

BELEIDSPLAN K&C

Cultuur maakt gelukkig

2016-2020

een uitgave van K&C,
expertisecentrum en projectorganisatie kunst en cultuur

Dr. Nassaulaan 5, 9401 HJ Assen
www.kcdr.nl
facebook/twitter/instagram: KunstCultuur



Assen, maart 2016

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	
5	Hoofdstuk 1 K&C	
	1.1	Missie 5
	1.2	Visie 5
	1.3	Kerntaken 7
	1.4	Waarde van cultuur 7
	1.5	Doelstellingen 8
	1.6	Proces van samenwerken met kunstencentra 15
18	Hoofdstuk 2 De provinciale steunfunctie	
23	Hoofdstuk 3 Cultuuraanjager van Drenthe	
	3.1	Cultuuronderwijs 24
	3.1.1	<i>Ondersteuning primair onderwijs</i> 25
	3.1.2	<i>Projecten primair onderwijs</i> 32
	3.1.3	<i>Voortgezet onderwijs en vervolgopleidingen</i> 33
	3.2	Talentontwikkeling 37
	3.3	Amateurkunsten en professionele kunsten 41
	3.4	Publiek 49
53	Hoofdstuk 4 Interne organisatie	
	4.1	K&C: een lerende organisatie 54
	4.2	Het inhoudelijke team 56
	4.3	Projectmatig werken 58
	4.4	Stafafdeling Communicatie 61
	4.5	Stafafdeling Personeel & Organisatie 63
	4.6	Stafafdeling Personeel en Financiën 64
	4.7	Directeur-bestuurder 65
	4.8	Adviescommissies 66
	4.9	Raad van Toezicht 67
	4.10	Cultural Governance Code 68
69	Bronvermelding	

INLEIDING

Onder het motto ‘cultuur maakt gelukkig’ wil K&C ook de komende periode zoveel mogelijk mensen in aanraking brengen met kunst en cultuur. Dit streven delen we met overheden en organisaties die werk maken van cultuurparticipatie. Samenwerking is voor K&C het sleutelwoord.

K&C staat begin 2016 aan de vooravond van belangrijke ontwikkelingen. De uitkomsten van het intensieve samenwerkingsproces met de Drentse kunstencentra zijn nog niet bekend, maar de stappen om de samenwerking te versterken zijn gezet. Voor de koersbepaling naar 2020 moeten we bouwen vanuit bestaande structuren, werkwijzen en relaties. Daaruit vloeien nieuwe keuzes voort voor de toekomst van K&C. In dit beleidsplan zijn gewenste uitkomsten beschreven. De samenwerking met anderen moet de komende jaren ruimte scheppen voor innovaties. K&C is een flexibele en wendbare organisatie, die zich snel kan aanpassen aan de vragen van haar omgeving. Tegelijkertijd biedt K&C een baken van continuïteit en kwaliteit in tijden van snelle maatschappelijke veranderingen.

Begin 2016 presenteerde de provincie Drenthe haar nieuwe cultuurnota: ‘De verbeelding van Drenthe’. De provincie zet in op kwalitatief aantrekkelijk cultuuraanbod met een ‘Drentse basisinfrastructuur’ van musea, festivals en gezelschappen. De komende periode stimuleert de provincie samenwerking tussen organisaties, ondernemerschap, creatieve industrie, toonaangevende evenementen en zichtbaarheid in Den Haag en Europa. De provincie Drenthe wil de vrijetijdseconomie een impuls geven door met name de erfgoedsector meer te verbinden met toerisme. De drie Noordelijke provincies en de gemeenten Assen, Emmen, Leeuwarden en Groningen presenteerden in december 2015 de contouren van een

Cultuurprogramma Noord-Nederland, 'We the North', waarin afspraken zijn gemaakt over talentontwikkeling en cultuuronderwijs, innovatie en de relatie stad en regio. De provincie lanceerde de stelling 'Rural Art is made in the North'.

