit gerealiseerd wordt. Het team zal nog steeds onder leiding van de ontwikkelaar werken. De organisatie zoals die in de ontwikkelfase is vormgegeven, werkt ook prima voor de realisatiefase.

KOSTENBEWAKING

Een belangrijk aandachtspunt is het bewaken van de kosten. Tijdens de realisatie wordt verreweg het grootste deel van de investering uitgegeven en zijn de grootste risico's aanwezig op kostenverhogende aspecten. Om kosten te beheersen dienen twee belangrijke vertrekpunten voor de realisatie benoemd worden:

- Het ontwerp dat ontwikkeld is, moet ook als zodanig gerealiseerd worden. Elke wijziging die tijdens de bouw wordt doorgevoerd kost normaliter geld. Er wordt dan ingeteerd op het budget voor onvoorziene zaken of het budget kan zelfs worden overschreden. Om het risico van voortschrijdend inzicht tijdens de bouwfase te beheersen, is het aan te bevelen om met de huidige technieken reeds tijdens de planvorming duidelijk zichtbaar te maken wat men van het nieuwe gebouw mag en kan verwachten. Middels 3D-ontwerpen en virtual reality-toepassingen is het goed mogelijk mensen mee te nemen door het toekomstige gebouw. Zo kunnen discussiepunten die in 2D niet goed aan het licht komen nu wel vroegtijdig zichtbaar en dus beslecht worden. Investeren in zowel tijd als geld in de planontwikkelingsfase betaalt zich dus terug tijdens de realisatie. Tevens zijn 3D-instrumenten prima middelen om mensen betrokken te houden bij en te informeren over de ontwikkeling;
- Maak eenduidige contractstukken met een evenwichtige risicoverdeling. De contractstukken moeten volledig en eenduidig zijn. De contractstukken extern laten toetsen is een prima beheerstool om te bezien of er een goede set contractstukken is opgesteld. Daarnaast is het evenwichtig verdelen van risico's van belang. Risico's die niet of nauwelijks te beheer-

sen zijn door bijvoorbeeld een aannemer die het gebouw moet bouwen, kun je beter niet bij de aannemer neerleggen. Doe je dat toch, dan zal dat overduidelijk zichtbaar zijn in de prijs die gerekend wordt voor het realiseren van het gebouw. Het is dan ook een verkeerde gedachte om te denken dat als alle risico's bij de bouwende partij worden ondergebracht, je als opdrachtgever geen enkel risico meer loopt en precies weet wat het gaat kosten, et cetera. Sterker nog, het is vaak de voedingsbodem voor veel onenigheid en problemen tussen partijen omdat de verhoudingen bij de start al scheefgegroeid zijn door een eenzijdige wijze van contracteren.

HET BEWAKEN VAN DE PLANNING

Een ander belangrijk punt is de bewaking van de planning. Het sturen op de planning begint met het maken van een realistische planning. Oneigenlijke tijdsdruk direct aan de start van een project, resulteert per definitie in een te late oplevering, verslechtering van de kwaliteit en/of verhoging van de kosten. Kortom, alles wat je precies niet moet willen. Houd bij het opstellen van de planning ook voldoende ruimte over om de eigen inrichting nog aan te kunnen brengen en om proef te kunnen draaien met het nieuwe gebouw. Als er bijvoorbeeld een theater, een bibliotheek en een centrum voor de kunsten in een gebouw gehuisvest worden, vraagt dat na realisatie nog de nodige inrichting door de verschillende organisaties. Een bibliotheek moet bijvoorbeeld de collectie nog inhuizen en de bibliotheek nog verder inrichten met losse meubels, verlichting en computers. Het theater zal nog het nodige aan licht- en geluidvoorzieningen moeten plaatsen. Voor een theater is het ook goed om eerst een paar voorstellingen proef te draaien, zodat technici vertrouwd raken met de veelal nieuwe apparatuur, et cetera. Het centrum voor de kunsten zal mogelijk nog werkapparatuur en instrumenten moeten verhuizen en ateliers en oefenruimten moeten inrichten. Ook zal er mogelijk voor het gehele gebouw nog een horecavoorziening moeten worden ingericht met keukenapparatuur en los meubilair. Het bewaken van de planning is een continu proces, waarbij vooral het elkaar tijdig informeren en afwegen wat de sturingsmogelijkheden zijn, van belang is. Trap niet te snel in de valkuil om, omwille van de tijd, met minder kwaliteit genoegen te nemen.

RISICOMANAGEMENT

Het beheersen van risico's is ingewikkeld. Mede omdat voor veel risico's niet nauwkeurig te voorspellen valt of ze zich zullen voordoen en zo ja, wat dan de exacte gevolgen zullen zijn. Met het goed kunnen beheersen van de risico's is tijdens de ontwikkeling van het gebouw reeds een start gemaakt. Het proces van risicobewaking moet gedurende de realisatie uiteraard worden voortgezet. Vanzelfsprekend is het van belang dat er binnen het project een passende financiële risicoreservering aanwezig is, zodat -mocht een risico zich voordoen- ook de middelen beschikbaar zijn om het risico te beheersen.

KWALITEITSBEWAKING

Het bewaken van de kwaliteit is een van de belangrijkste zaken tijdens het realisatieproces. Tegelijkertijd is het vaak ook een ondergeschoven kindje als het spannend dreigt te worden met betrekking tot de kostenbewaking of de planning. Wanneer gedurende de bouw de kwaliteit die geleverd wordt te wensen over laat, dan zal dat leiden tot overlast of problemen in de dagelijkse exploitatie, tot verhoging van de toekomstige onderhoudskosten of tot herstelwerkzaamheden direct na oplevering. Zo zal bijvoorbeeld een ruimte die 'geluids dicht' moet zijn, maar waar door een onzorgvuldige uitvoering wel degelijk een geluidsslek richting de naastgelegen ruimte ontstaat, in het dagelijks gebruik tot serieuze overlast en ontevreden gebruikers leiden. Het bewaken van de kwaliteit betekent dat belangrijke onderdelen vooraf bijvoorbeeld bemonsterd dienen te worden. Ook kan het raadzaam zijn om voor bijzondere details vooraf 'een mock-up' (visuele weergave) te maken, zodat duidelijk afgesproken kan worden wat de te leveren kwaliteit is. Uiteraard is ook het nauwlettend volgen van het bouwproces en het ter plaatse bijwonen en controleren van de uitvoering op cruciale momenten in het bouwproces van belang. Een interne kwaliteitstoets vanuit de aannemer zelf is zeker aan te bevelen, omdat daarmee het zelfcorrigerend vermogen van de aannemer gestimuleerd wordt.

Op gepaste momenten tijdens de bouw is het zeker van belang om ook de partijen waarvoor het gebouw gerealiseerd wordt, mee te nemen over de bouwplaats. Er is niets meer enthousiasmerend dan daadwerkelijk zien wat in de voorafgaande periode met zijn allen bedacht en ontwikkeld is.

Tot slot is het van belang dat ook de realisatie van het gebouw als een team -inclusief aannemer- doorlopen wordt. Dat mag best met scherpe discussies, maar zolang alle betrokkenen als één team werken, blijft het gemakkelijker gezamenlijk oplossingen te creëren voor onverwachte zaken die zich, ondanks alle goede voorbereidingen en betrokkenheid van specialisten, toch zullen voordoen. Zorg ook dat er een draagvlak is en blijft bij stakeholders gedurende het gehele proces. Niet alleen bij de organisaties en gemeente, maar ook bij directe omwonenden, et cetera. Informeer partijen tijdig en neem stakeholders mee in de ontwikkeling. Als de bouwhekkens er eenmaal staan, ga dan met betrokkenen eens een kijkje nemen achter die bouwhekkens. Daar wordt iedereen enthousiast van.

DEEL IV

Hoe organiseer je een Krachtige Cultuur Kern?

5 Exploitatie en Governance

Een Krachtige Cultuur Kern ontstaat niet vanzelf. Er dient een visie op samenwerken te zijn en daarna een organisatie die deze visie realiseert. Vervolgens is een organisatie noodzakelijk die de belangen van het collectief bewaakt en praktische zaken regelt. Daarnaast zijn er regels vanuit de 'Wet markt en overheid', staatssteunregels en fiscale aspecten (voor btw) waar de gemeente rekening mee dient te houden. Ook de Governance Code Cultuur voor goed bestuur geldt voor een op te richten gezamenlijke stichting van de KCK. De vraag is hoe doe je dit op een goede manier?

DE OPZET VAN EEN GEZAMENLIJKE EXPLOITATIE

Onderscheid wordt gemaakt in de gebouwexploitatie, de gebruiksexploitatie en de bedrijfsexploitatie. De gebouwexploitatie is de exploitatie die wordt opgesteld voor de investeringen voor de bouw. In de meeste gevallen werkt de gemeente met deze exploitatie vanuit vastgoedbeheer. Deze exploitatie is mede van belang om de kostprijsdekkende huur per vierkantenmeter vast te stellen. De gebruiksexploitatie is vervolgens de exploitatie waarin beheer, gebruik en onderhoud van het gebouw met afschrijvingen worden berekend.

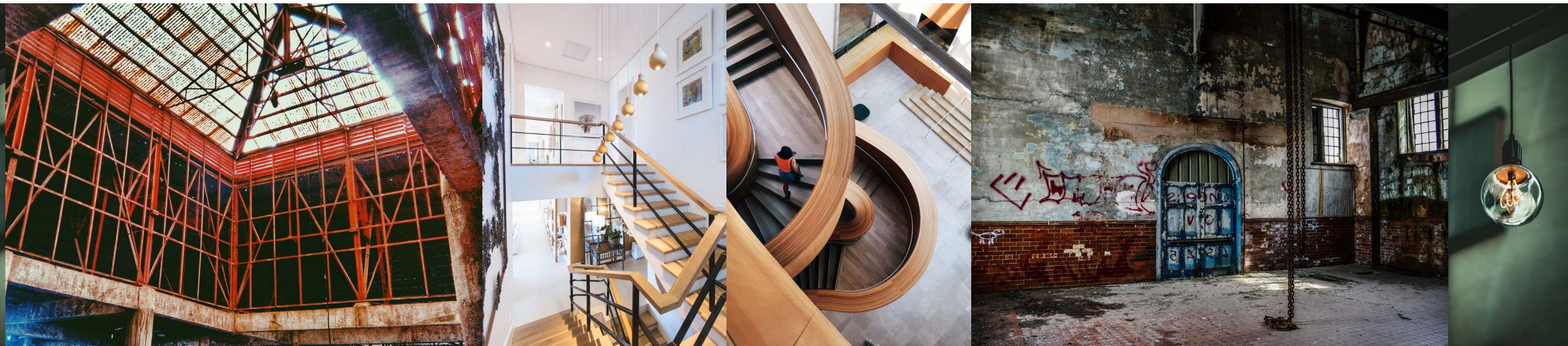
De bedrijfsexploitatie is de gehele exploitatie van een KCK. In eerste instantie is dat veelal een samengestelde exploitatie van diverse functionele onderdelen (bibliotheek, theater, museum, centrum voor de kunsten, et cetera). Bij een bestuurlijke fusie is deze exploitatie herkenbaar gescheiden naar de diverse bedrijfsonderdelen en is tevens sprake van een relatief kleine gezamenlijke bedrijfsexploitatie. In dit gemeenschappelijke exploitatiedeel zijn het gebouwbeheer, de vrije verhuur, marketing en communicatie, programmering, het bedrijfsbureau en soms ook de horeca (inkomsten en kosten) opgenomen. Bij een juridische fusie is er sprake van een totale bedrijfsexploitatie, waarin alle kosten en opbrengsten zijn opgenomen.

UITGANGSPUNTEN VAN EEN KCK-EXPLOITATIE

In de eerste plaats dienen een samenwerkingsvisie van de organisaties en het huisvestingsconcept te worden vertaald naar een gezamenlijke gebruiksexploitatie. Het voorbeeld om vanuit de gezamenlijke visie niet te kiezen voor zakelijke verhuuractiviteiten, maar uitsluitend ruimtes gratis ter beschikking te stellen aan sociale en maatschappelijke initiatieven, vindt zijn weerslag in de gezamenlijke exploitatieopzet.

Bij de start van een nieuwe KCK in een nieuw of heringericht gebouw zijn een aantal zaken belangrijk voor een duurzame exploitatie van de KCK. In de eerste plaats dient de KCK minimaal een kostendekkende gebruiks-

Afbeelding 10: Gebouw-, gebruiks- en bedrijfsexploitatie



exploitatie op lange termijn te hebben. Daarin dienen geen oplopende verplichtingen, afschrijvingen, leningen, groeiende huurbijdrage, et cetera te zitten die de exploitatie naar de toekomst ongewenst belasten of zelfs onmogelijk maken. De ontwikkeling van nieuwe huisvesting voor de KCK zorgt namelijk doorgaans voor hogere huisvestingslasten (in huur- en servicekosten). Het is van belang dat betrokken organisaties en de gemeente, als eigenaar van het pand en als subsidiegever, er van tevoren voor zorgen dat passende compensatie plaatsvindt om de KCK in het nieuwe pand financieel gezond te laten starten en gezond te laten blijven.

In de tweede plaats dient de nieuwe exploitatie aan wettelijke eisen te voldoen, zoals de 'Wet markt en overheid' en dient geen sprake te zijn van staatssteun (ongeoorloofd). Deze twee eisen aan de exploitatie van een KCK vragen aan de voorkant van de vorming van een KCK veel aandacht vanuit de gemeente. Een belangrijke verplichting vanuit de 'Wet markt en overheid' is namelijk dat sprake dient te zijn van een kostprijsdekkende huur. Dat wil zeggen dat alle kosten van het nieuwe pand verrekend zijn in de te betalen huurprijs. Bij elke KCK zit deze kostprijsdekkende huur vaak ver af van de huur die partijen in het verleden betaalden. Een oplossing hiervoor is om organisaties of de KCK via een subsidie een hogere bijdrage te geven voor onder andere het betalen van dit aangepaste huurbedrag. Een andere weg van compensatie is dat de gemeente een 'Algemeen Belang Besluit' door de gemeenteraad laat vaststellen waarin zij beredeneert dat deze kostprijsdekkende huur niet door partijen kan worden betaald en dat een maatschappelijk tarief de enige manier is om de KCK in stand te houden.

Dit besluit moet worden onderbouwd met transparante berekeningen waarbij het maatschappelijke belang en de daarmee samenhangende kosten in zijn geheel in beeld worden gebracht. Dit 'Algemeen Belang Besluit' dient juridisch sluitend te zijn, zodat bij eventueel bezwaar en beroep de eventuele risico's worden geminimaliseerd. Er is sprake van staatssteun indien een organisatie voordeel ontvangt van meer dan €200.000,- binnen een periode van drie jaar. Alle subsidies tellen hierbij mee, bij het wel of niet overschrijden van deze de-minimisgrens. Wanneer deze grens wordt overschreden is er ook nog de mogelijkheid voor vrijstelling, zoals bedoeld in artikel 53 lid 2 Algemene Groepsvrijstellingsverordening (AGVV). Deze vrijstelling geldt voor de meeste organisaties binnen een

KCK (musea, bibliotheken, kunstencentra, theaters, concertzalen, archieven, erfgoed).

BTW-VRAAGSTUK VAN EEN KCK

Naast de 'Wet markt en overheid' en de staatssteunregels is het van belang bij de oprichting, de financiering en de structuur van de KCK te kijken naar het btw-vraagstuk. Het is van groot belang het geheel van de governance en de exploitatie fiscaal te toetsen. In de afwikkeling gaat het namelijk om heel veel geld in de gebouwexploitatie en de gebruiksexploitatie.

REALISME OVER HET ONDERNEMERSCHAP EN HET VERDIENVERMOGEN

Bij bestuurders van gemeenten leeft vaak de gedachte dat Krachtige Cultuur Kernen in staat zijn tot meer (cultureel) ondernemerschap en het vergroten van het verdienvermogen. In sommige gemeenten wordt zelfs verondersteld dat de KCK aanzienlijk meer geld kan genereren met de verhuurmogelijkheden van het gebouw en allerlei nieuwe (commerciële) horecadiensten.

In de praktijk blijken deze verwachtingen vaak tegen te vallen, waardoor Krachtige Cultuur Kernen vaak in de financiële problemen komen. De eerste verklaring is dat de culturele en educatieve dienstverlening van bibliotheken, centra voor de kunsten, musea en volksuniversiteiten gericht zijn op sociaal-maatschappelijk culturele doelstellingen. Deze diensten worden vaak met de inzet van vrijwilligers geleverd en zijn maximaal kostendekkend. Bij deze primaire diensten wordt geen geld verdiend. Deze diensten worden gedekt door subsidiegeld en voor een deel met eigen bijdragen van bezoekers.

De tweede verklaring is dat de kosten van de huisvesting van een KCK vaak hoger zijn dan de bestaande vergoedingen vanuit de gemeente. Over de huur wordt vaak lang gesproken en daar zijn de nieuwe vergoedingen in de meeste gevallen op gebaseerd. Het zijn de servicekosten van het gebruik die vaak veel hoger uitvallen. In sommige gebouwen lopen deze servicekosten op tot boven de € 100,- per m². Het eigen beperkte verdienvermogen wordt dan besteed aan de dekking van onder andere deze servicekosten.

De derde verklaring is dat aanvullende diensten die geld opleveren relatief beperkt zijn. Het gaat meestal om inkomsten uit de horeca, een

winkel, vrije verhuur of commerciële evenementen. Deze diensten vragen tegelijkertijd om een professionele organisatie en kwalitatief goede inzet van mensen en middelen. De marges die hier worden verdiend en de nettobijdrage aan de KCK zijn over het algemeen relatief bescheiden. In onderstaande figuur uit de Cultuurindex is duidelijk te zien dat de eigen inkomsten van theaters en bibliotheken in 10 jaar tijd niet zijn gestegen. Alleen de eigen inkomsten van musea zijn in diezelfde periode met meer dan 100% gestegen, wat overigens direct samenhangt met de enorme stijging van het aantal bezoekers.

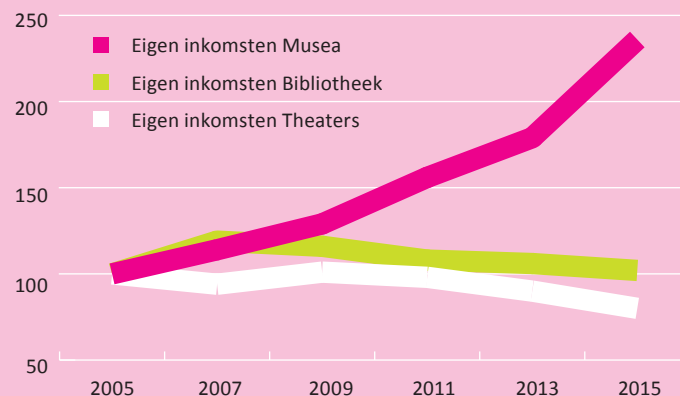
GOVERNANCE CODE CULTUUR VOOR GOED BESTUUR

Krachtige Cultuur Kernen worden bij de start gevormd door de afzonderlijke stichtingen van bibliotheken, centra voor de kunsten, volksuniversiteiten, theaters en musea. Deze stichtingen hebben ieder afzonderlijk subsidierelaties met de gemeente. Deze relaties zijn vaak zeer verschillend en gebaseerd op (een stapeling van) afspraken uit het verleden. De huisvestingsafspraken zijn dan ook heel verschillend. Soms gaat het om gemeentelijke panden zonder huurverplichting, soms om een hele kleine huur en soms om eigen panden die voor bijvoorbeeld €1,- op de balans staan. In onderstaande figuur staan de relaties weergegeven. In de nieuwe situatie gaat het dus niet alleen om het maken van nieuwe gezamenlijke afspraken, maar ook om het ontrafelen, compenseren en beëindigen van de bestaande afspraken.