K&C moet duidelijk maken wat haar onderscheidend vermogen is om bij te dragen aan (inter)provinciale beleidsvoornemens. K&C heeft aan de wieg gestaan van meerdere noordelijke culturele samenwerkingsprojecten. Zo realiseerde K&C eind 2015 in samenwerking met de Drentse musea, Drents archief en de kunstencentra een creatief project in AZC Oranje. We nodigden landelijk bekende muzikanten uit om samen met Drentse muzikanten en vluchtelingen op het Drentse platteland een bijzonder muzikaal programma te maken. Ook zag in 2015 de site Noord-Pool.nl het licht met Friese, Drentse en Groningse bestuurlijke talenten die onder de aandacht worden gebracht van culturele landelijke adviesraden en besturen van fondsen. Dit beleidsplan kan gezien worden als strategisch uitgangspunt voor het aangaan van partnerschappen.

In maart 2015 tekende K&C een intentieverklaring tot het intensiveren van de samenwerking met de Drentse kunstencentra. In het jaar 2016 onderzoeken K&C, ICO, De Kunstbeweging en SCALA de mogelijkheden voor het uitbreiden van de samenwerking, waarbij samengaan niet is uitgesloten. De eerste stappen zijn gezet door de oprichting van Stichting Compenta (bestaande uit de besturen van de vier kunstinstellingen), de samenwerking aangaande cultuur-educatie en qua uitvoering is bijvoorbeeld de ICC opleiding gezamenlijk doorontwikkeld en aangeboden. De relatie met de kunstencentra is kwetsbaar en vele partijen (provincie, gemeenten, scholen en culturele instellingen) houden het samenwerkingsproces nauwgezet in de gaten. De belangen van de stakeholders zijn groot. De kunstencentra en K&C onderzoeken ook samen het aanbod voor de amateurkunsten, vooraleerst concreet op het gebied van jeugdorkesten. Als maatschappelijke organisatie voelt K&C de verantwoordelijkheid om van de samenwerking een succes te maken, omdat onze klanten daar uiteindelijk beter van worden. Gezamenlijk kunnen we de kwaliteit van het cultuuronderwijs en de amateurkunsten blijvend ondersteunen.

In maart 2015 tekende K&C een samenwerkingsovereenkomst met de Groningse steunfunctie-instellingen VRIJDAG, CultuurClick en Erfgoedpartners. Dit in het kader van het penvoerderschap van de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit Groningen. K&C heeft een ambitieus plan van aanpak geschreven, waarbij scholen aan zet zijn om te investeren in hun deskundigheid en in culturele activiteiten via cultuurmenu's (basis kennismaking) en doorgaande leerlijnen cultuuronderwijs. De omslag die K&C heeft gebracht zal voor de gewenste resultaten meer tijd nodig hebben dan de twee jaar die de regeling in Groningen nog voortduurt. Het goede nieuws is dat Minister Bussemaker juni 2015 heeft aangekondigd de matchingsregeling te willen voortzetten in samenwerking met provincies en grote gemeenten. Dit geeft K&C mogelijkheden om ook in Groningen verder te kijken dan 2016.

Op het gebied van de amateurkunsten werkt K&C samen met verschillende instellingen binnen en buiten Drenthe. Als het gaat over talentontwikkeling maakt K&C lokaal talent zichtbaar op bovenlokale en internationale podia, zoals het podium voor Drents pop-talent op Eurosonic. K&C scout en coacht talenten en organiseert competities en talentprijzen om talenten te stimuleren zich te ontwikkelen. De ondersteuning van de amateurkunsten gebeurt zowel in de breedte (digitale informatiedeling via onze nieuwsbrieven en websites) als in de diepte (wij kennen de haarvaten van de Drentse samenleving op het gebied van de amateurkunsten en geven advies op maat). K&C profileert zich als financieel bemiddelaar tussen landelijke fondsen en lokale amateurkunstinitiatieven. Ouderen vormen binnen de amateurkunsten een specifieke doelgroep.