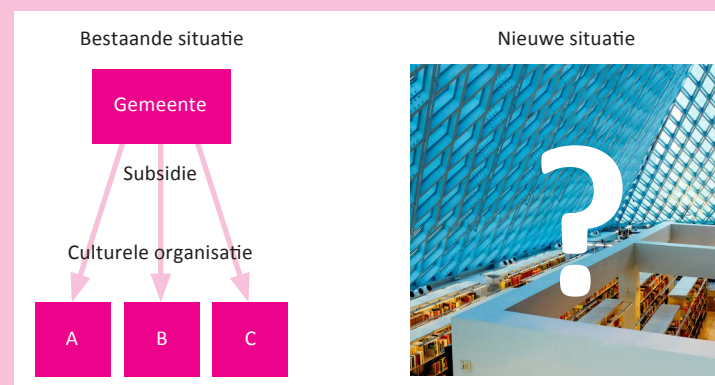
Dit laatste wordt nogal eens vergeten en kan zorgen voor onzekerheid en overgangsproblemen. Wanneer de organisaties nog zelfstandig zijn en iedereen op basis van afspraken samenwerkt in een gebouw, dan worden de bouw-gebonden zaken veelal ondergebracht in een onafhankelijke beheerstichting. Deze stichting wordt in sommige gevallen ook belast met beheer-plus-taken, waarbij ook taken zoals marketing en communicatie, vrije verhuur en gezamenlijke programmering worden ondergebracht. De beheerstichting int dan vervolgens ook de servicekosten bij de huurders en gebruikt deze voor de eigen beheerexploitatie. Er is dan een Raad van Toezicht (RvT) die het bestuur van de stichting controleert. Het construct werkt volgens de principes van de Governance Code Cultuur. Deze code werkt langs acht principes die worden gehanteerd in de culturele sector (www.governancecodecultuur.nl van Stichting Cultuur-Ondernemen).

Soms wordt de beheerstichting (het bestuur en RvT) door de huurders opgezet, soms initieert de gemeente, als eigenaar van het nieuwe gebouw, een proces waarbij deze stichting wordt gerealiseerd. In de uitvoering van de werkzaamheden van de beheerstichting wordt vervolgens gebruik gemaakt van bestaande arbeidskrachten bij de huurders. Hiervoor worden detacheringsovereenkomsten opgesteld met de huurders. Hieronder (afbeelding 13) zijn de relaties weergegeven (met uitzondering van de detacheringsovereenkomsten). De rode lijnen betreffen huurovereenkomsten. De blauwe lijnen betreffen servicekosten-overeenkomsten.

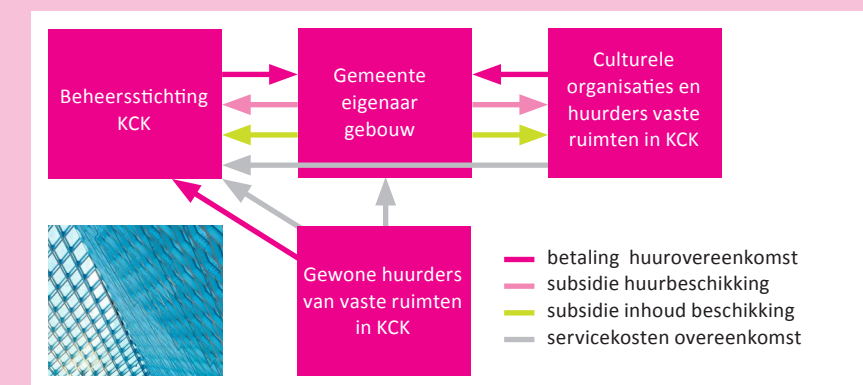
Afbeelding 11: Cultuurindex, eigen inkomsten van theaters en bibliotheken, 2005 = 100



Afbeelding 12: Subsidierelaties met de gemeente



Afbeelding 13: Beheerstichting KCK



De groene lijnen betreffen een inhoudelijke subsidiebeschikking voor cultureel en sociaal maatschappelijke dienstverlening van de KCK en de paarse lijnen betreffen subsidiebeschikkingen voor de huisvesting van de KCK.

BELANGRIJKE AANVULLENDE AFSPRAKEN VOOR EEN KCK

Naast de huur, de servicekostenovereenkomsten en de subsidiebeschikkingen is het van belang de onderliggende afspraken onder deze overeenkomsten van tevoren heel goed vast te leggen. Met name de volgende afspraken zijn dan belangrijk:

- De gemeente, als eigenaar en verhuurder van het pand, en de huurders hebben een eenduidige afspraak wat onder het groot onderhoud wordt verstaan. Dit wordt vastgelegd met een demarcatielijst, die als bijlage is gevoegd bij de huurovereenkomst (www.roz.nl). In de huur zit ook een klein deel servicekosten voor het groot onderhoud. De gemeente heeft voor haar taak een meerjarig onderhoudsplan opgesteld. Dit plan dient periodiek te worden besproken met de beheerstichting en de huurders van het pand.
- Gedwongen winkelniering van de KCK bij de gemeente voor energie, schoonmaak, onderhoud (contracten) wordt beëindigd. Deze contracten zorgen voor beperkte vrijheid om de kosten omlaag te brengen of om services anders in te regelen.
- De juiste afmetingen van wat precies gehuurd wordt, worden door middel van een plattegrond vastgesteld. Dit is een bijlage van de huurovereenkomst en wordt ondertekend door beide partijen. Deze plattegronden zijn precies en duidelijk (conform NEN 2580).
- Een eenduidig overzicht van de te maken servicekosten wordt bepaald. Dit is een kostenbegroting van de beheerstichting op basis van inschattingen/ervaringen voor het eerste jaar. Later wordt deze per jaar bijgesteld. Vervolgens wordt er een nauwkeurige plattegrond van het hele gebouw (bruto meters) en een plattegrond van de afzonderlijk gehuurde meters (netto meters) toegevoegd. Deze laatste plattegrond is dezelfde als de tekening die bijgevoegd is bij het huurcontract met de gemeente.
- Op basis van de bruto meters van het gebouw en de netto gehuurde meters, wordt een kostenverdeelsleutel opgesteld van de servicekosten. Deze kostenverdeelsleutel wordt in de meeste gevallen gebaseerd op het netto ruimtegebruik (m²) ten opzichte van de totale bruto meters van het

gebouw. Overigens zijn ook andere verdeelsleutels mogelijk (bezoekers-aantallen, openingstijden, gebruik, et cetera) voor het hele gebouw of bepaalde kostenonderdelen.

Echter, deze andere verdeelsleutels maken de totale kostenverdeelstaat niet eenvoudiger. Belangrijk is dat de kostenverdeelstaat ook weer als bijlage gevoegd wordt bij de servicekostenovereenkomst. De looptijd van de servicekostenovereenkomst loopt gelijk op met de huurovereenkomst en beide documenten zijn in die zin onlosmakelijk aan elkaar gekoppeld.

De gebouwen van een KCK hebben te maken met een grote hoeveelheid publieke algemene vierkante meters (public space). In sommige gebouwen is dat zelfs de helft van het totale aantal vierkante meters (zonder vrije verhuur). In deze situatie is het van belang dat de beheerstichting de beheerkosten van deze algemene ruimten in beeld heeft en dat de gemeente als eigenaar van het pand kennis neemt van deze gebouwgebonden kosten. Het leidt in veel gevallen tot grote problemen wanneer individuele huurders deze grote algemene ruimten via de servicekosten dienen te bekostigen. De gemeente zou bijvoorbeeld de beheerstichting en de huurders tegemoet kunnen komen door de kosten van dit onrendabele deel van het gebouw voor haar rekening te nemen. Bij de evaluatie in de KCK Rozet is dit in juni 2015 als belangrijkste 'weeffout' genoemd; het ontbreken van een afzonderlijke subsidierelatie met de Stichting Beheer Rozet (onderzoek LAGroup, 2016).

6 Gastvrijheid en horeca

Gastvrijheid en horeca zijn hét visitekaartje van een Krachtige Cultuur Kern. Het is van levensbelang dat dit binnen een Krachtige Cultuur Kern goed geregeld is. Hoe doe je dat nu precies met die horeca? Wat zijn goede tips?

GASTVRIJHEID

Het voelen en beleven van gastvrijheid is de levensader van elke KCK. De KCK moet immers de 'third place' zijn. De horecavoorziening speelt hierin een centrale rol en dient zich aan te passen met de dienstverlening in het gebouw. Een volwaardige horeca met eten en drinken over de hele dag vraagt tevens om vakmanschap, ondernemerschap en een horeca-concept. De horecavoorzieningen binnen de KCK dienen als een legpuzzel te kloppen. Het gaat om een integrale visie van het gebouw, de partners en de horeca als voorziening. Tegelijkertijd is de horecavoorziening in een KCK een mogelijkheid om geld te verdienen, ook los van de KCK zelf. Immers veel bezoekers en gebruikers van het gebouw nuttigen

Afbeelding 14: Gastvrijheid in de kck



drank en eten of komen langs als de publieksfunctie van de KCK gesloten is. De omzet van een goedlopende horecavoorziening in een KCK met meer dan 500.000 bezoekers per jaar, kan al oplopen tot meer dan 1 miljoen euro per jaar. Afhankelijk van de te betalen huursom en eventuele afdracht verplichtingen is een bruto winstmarge van 10-20% mogelijk. Het is niet voor niets dat deze functie veel discussie geeft bij de vorming van een KCK. Zelf doen of uitbesteden? Het eerste dilemma doet zich voor bij de vraag of de horecavoorziening zelf wordt geëxploiteerd of wordt uitbesteed aan derden. In veel zelfstandige organisaties is de horecavoorziening inmiddels een belangrijk onderdeel geworden van het totale belevingsconcept en de eigen bedrijfsvoering.

Deze functie van het versterken van het belevingsconcept van de KCK, is belangrijker dan uitsluitend te kijken naar het verdienmodel en de winstmogelijkheden. Een totaal nieuwe en grote horecavoorziening voor alle partijen binnen een KCK begint met het loslaten van de opgebouwde belangen in de huidige situatie en het formuleren van een nieuwe gezamenlijke visie op horeca en gastvrijheid. In de praktijk blijkt het verlies van directe zeggenschap en verdien capaciteit op de horeca een hele lastige stap te zijn. Tegelijkertijd wordt het collectieve belang gezien van een kwalitatief hoogwaardige en dynamische horeca, die ondernemend en flexibel inspringt en meedenkt in de nieuw te vormen KCK. Er zijn diverse oplossingen wanneer ervoor gekozen wordt de horeca zelf te blijven doen:

- Een belangrijke huurder in de KCK neemt de horeca voor zijn rekening;
- Een coöperatie wordt opgericht die bestaat uit de huurders die samen de horeca uitvoeren;
- Een opgerichte beheerstichting van het gebouw voert de horeca uit namens alle huurders.

Er zijn ook Krachtige Cultuur Kernen waarbij de horeca bewust is uitbesteed (via een dienstenopdracht) aan een horecaondernemer op basis van een uitgezette procedure. Deze procedure is opgedeeld in fasen en dient te voldoen aan de Europese aanbestedingseisen als deze opdracht de drempelwaarde van totaal € 209.000,- overschrijdt. Een andere mogelijkheid is dat de horeca als dienstconcessie wordt weggezet, waarbij het exploitatierecht en risico volledig wordt neergelegd bij de horeca exploitant. Hier geldt een drempelwaarde van ruim 5 miljoen euro in maximaal

5 jaar. Onder deze grens mag de concessie onderhands worden gegeven. In de procedure kunnen eisen worden gesteld en voorwaarden worden opgenomen om de horecavoorziening in te richten.

AANSTURING VAN EEN EXTERNE HORECAPARTIJ

Wanneer gekozen wordt voor een externe horecapartij dan betaalt deze net als alle andere partijen binnen een KCK een huurprijs voor de vierkante meters. Deze huur dient transparant te zijn en marktconform met omliggende horecavoorzieningen. Dit alles wordt vastgelegd in een huurovereenkomst (of pachtovereenkomst). In hoofdstuk 2 is aangegeven wat bij een dergelijke overeenkomst belangrijk is. Dat geldt ook voor de servicekostenovereenkomst. Naast beide overeenkomsten kan er een dienstverleningsovereenkomst of cateringovereenkomst worden gesloten om de kwaliteit van de dienstverlening te regelen en eventuele afdrachten vast te leggen. Deze afdracht kan een vast bedrag zijn of een percentage van de gerealiseerde omzet (veelal 10-20%). Dit laatste is lastiger omdat hiermee transparantie noodzakelijk is van de feitelijke omzetrealisatie van de horeca-exploitant. Bovendien zorgt de combinatie van een hoge omzet fee (afdracht) en een te betalen huurprijs voor een onrendabele of zeer kwetsbare horeca. Het is van belang om een gezond verdienmodel te houden voor zowel de horecaondernemer als de KCK. Afdrachten en huurprijs kunnen in dit verband dan niet los van elkaar gezien worden. Aanvullende afspraken dienen gemaakt te worden over aanvullende horeca-diensten. In elke KCK is een vaste horeca-ruimte, een fysieke plek waar gedronken en gegeten kan worden. Dit is voor de horeca-exploitant de kern van zijn activiteit waar hij al zijn energie en inzet op richt.

In een KCK zijn er echter ook aanvullende horeca-activiteiten noodzakelijk om de gastvrijheid van alle gebruikers te waarborgen, zoals:

- Eenvoudige filterkoffie en thee bij cursussen, lezingen en vergaderingen;
- Vaste koffiemachines op vaste plekken in het gebouw;
- Lunches of eenvoudige broodjes bij een vergadering of een workshop;
- Drankjes en hapjes bij borrels en evenementen in het hele gebouw;
- Bediening van het (dak)terras.

Het zijn vaak deze extra activiteiten die leiden tot discussies in de KCK. Deze werkzaamheden zijn namelijk arbeidsintensief en leveren beperkte

omzet voor de exploitant, terwijl de activiteiten belangrijk zijn voor de gastvrijheid van de KCK. Juist deze activiteiten dienen in de biedingsprocedure een plek te krijgen en dienen concreet te worden vastgelegd in de dienstverleningsovereenkomst of cateringovereenkomst.

EVALUATIE VAN DE HORECADIENSTVERLENING

Ervaring leert dat de dienstverlening door de externe partij elke keer opnieuw moet worden aangescherpt om de zaak te verbeteren en te ontwikkelen. Deze evaluatie wordt door beide partijen voorbereid. Het is een dialoog om met elkaar de horecavoorziening beter te maken. De horeca-exploitant heeft dit nodig om de kwaliteit en de service op een hoog niveau te houden. Het jaarlijks evalueren van de afspraken en de gang van zaken helpt hierbij; houd de zaag scherp!. Het is van belang deze evaluatie goed voor te bereiden aan beide kanten. De horeca-exploitant bereidt dit voor door te kijken vanuit zijn exploitatie (wat heeft goed gewerkt, wat minder). Vanuit de stichting van de KCK wordt gekeken naar de kwaliteit en het serviceniveau en brengt dit in. Deze evaluatie kan leiden tot een aanpassing in de dienstverleningsovereenkomst.

TIPS VOOR EEN GOED SAMENSPEL

De horeca is binnen de KCK een veel besproken onderdeel. Als men kiest voor een externe horecapartij wordt het verschil met name bepaald door de kwaliteit van de horecaondernemer en de manier waarmee de KCK met de horeca omgaat. Zes tips om te komen tot een goed samenspel:

TIP 1 EEN GOEDE MATCH TUSSEN VISIE EN MISSIE KCK EN HET GEKOZEN ONDERNEMERSCHAP

Elke KCK is uniek en heeft een specifieke inhoud en uitstraling. De inhoudelijke functies en de lokale inkleuring geven richting aan het soort ondernemerschap dat ook van de horeca wordt verwacht. Gaat het om hip en trendy, om sociaal en gericht op cohesie en laagdrempeligheid of juist meer om bewust regionaal en duurzaam. Het is van groot belang om deze match vooraf goed te maken en de selectieprocedure daarop aan te passen. De horeca is een belangrijk middel om visie en missie van de KCK te realiseren.

TIP 2 FORMULEER GEMEENSCHAPPELIJKE OMZETDOELSTELLINGEN

De horeca-exploitant wil graag geld verdienen en dit leidt tot een actieve

houding en een serviceniveau dat zorgt voor meer klanten en gebruikers. De samenwerking wordt hechter als de KCK meewerkt om de horeca-omzet te vergroten. De visie en missie van de KCK blijft de toetssteen. De exploitant kan worden geholpen door het ondernemerschap van de horecavoorziening buiten openingstijd van de KCK mogelijk te maken.

TIP 3 ORGANISEER WERKOVERLEG MET VERHUUR EN DE HORECA

Het verschil in dienstverlening wordt gemaakt in het directe contact met klanten en gebruikers. Zorg ervoor dat er periodiek een werkoverleg plaatsvindt over agenda, lopende zaken, ergernissen, verbeterpunten, klachten, et cetera. Maak hiervan een verslag en voeg dit toe aan het dossier voor de evaluatie.

TIP 4 HEB OOG VOOR CULTUURVERSCHILLEN EN ELKAARS DRIJFVEREN

De mensen die werken bij organisaties binnen een KCK hebben een passie voor leren, schoonheid, creëren, et cetera. De drijfveren en waarden waaruit deze medewerkers denken en doen zijn vaak heel anders dan die van een horecaondernemer. De ondernemer richt zich op een groeiend aantal klanten, groei in omzet en een betere winstmarge. Deze werelden zijn verschillend, maar beiden nodig om te komen tot een succesvolle KCK.