Begin 2016 heeft K&C de functie van adviseur Kunst in de Openbare Ruimte overgenomen van de opgeheven stichting CBK Drenthe. De relatie met de professionele kunsten is hierdoor verder versterkt en het adviseringspakket voor gemeenten en de provincie Drenthe uitgebreid. De inbedding van de functie binnen K&C en mogelijke kruisbestuivingen met de creatieve industrie, community art en cultuureducatie zullen de komende jaren aandacht krijgen. Door de overname van het digitale documentatiecentrum van beeldend kunstenaars in Drenthe, heeft K&C een vernieuwde relatie met de

professionele kunstenaars in Drenthe. K&C wil deze kunstenaars betrekken bij mogelijke broedplaatsen door ontmoetingsplekken of werkplaatsen te creëren voor professionele kunstenaars. Vanuit dergelijke ‘kunstenaarsfabrieken’ zouden ook opleidingen kunnen ontstaan.

Op 1 april 2015 werd ik benoemd als directeur-bestuurder van K&C. Eén van mijn eerste voornemens was een beleidsplan opstellen voor de periode 2016-2020. Ik noemde daarnaast zes speerpunten waar K&C op moet investeren:

- interne organisatie: verbetering projectmatig werken en uitbreiding flexibele inzet
- uitbreiding van de digitalisering van dienstverlening
- verbeteren van de gemeentelijke samenwerking (met kunstencentra en met gemeenten)
- visieontwikkeling voor talentontwikkeling op alle disciplines
- versterken van de financiële bemiddelingsfunctie (regionale, nationale en Europese subsidies)
- bestendigen van de samenwerking met de provincie en de gemeente Groningen

Dit beleidsplan verwerkt mijn voornemens in een integrale visie op het functioneren van K&C als maatschappelijke onderneming die vanuit en met de kunsten, erfgoed en media werkt aan het versterken van de culturele omgeving. K&C is een dienstverlenende instelling zonder winstoogmerk. Ik zie K&C als de **culturaanjan-ger van Drenthe**. Onze roots liggen in Drenthe en dat heeft ons gevormd. Wij kennen de Drentse samenleving, maar onze diensten en ons onderscheidend vermogen kent geen provinciale grenzen. Met passie, creativiteit, zorg en kennis van cultuuronderwijs, cultuurparticipatie en cultuurbeleid werken de adviseurs en projectontwikkelaars aan het sterker maken van de ander. In eerste instantie in Drenthe, maar ook elders op verzoek van andere provincies en gemeenten of scholen, culturele instellingen, bedrijven en particulieren.

Marieke Vegt
Directeur K&C

HOOFDSTUK 1

K&C

K&C is expertisecentrum en projectorganisatie op het gebied van cultuuronderwijs, cultuurparticipatie, cultuurinnovatie en cultuurbeleid. K&C werkt vanuit en met de kunsten, erfgoed en media aan het versterken van de culturele infrastructuur en de culturele omgeving in Drenthe en daarbuiten.

1.1 Missie

Onze adviseurs werken onafhankelijk, vraaggericht en professioneel. De kunsten, erfgoed en media zijn voor ons zowel doel als middel om vragen uit de samenleving te beantwoorden. Cultuur inspireert ons en met cultuur proberen wij anderen te inspireren. Wij willen bijdragen aan de creatieve ontwikkeling van mensen en zetten in op kwaliteit van cultuuronderwijs, amateurkunst, professionele kunst, culturele evenementen en creatieve industrie. Wij willen de toegankelijkheid van kunst en cultuur vergroten door drempels te verlagen. Ons motto is: cultuur maakt gelukkig!

Onze kenmerken zijn: creatief, transparant, onafhankelijk en verbindend.