TIP 5 ZORG DAT AFSPRAKEN VOORAF HELDER EN SCHERP ZIJN VASTGELEGD IN OVEREENKOMSTEN

Een open deur, maar helaas is dit een hele grote 'bleeder' (energie- en geldverlies) in bestaande Krachtige Cultuur Kernen. Door de vele verschillende zaken rond de samenwerking en de huisvesting worden deze afspraken nog weleens vergeten. Ze moeten vooraf helder en scherp in contracten worden vastgelegd. Het kost veel energie, tijd en frustratie om deze afspraken later, wanneer de KCK er staat en is gevormd, te concretiseren. Overige aandachtspunten voor gastvrijheid en horeca:

- Zorg voor een uitnodigende uitstraling die niet het gevoel geeft dat je er alleen maar gebruik van kan maken wanneer je één van de culturele organisaties bezoekt;
- Zorg voor goede zichtbaarheid, bij voorkeur ook van buiten het gebouw, maar in elk geval vanaf de entree van het gebouw;

- Zorg voor een goede positionering. Maak dat bezoekers als vanzelf langs de horeca komen, in plaats van dat ze het specifiek moeten gaan (be)zoeken;
- Ontwerp de horeca vanaf het begin mee in het gebouw. Zorg dat het een integraal onderdeel is van het totale ontwerp;
- Denk na over alternatieve plekken voor horecavoorzieningen die bijdragen aan een flexibel gebruik van het gebouw, zoals een buitenbar of verrijdbare bar in een vlakke vloer theaterzaal en zorg dat dergelijke voorzieningen vanaf het begin mee ontworpen zijn. Op die manier voorkom je dat je in een later stadium moet zorgen voor de aanvoer van bijvoorbeeld water of bier op plekken waar je moeilijk kan komen met leidingen;
- Denk goed na over de wijze waarop de horecavoorziening(en) bevoorraad kunnen worden, zonder publieksstromen of andere laad- en losstromen te verstoren. Denk daarbij ook goed na over het tijdstip waarop horeca bevoorraad wordt vs andersoortige bevoorrading.

7 Branding

Eigenlijk zou deze handreiking misschien wel moeten starten met dit hoofdstuk over branding. Want vanaf het allereerste moment dat wordt gedacht over het vormen van een KCK start ook het nadenken over het ‘waarom’, het ‘hoe’ en het ‘wat’. En daarmee start het brandingsproces; het vormen van de nieuwe brand, het nieuwe merk in de breedste zin van het woord.

BRANDING IS GEEN MARKETING

Dit hoofdstuk gaat nadrukkelijk niet over marketing en ook niet over reclame. Branding is het totaalpakket van een merk: de gezamenlijke normen en waarden, het gebouw, de naam, het logo, de verschijning, de stijl, de sfeer, de manier waarop de telefoon wordt opgenomen, et cetera. Alles wat direct en indirect met het merk te maken heeft. Het is het totale verhaal dat je wilt overbrengen naar je klant.

“Marketing is about creating a myth and selling it, branding is about finding the truth and telling it.”

Marc Mathieu

Meer dan honderd boeken zijn er geschreven over branding en dit hoofdstuk in deze handreiking is niet bedoeld als brandingcursus, wel als pleidooi voor het inzetten van en het gezamenlijk doorlopen van een brandingproces. Bouw bewust en gezamenlijk aan een sterk merk.

WIE ZIJN WE, WAT DOEN WE EN WAAROM?

Branding is geen ingenieurswerk waarin je modelmatig organiseert, ontwerpt en stuurt. Branding gaat over ervaring en beleving. Over gemeenschappelijke waarden en normen. In een alliantie waarin partijen met een eigen geschiedenis, identiteit en eigen ideeën, plannen en wensen gaan samenwerken moet het gesprek over de uitgangspunten en gemeenschappelijkheid gevoerd worden: Wie zijn we? Wie willen we zijn? Voor wie? Waarom gaan we het doen en hoe gaan we het doen? Hoe sluiten we zo goed mogelijk aan bij wat klanten van ons vragen en verwachten en waar zijn we innovatief en zien we kansen in de cross-overs? Wat is dan onze visie? En onze missie? En wat betekent dat dan vervolgens voor de eisen die we stellen aan het pand? Aan de horeca? En aan de

samenwerking? Branding geeft richting en het schept een beeld van de toekomst. Net zoals er tekeningen en een aanbesteding voor een nieuw pand moeten worden gemaakt en er aan dat pand wordt gebouwd, moet worden gebouwd aan samenwerking en aan het nieuwe merk.

Vaak worden externe bureaus ingeschakeld om onderzoek te doen naar ‘de doelgroepen’, naar kansen, naar de vraag, naar de wensen. Dat kan prima, zeker als tijd een belangrijke rol speelt. Maar zorg dat je als organisatie zelf ook ‘ophaalt’ wat je klanten eigenlijk denken en willen. En zorg dat de eigen organisatie, met achterban en (een aantal) medewerkers zelf ook daadwerkelijk deel uitmaakt van het proces. Want vaak is het ontstaan van een KCK ook de start van het gesprek in de afzonderlijke organisaties zelf. Maak er een gezamenlijk proces van met alle partners samen. Voel het, onderga het, discussieer, ga op zoek naar de gemeenschappelijkheden en eigenaardigheden, kies en ga op zoek naar de kansen die de gezamenlijkheid biedt. Want op het moment dat je met een aantal partners onder één dak zit, straal je op elkaar af en ziet de buitenwereld je als één geheel.

Branding helpt je ook om keuzes te maken, want je kunt niet alles voor iedereen zijn. En als jij niet bedenkt hoe je wilt dat anderen je zien, dan bepalen zij hoe ze je zien. Branding helpt je om te ‘(re)framen’ wie je bent, wat je doet en waarom dat belangrijk is, voor je publiek/cursist/consumment, maar ook voor jou als organisatie en voor je medewerkers. Het helpt je om de visie duidelijk te krijgen, om een gezamenlijke missie te vinden en te omschrijven en om gezamenlijke waarden te onderschrijven en te communiceren. In de naam, tekstueel, visueel en in brand-experience. Zo help je ook je doelgroep om te kiezen.

DE PSYCHOLOGIE ACHTER BRANDING

Branding is eigenlijk alles wat je doet om te achterhalen hoe je merk er ‘uit moet komen te zien’. Zodat dat merk een plek krijgt in het hoofd en het hart van de consument/deelnemer/ medewerker. Het is een psychologisch proces, want een merk nestelt zich in het geheugen van de persoon, waarin het door associaties en ervaringen betekenis opbouwt. En een merk is uiteindelijk niets meer dan: dat wat de consument/de klant/de deelnemer/de cursist/het publiek van je merkt.

Goede branding leidt tot een sterk merk. Een sterk merk levert meer

en langere interacties met je publiek, heeft een voorrangspostie in het brein, roept een gevoel van *'belonging'* op, helpt om goede strategische partners aan te trekken en vergemakkelijkt het ambassadeurschap. In feite zijn alle partners natuurlijk directe ambassadeurs.

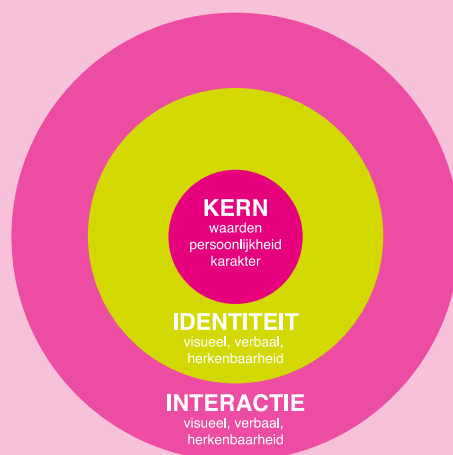
EEN STERK MERK

Een sterk merk is verder een merk waaraan mensen zich relatief eenvoudig verbinden. Het draagt bij aan het verrijken van het dagelijks leven, roept vreugde op, faciliteert en verbetert de manier waarop mensen verbinding maken; het maakt het verschil en het verandert de manier waarop mensen naar gewone dingen in de wereld kijken. Door middel van het merk en alles wat daarmee verbonden is (naam, pand, service, mogelijkheden, het gevoel waarmee ze het pand verlaten, et cetera) ervaren mensen de missie en de visie. En ze verbinden zich. Een sterk merk is geen kwestie van smaak, het is meetbaar. Een sterk merk is herkenbaar, relevant, realistisch en betrouwbaar en het straalt eenheid uit.

"A brand is a persons gut feeling about a product, service or organization"

Marty Neumeier

Afbeelding 15: Merklichaam



HOE BOUW JE EEN STERK MERK?

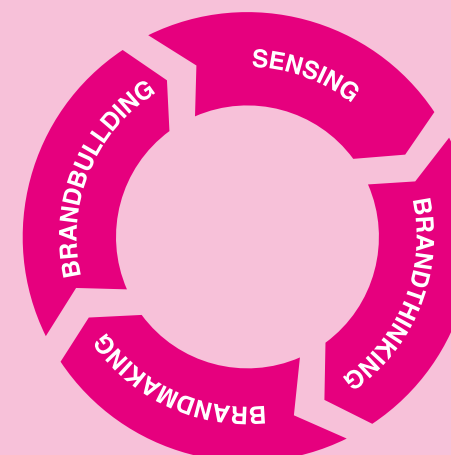
Merken lijken op mensen: met in het binnenste persoonlijkheid, karakter en een set van waarden en normen. Dat uit zich in je persoonlijkheid, hoe je eruit ziet, wat en hoe je dingen zegt. Dat tezamen zorgt ervoor hoe mensen tegen je aan kijken, ook bij een KCK, wat ze van je vinden en denken en wat voor relatie ze met je willen hebben. In het midden van het merk zit het karakter; daaromheen zit de identiteit, dat wat je waarneemt, ziet, hoort, ruikt, en de buitenste schil van het merk is de interactie, dat wat je met het merk doet en dat wat het merk met jou doet, dat wat je ervan ervaart of merkt. Het een bestaat niet zonder het ander.

Het zal inmiddels duidelijk zijn, branding is geen kortlopend lineair proces, maar een doorlopend en aandacht vragend proces. Het is een investering die helpt doelen voor een KCK te duiden, te behalen en weer nieuwe doelen te stellen. Het is bovendien een iteratief proces waarvoor je de echte en oprechte uitwisseling moet vinden tussen ideeën, mogelijkheden, belangen, budgetten, et cetera.

PRAKTISCH

Als al wordt besloten om een gezamenlijk branding proces te starten binnen een Krachtige Cultuur Kern, is er vaak het idee dat de directeur en de managers dan een dag op de hei moeten gaan zitten, daarna terugkomen

Afbeelding 16: Brandingmodel



om aan hun medewerkers te vertellen wat er besloten is. Terwijl juist heel veel kennis en visie zit bij vakmensen en medewerkers, de mensen op de vloer. Bovendien worden zij de ambassadeurs van het nieuwe merk. Een klant ervaart het merk in alle handelingen en uitingen. Medewerkers moeten daarom het merk 'zijn'. Neem hen daarom ook mee in het proces. Stel een branding team samen, uit de verschillende betrokken organisaties binnen een KCK en doe het samen. Zorg voor een brede en inspirerende groep mensen: bestuurders, vakmensen en misschien ook publiek/klanten/cursisten, maar ook 'vreemde eenden in de bijt' (met soms heel verrassende blikken), zoals omwonenden. En zorg later in het proces voor een inspirerende klankgroep.

HET BRANDING PROCES

Het branding proces bestaat idealiter uit vier te nemen stappen:

- 1 SENSING – de ontdekkende, onderzoekende, verbredende, niet oordelende fase;
 - 2 BRANDTHINKING – wat is het hart van je brand? Waar gaat het eigenlijk over, wat gaan mensen van ons merken, hoe gaan we ze raken?;
 - 3 BRANDMAKING – de vertaling naar de visuele, verbale identiteit;
 - 4 BRANDBUILDING – het laden van het merk, met belevenissen en ervaringen, en het bouwen aan het merk.
-
- 1 SENSING
Wat ga je doen en waarom?
 - Welke waarden leven er, welke waarden wil je leveren? Wat willen de diverse organisaties, wat zien ze voor zich? Waar ligt de gemeenschappelijkheid en waar niet?;
 - Onderzoek de markt, ga ontdekken, ga de boer op. Kom erachter wat de behoeftes zijn van je klanten. Word het eens over de waarden. Die zijn het fundament;
 - Wie zijn de 'klanten' eigenlijk? Wat willen ze en wat voor ervaringen ga je ze bieden?;
 - Kijk naar hoe anderen het doen;
 - Breng andere partijen, met hun visies, missies en waarden in kaart en bepaal de positie van de nieuwe organisatie; waar staat die tussen de anderen? Welke plek neemt zij in?;
 - Denk na over de gezamenlijke visie en missie.

Alles begint met een visie. Visie gaat over 'waar je voor gaat' en 'waar je van bent'. Het omschrijft 'waarom' je doet wat je doet. Wat wil je bereiken, wat is de toekomstdroom? Hoe ga je met de wereld om? Wat zijn de kernwaarden van de KCK? Een missie beschrijft het bestaansrecht van een KCK vanuit de waarden en identiteit. De vraag die onder dit verhaal ligt is: Wat ga je doen om bij te dragen aan de visie? Waar sta je voor? Welke normen en waarden zijn er? Welke overtuigingen motiveren? Wat is ons bestaansrecht?

2 BRANDTHINKING

Nu bekend is wat je gaat doen en gaat bieden en waarom je dat gaat doen, is het tijd om na te denken over hoe je dat dan gaat doen.

- Wat is de drijfveer? En de essentie? Wat is het hart/de kern van je brand? Zorg dat het energie geeft en raakt, zodat mensen zich kunnen verbinden aan je merk;
 - Bepaal de leidende principes;
 - Formuleer je gezamenlijke visie, missie vanuit je waarden. Dat is de merk-kern;
 - Wat wordt je verhaal?;
 - Hoe verhouden de verschillende merken zich tot elkaar?;
 - Hoe zou een gebouw er idealiter uit moeten zien? En de horeca?;
 - Wat is een passende naam? En check die naam (is er een beschikbare url?), leg hem vast bij een merkenbureau;
 - Wat is de belofte aan de klant? Wees duidelijk over wat mensen van je mogen verwachten. Er is een groot verschil tussen 'wij zijn een dans-school' en 'dansen brengt geluk';
 - Hoe ziet het merk eruit, hoe klinkt het?;
 - Welk gedrag hoort bij deze brand?;
 - Welke partijen haken aan?;
 - Welke van de vele verzamelde ideeën worden omgezet in acties; Het is tijd om de strategie te gaan bepalen en te gaan bedenken welke van alle plannen wanneer ingezet gaan worden. Om te kijken hoe je je merk kunt inzetten om het doel te bereiken. Check, test en stel bij.
-
- #### 3 BRANDMAKING
- Vertaal de concepten naar middelen, een visuele en een verbale identiteit;
 - Zorg voor een bruikbare, flexibele en duurzame identiteit. Zorg dat er uitgebouwd kan worden, dat er ruimte is;

- Leg de manier van communiceren vast in een huisstijldocument. Maak een marketingplan en een stappenplan;
- Maak een onuitwisbare eerste indruk;
- Check, test en stel bij en groei.

4 BRANDBUILDING

- Zorg voor goede ambassadeurs; binnen de organisatie wil je dat iedereen zich bewust is van het feit dat elke interactie bijdraagt aan de merkbeleving. Buiten de organisatie is het fijn om enthousiaste supporters van je merk te hebben. Zorg voor een ‘podium’ voor hen;
- Zorg voor sterke en goede ervaringen, laat mensen erover vertellen en vertel er zelf over;
- volueer, als iets beter kan, doe het. Pas je aan veranderingen aan en blijf flexibel
- Communiceer, vertel over wat je doet, deel social media die passen bij je merkideeën en plannen, wees enthousiast en inspirerend. Zorg dat je ‘in the lead’ blijft van je communicatie, zodat je zo min mogelijk in een verdedigende rol terecht komt;
- Maak gebruik van goede content marketing, social media, blogs, vlogs, spreekmogelijkheden, neem een leidende positie. Overspeel je hand niet. Doe wat past bij je merk;
- Houd contact met de mensen voor wie je het doet;
- ‘Talk the talk en walk the walk’;
- Lever het best mogelijke, dat is toch uiteindelijk waar het om gaat.

Stop niet met bouwen. Een merk is een levend iets, branding is een doorlopend proces: blijf luisteren, bijstellen, fouten maken, leren, bijstellen.

AFSLUITING

Nog veel
te ontdekken

De vijf grootste misverstanden rond een KCK

Het is ons opgevallen dat bij het denken over clustering, in het publieke debat, maar ook bij adviseurs en andere betrokkenen, vijf veelvoorkomende overwegingen, of zo u wilt misvattingen, op te tekenen zijn. In de praktijk is er zoals we gezien hebben veel begripsverwarring over het wat en het waar. Men laat zich vaak leiden door veronderstelde (economische) voordelen die clustering met zich mee zou brengen, zoals kostenreductie en efficiencyvergroting. De vijf grootste misverstanden rondom clustering in de cultuur daarom heen met enige nuancering op een rij:

- 1 HET IS DUIDELIJK WAT CLUSTERING IN DE CULTUUR INHOUDT
Alleen al de veelheid aan benamingen voor wat het eindresultaat zou kunnen opleveren laat zien dat er geen eenduidigheid is. We komen, door de Nederlandse cultuursector verspreid, termen tegen als: cultuurcluster, multifunctionele organisatie, kulturhus, gecombineerde instelling, cultuurcentrum, cultuurhuis, cultuurkwartier en cultuurgebouw. En daarmee is de opsomming nog lang niet compleet. Ook wordt er, vaak ten onrechte, vanuit gegaan dat er een gemeenschappelijk en gedeeld beeld is over wat een cluster precies inhoudt en betekent. Er is een toenemend aantal voorbeelden in het land in de maak waarbij hele verschillende samenstellingen aan de orde zijn: samenwerking tussen theater en centrum voor de kunsten, tussen volksuniversiteit en bibliotheek, tussen alle vier, waarbij in verschillende verschijningsvormen ook organisaties als kunstuitleen, erfgoedinstelling, museum, poppodium, bemiddelingsorganisatie, amateurkunstvereniging de permutaties enorm laten zijn. Tel daarbij op dat niet alleen culturele functies of organisaties aanschuiven, maar dat ook sociaal/maatschappelijk werk, kinderopvang, horeca, zaalverhuur, evenementen-organisatie, sport, onderwijs, vvv-kantoor, enzovoorts de diverse vormen schier oneindig laten zijn. En dan is er ook nog de intensiteit of mate van de samenwerking die enorme verschillend is. Het loopt van een bedrijfsverzamelgebouw tot een juridische fusie en van diensten aan elkaar leveren tot het vormen van een stedelijk cultuurbedrijf en alles wat daar tussen zit. Omdat de vraag per gemeente, situatie en locatie zo totaal anders kan zijn en de voorzieningen hier op afgestemd worden, is er geen standaard succesformule voor de samenstelling van een Krachtige Cultuur Kern.

2 CLUSTERING VINDT ALLEEN PLAATS IN KLEINERE EN MIDDELGROTE GEMEENTEN

Een veelgehoorde en gelezen opmerking is dat vooral in kleinere en middelgrote steden een trend waarneembaar is dat samenwerking tussen lokale culturele instellingen tot stand komt. Deze opvatting verdient een behoorlijk nuancering. We zien in onderstaand lijstje 31 leden van Cultuurconnectie (onder voorbehoud van volledigheid, maart 2019) die een multifunctionele organisatie zijn. Natuurlijk is er een groot aantal ook actief in de kleinere gemeenten, maar 10 zijn actief in de 25 grootste gemeenten van Nederland (positie staat achter de naam).

Babel, Den Bosch (17) – BplusC, Leiden (21) – Cultura, Ede (25) – Cultuurbedrijf NOP, Emmeloord – CultuurBeleving, Hillegom – Cultuurhuis De Klinker, Winschoten – Cultuur Kwartier, Sneek – Cultuurspoor, Best – De Gruitpoort, Doetinchem – De KOM, Nieuwegein – De Meerpaal, Dronten – Gigant, Apeldoorn (11) – Het Cultuurbedrijf, Bergen op Zoom – Het Cultuurgebouw, Haarlemmermeer (18) – Het Klooster, Woerden – Kielzog, Hoogezand – KunstenHuis De Bilt-Zeist – Kunstwerk!, Zevenaar – Lindenberg, Nijmegen (11) – Nieuwe Nobelaer, Etten Leur – Nieuwe Veste, Breda (9) – Oyfo, Hengelo – Parkvilla, Alphen aan de Rijn – Platform C, Amstelveen – RegioCultuurCentrum Idea, Soest – Riqq, Dieren – Rozet, Arnhem (14) – Schunck*, Heerlen – Stadkamer, Zwolle (19) – ToBe Cultuurcentrum, Dordrecht (24) – Zinder, Tiel

En van de drie leden die een verregaande vorm van samenwerking hebben, ook nog twee in de top 25: CKC&partners in Zoetermeer (20), Kumulus en Centre Ceramique in Maastricht (23), naast Phoenix/CHV Noordkade in Veghel (per maart 2019).

3 CLUSTERING DIE INGEGEVEN IS DOOR (LOKALE) BEZUINIGINGEN, IS NIET EFFECTIEF

Uiteraard wordt iedere vorm van samenwerking ideaal gezien gestart vanuit een interne overtuiging door de deelnemende partners en dat zulks dus de preferente vorm is. We zien echter in veel van de literatuur en adviezen dat het niet effectief zou zijn wanneer samenwerking afgedwongen wordt door externe druk, zoals een bezuinigingsoperatie door de gemeente. Voorbeelden uit de praktijk tonen aan dat veel zaken een rol spelen om te komen tot verregaande (lokale) samenwerking of een fusie. Wat de aanleiding voor clustering of samenwerking ook is, het

blijkt dat clustering en samenwerking moeilijk is en zeker niet altijd tot het gewenste resultaat leidt. Hoewel volgens onderzoekers van de Erasmus Universiteit samenwerking en fusies tussen culturele organisaties het minst kans van slagen hebben als ze door politici van bovenaf worden opgelegd, zien we ook dat samenwerkingen vaak stuklopen ten gevolge van slechte persoonlijke relaties, miscommunicatie en ongeduld, zo blijkt uit hetzelfde onderzoek. Volgens onderzoeker Koppenberg: „Samenwerking is een groeiproces. Hoe intensiever de samenwerking is, hoe meer tijd er geïnvesteerd moet worden. Het kost tijd, vaak vijf tot zes jaar voor er een goede samenwerking tot stand is gekomen”. Vaak wordt er vanuit gegaan dat de intentie van het cultuurbeleid expliciet bepaalt welke doelen gerealiseerd gaan worden. Dat het realiseren van een KCK daarmee het gevolg van het ingezette beleid is. In werkelijkheid gaat het vaak om hele andere overwegingen, zoals een gebouw dat leeg staat of over een stadsgebied dat ontwikkeld moet worden.

4 CLUSTERING LEIDT TOT GROTERE EFFICIËNTIE

Culturele organisaties zijn de laatste jaren steeds meer belang aan ondernemerschap gaan hechten, voor minder geld moet meer gerealiseerd worden, bij voorkeur in meetbare omvang. Het verklaart voor een deel de opkomst van de KCK. Uit veel onderzoek blijkt echter dat schaalvergroting of fusie zelden tot groter kostenreductie of vergrootte efficiëntie leidt. We zien dat de complexiteit van het werk enorm is vergroot. De doelstellingen van een KCK zijn verbreed (zorg, welzijn, economie, cultuur, et cetera), er zijn veel diensten en producten bijgekomen en er komen veel meer sta-

Afbeelding 17: Culturele Markthal/
Nieuwe Veste in Breda



Afbeelding 18: Cultuurfabriek Noordkade
in Veghel/Meierijstad



keholders bij. Het ontstaan van grote fusieorganisaties (met bijvoorbeeld 7 bv's of het hanteren van 4 cao's) vergroot de benodigde besturingskracht enorm. Verder is er gebrek aan verandercapaciteit van professionals. Intern onderzoek heeft geleerd dat de lange relatie van subsidies professionals afhankelijk maakt. Er is een kwaliteitsissue ten aanzien van de veranderkracht van het midden management en de kwaliteit van directeuren/bestuurders. Deze directeuren/bestuurders zitten vaak in de spagaat tussen het maatschappelijk doel of de opdracht van de gemeente als stakeholder en de veranderkracht van de eigen organisatie. Ondernemen in cultuur is in zijn aard complexer dan in de commerciële wereld, want naast het aanvragen van subsidies, moeten veel organisaties ook publieksinkomsten genereren en nog middelen uit andere geldbronnen aanboren (fondsenwerving). Dat is een complexe omgeving waarbij niet alleen klanten tevreden moeten worden gesteld, maar ook verschillende opdrachtgevers en/of betrokkenen. Het voortbestaan van culturele organisaties is geen vanzelfsprekendheid meer, zoals blijkt uit het ontbreken van politiek draagvlak voor subsidiëring van een centrum voor de kunsten in diverse gemeenten.

5 DE AANDACHT VOOR GEBOUWEN GAAT TEN KOSTE VAN DE EXPLOITATIE

Het is waar, er is in de afgelopen jaren door gemeenten aanzienlijk geïnvesteerd in de ontwikkeling, realisatie en renovatie van cultureel vastgoed. En ja, we zien ook dat grootschalige investeringen in infrastructuur een grotere behoefte aan middelen met zich meebrengt. Dat terwijl in veel gemeenten in de periode van de economische crisis, fors op cultuur bezuinigd moest worden. De wens om vastgoed te realiseren is vaak groot. Maar of het nu enkel door de aandacht voor vastgoed komt waardoor de exploitatie onder druk staat is de vraag. We denken vaak dat de exploitatie goedkoper kan en dat het vooral de huisvestingslasten zijn die de kosten opdrijven is maar een gedeeltelijke verklaring. Hoewel er dan een prachtige infrastructuur aan cultuurbuizen is ontstaan, zien burgers en raadsleden dat her en der financieel fors bijgesprongen moet worden. Is de exploitatie dan te rooskleurig begroot? Was er sprake van wensdenken bij zowel de politiek als de culturele organisaties? Misschien wel. Feit is dat door de kostenverhoging en afname van financiering druk op de middelen voor personeel en programmering ontstond. En dat is slecht nieuws. In verschillende gemeenten heeft dit er al toe geleid dat plannen voor nieuwe cultuurclusters niet meer uitgevoerd worden.

Slotsom

Het doel van samenwerken in een Krachtige Cultuur Kern is samen meer te bereiken dan ieder afzonderlijk. Daarbij gaat het niet alleen over de kwaliteit van het gebouw of de vaak centrale ligging in een gemeente, maar juist over de mogelijkheden om vernieuwende en duurzame programmering te realiseren, leefbaarheid te vergroten, meer functies en faciliteiten aan te kunnen bieden en meer bezoekers, klanten en deelnemers te bereiken. Zo genereert een Krachtige Cultuur Kern economische, sociale, maatschappelijke, organisatorische en culturele waarde.

Het realiseren van grotere toegevoegde waarde kan eenvoudig lijken, maar is vaak lastig, want zoals we gezien hebben, bestaat er geen exclusief recept voor het beste resultaat. De optimale samenwerking hangt sterk af van de 'harde' ingrediënten die lokaal voor handen zijn. Wat is er in de gemeente reeds aanwezig? Welke functies worden al vervuld? Welke middelen zijn voor handen? Is er een geschikt gebouw aanwezig? Maar van even groot belang zijn de 'zachte' componenten. Waar hebben burgers en gemeente behoefte aan? Welke functies worden gevraagd? Wie is in staat een goede binding met partners en de samenleving te organiseren? Bij het vormgeven en realiseren van multifunctionele accommodaties met een culturele, sociale en maatschappelijke functie zijn niet alleen het 'hoe' en het 'wat' van belang, het 'waarom' is een cruciaal onderdeel. We hebben gezien dat de argumentatie voor de keuze tot samenwerken belangrijk is. Dat bepaalt de strategie, de wederzijdse afhankelijkheid, de vorm en de structuur. De organisatorische en inhoudelijke realisatie van goed functionerende Krachtige Cultuur Kernen vergt vaak jarenlange inspanningen.

De aanhouder wint, want intussen wordt duidelijk dat in verschillende gemeenten in Nederland aanzienlijke vooruitgang wordt geboekt met deze nieuwe verschijningsvormen. De wil tot samenwerken, een goed bouwconcept, zorgvuldige communicatie, slimme 'branding', aandacht voor gastvrijheid en een integrale aanpak voor exploitatie en goede governance brengt partijen bij elkaar, maakt risico's beheersbaar en optimaliseert de uitkomst. Het uiteindelijke succes zit in de toegevoegde waarde voor de bezoekers, de klanten, de gemeente en ook voor de partners in de samenwerking.

We hebben gezien dat het vormen van clusters en samenwerken tot een groter publieksbereik heeft geleid. Het culturele aanbod is beter dan ooit op elkaar afgestemd. Er zijn fantastische locaties met top-dienstverlening ontstaan. Duurzame samenwerkingsvormen hebben geleid tot slimme marketing, tot economische bloei en tot Krachtige Cultuur Kernen.

BIJLAGE 1

Bronnen

HOOFDSTUK 1

- Boekmanstichting en SCP (2017) *De Staat van Cultuur 3 2005-2015*
- Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2017) *Ruimte voor Cultuur, uitgangspunten voor cultuurbeleid 2017-2020*
- Raad voor Cultuur (april 2018) *Sectoradvies In wankel evenwicht*
- Raad voor Cultuur (2018) *Agenda Cultuur 2017-2020 en verder*
- Erasmus Universiteit Rotterdam (2014) *Collaboration and integration in Performing Arts*
- Commissie Asscher-Vonk II (2013) *Proeven van partnerschap*
- Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2017) *Cultuur in beeld 2017*
- Stichting Beheer Rozet (2017) *Wenkend Perspectief Rozet*
- Stichting Beheer Rozet (2014) *Ondernemingsplan Rozet*
- Fringe (2018) *Benchmark Rapport Gemeente Bernheze*
- Gemeente Zevenaar (2016) *Bestuursopdracht Hal 12 BAT*
- Gemeente Zevenaar (2015) *Masterplan Hal 12 BAT*
- Franssen, B, Stichting Cultuur + Ondernemen (2017) *Ondernemen 2.0, strategie van succesvolle culturele organisaties in beeld*

- LAGroup (2015) *Rozet eerste verkenning van samenwerking*
- Proulx, K.E., Hager, M.A., Klein, K.C. (2014) *Models of collaboration between non-profit organizations*
- Sinek, S. (2009) *Start with Why*

HOOFDSTUK 2

- Kok, J.M. (2017) *Fringe Innovatie Model*
- Osterwalder, A, Pigneur, Y, e.a. (2010) *Business Model Generation*
- Chesbrough, H. (2011) *Open Service Innovation*
- Harnisch, V. (2006) *Mastering the Rockefeller Habits*
- VNG (2016) *Cultureel ondernemen, Nieuw rendement voor gemeentelijke organisaties*
- Bouwstenen van Sociaal (2015) *Maatschappelijk vastgoed van waarde*
- Fringe (2014-2017) *Business Cases voor Krachtige Cultuur Kernen (Arnhem, Heesch, Zevenaar, Leeuwarden, Rheden)*
- Christensen, C.M. (2016) *Competing Against Luck*

HOOFDSTUK 3

- De Man, A, (2006) *Alliantiebesturing, samenwerking als precisie instrument*
- Langeveld, C, Belmer, D. Kloppenberg, T. Erasmus

- Universiteit Rotterdam (2014) *Collaboration and integration in Performing Arts*
- Van der Pauw, C. (2017) *Master Thesis Universiteit van Utrecht, Samenwerken in de culturele sector*

HOOFDSTUK 4

- Fringe (februari 2018) *Benchmark De nieuwe Instelling Heesch*
- Stichting Philadelphia (2013) *Het Huis van Philadelphia, een manier van verzorgingshuizen bouwen*
- Gemeente Zaanstad (2016) *Organisatiemodel Cultuurcluster Zaanstad*
- Rekenkamer Rotterdam (2017) *Een cultuur van vast goed*

HOOFDSTUK 5

- Boekmanstichting en SCP (2017) *De Staat van Cultuur 3 2005-2015*
- Stichting Cultuur + Ondernemen (2019) *Governance Code Cultuur de acht principes*
- De raad voor onroerende zaken (roz) (2015) *Modellen voor huurovereenkomsten*
- Raad voor Cultuur (2019) *Financiering van Cultuur*
- Bouwstenen van Sociaal (2015) *Wat kost dat? Menukaart voor een kostprijsdekkende huur van gemeentelijk vastgoed*

HOOFDSTUK 6

- Stichting Kulturhus Olst Wijhe (2011) *Ontwikkeling Horecaconcept in Kulturhussen*
- Gemeente Zevenaar (2016) *Advies Opzet Horeca Hal 12*
- Fringe (2014-2018) *Diverse interne notities en adviezen*

HOOFDSTUK 7

- THNK school for creative leadership (2018) *Purpose, the starting point of great companies, Brandtoolkit for Changemakers, e.v.a.*

AFBEELDINGEN

- 1: Neutelings Riedijk Architecten, foto van Scagliola/Brakkee
- 2, 3, 4, 5, 6, 8 en 11: samengesteld door Joris Kok/Fringe
- 7: foto Stadkamer, Zwolle van Janita Stoel, overige foto's van unsplash.com
- 9: model STEAD Advisory
- 10: foto's van unsplash.com
- 12, 13 en 14: samengesteld door Joris Kok/Fringe met foto van unsplash.com
- 15 en 16: Branding toolkit (zie bron hoofdstuk 7)
- 17: impressie gemaakt door architectenbureau AHH
- 18: foto van CHV Noordkade

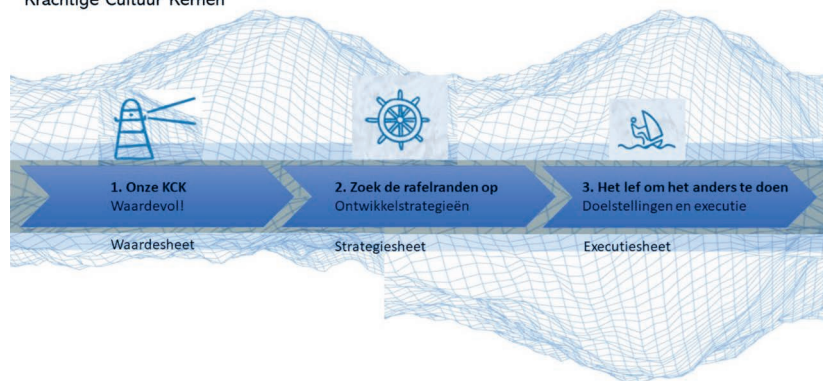
BIJLAGE 2

Fringe-methodiek

De Fringe-methodiek is een aanpak om Krachtige Cultuur Kernen te bedenken, te ontwerpen en te realiseren. De aanpak richt zich op het construeren van integrale waardecreatie, zodat met de Krachtige Cultuur Kern succesvol invulling gegeven wordt aan de uitdagingen op het gebied van artistieke waarde, maatschappelijk rendement en sociale cohesie. De methodiek geeft ruimte om diverse dilemma's af te wegen. De methode is gericht op het ontwikkelen van een maatschappelijk/cultureel ondernemingsplan als kapstok en richtlijn voor de Krachtige Cultuur Kern. Een dergelijk plan is dan een wenkend perspectief en een krachtig middel in het totstandkomingsproces bij betrokken partijen. De methode gaat uit van 3 fasen:

- 1 **Onze KCK – Waardevol!** In deze fase wordt de waardesheet geformuleerd met elementen als: missie en visie, kernwaarden, doelgroepen en bereik, producten en diensten, verdienmodellen en financieringsmix.
- 2 **Zoek de rafelranden op – Ontwikkelstrategie.** In deze fase wordt de strategiesheet geformuleerd met elementen als: marketing, sales, financiering, personeel, organisatie en exploitatie.
- 3 **Het lef om het anders te doen – Uivoeringsplan.** In deze fase wordt de executiesheet geformuleerd met elementen als: lange, middellange en korte termijn doelstellingen, prioritering, actieplanning, communicatie en risico's.

FRINGE. Methodiek
Krachtige Cultuur Kernen



COLOFON

Eindredactie: Joris Kok (hoofdauteur),
Jan Brands en René de Kok (Cultuurconnectie)
Uitgever: Cultuurconnectie
Vormgeving: de zoele haven, Amsterdam
Drukwerk: Libertas Pascal, Utrecht
© Joris Kok/Cultuurconnectie

De Handreiking Krachtige Cultuur Kernen, 'De specie(s) van culturele samenwerking', is een gezamenlijke publicatie van Fringe (Fringe.works) en brancheorganisatie Cultuurconnectie (cultuurconnectie.nl). De publicatie is mede tot stand gekomen door inhoudelijke bijdragen van Het Lab ontwerp + advies en STEAD Advisory.

“Krachtige Cultuur Kernen ontstaan primair door samenwerking tussen organisaties en de mensen die er werken.”



De handreiking Krachtige Cultuur Kernen, ‘De specie(s) van culturele samenwerking’, is een publicatie van brancheorganisatie Cultuurconnectie.

Gemeenten zijn vaak initiator van de ontwikkeling van een Krachtige Cultuur Kern in een gezamenlijke huisvesting. Deze handreiking is primair bedoeld voor beleidsmedewerkers bij gemeenten, zodat zij zich beter kunnen voorbereiden op het in gang zetten van de realisatie van een succesvolle KCK. Daarnaast biedt deze handreiking praktische inzichten voor directeur-bestuurders van organisaties die uitgedaagd worden om mee te doen aan een KCK. De handreiking geeft een overzicht van de (nieuwe) zakelijke vraagstukken die zich bij de ontwikkeling van een Krachtige Cultuur Kern voordoen.



**cultuur
connectie**

brancheorganisatie voor
cultuureducatie, amateurkunst
en volksuniversiteitstwerk



FRINGE.