K&C maakt anderen sterker met kunst en cultuur

1.2 Visie

De huidige kennissamenleving vraagt om creatieve mensen die hebben geleerd hun verbeelding in te zetten om problemen op te lossen. Door zelf kunst te creëren en naar kunst te kijken of te luisteren leren mensen verbeelding te gebruiken. De essentie van creativiteit is iets bedenken of doen wat nieuw is; of bekende zaken op een nieuwe manier combineren. Juist het vermogen tot verbeelding biedt kansen voor innovatie. Culturele activiteit geeft nieuwe bete-

kenis en ontspanning. Het samen doen en de verwondering die het brengt maakt veel mensen gelukkig.

In onze kleurrijke samenleving is de overdracht van gezamenlijke waarden van belang. Cultuuronderwijs draagt bij aan het leren kennen van de eigen identiteit en andere culturele identiteiten. Elkaar begrijpen en verschillen accepteren maakt ons toleranter in het samenleven. In onze digitale wereld moeten we kundig en kritisch kunnen omgaan met media. Het internet is een belangrijk vliegwiel van de globalisering. Door internet worden we allemaal elkaars buren, of we nu in Europa, Amerika of Azië wonen, met wie we onbeperkt kunnen communiceren. Het goed leren omgaan met digitale media hoort bij ieders basisvaardigheden.

K&C zet zich in voor de kwaliteit van een leerlijn cultuuronderwijs (kunsten, erfgoed en media) op iedere school van het primair en voortgezet onderwijs, zodat iedere leerling zich creatief ontwikkelt. Om dit te realiseren biedt K&C scholing aan directies en leerkrachten, geeft K&C advies en informatie, bemiddelt K&C voorstellingen en projecten en verbindt K&C scholen en hun culturele omgeving via netwerken.

De rol van K&C is die van bemiddelaar, adviseur en ondersteuner om het aanwezige cultuurbeleid en de culturele activiteiten te stimuleren en te verrijken.

De basis van de culturele loopbaan ligt in het onderwijs. Hier worden talenten ontdekt en aangemoedigd om zich ook buitenschools verder te ontwikkelen. Dit kan in de directe culturele omgeving bij een dansschool, een muziekvereniging of een filmclub. Tegenwoordig kiezen veel jongeren voor e-learning of voor informele samenwerkingsverbanden met tijdelijke coaches. K&C wil aansluiten op de digitale mogelijkheden van talentontwikkeling, maar is ook overtuigd van het belang van sociale interactie met een publiek. Daarom bieden wij podia aan talenten en ondersteunen en organiseren wij culturele festivals voor jong en oud.

De helft van alle Nederlanders houdt zich in de vrije tijd actief bezig met kunst en cultuur. De amateurkunsten hebben een belangrijke plek in onze samenleving. Mensen genieten van samen zingen, musiceren of samen een concert bezoeken. Een kunstwerk maken, lezen of samen dansen of toneel spelen.

K&C wil zoveel mogelijk mensen bereiken met kunst en cultuur en zet zich daarom in voor een rijke culturele infrastructuur. K&C is

culturaanjager in Drenthe en functioneert als provinciale schakel tussen lokale initiatieven. “Zichtbaar maken wat er is en stimuleren wat er kan zijn.” Wij zijn ervan overtuigd dat cultuur bijdraagt aan geluk, net als sport bijdraagt aan gezondheid.

Cultuur draagt bij aan geluk, net als sport bijdraagt aan gezondheid.

1.3 Kerntaken

K&C voert in opdracht van de provincie Drenthe en gemeenten, maar ook in opdracht van landelijke fondsen, andere provincies en gemeenten, scholen, culturele instellingen, bedrijven en particulieren de volgende kerntaken uit:

- informeren;
- adviseren en begeleiding op maat;
- deskundigheidsbevordering (workshops en trainingen);
- bemiddeling;
- ondersteunen van netwerken;
- organiseren van symposia en ontmoetingen;
- beleidsontwikkeling;
- onderzoek en evaluaties;
- verzorgen, ondersteunen en begeleiden van projecten.

1.4 Waarde van cultuur

K&C is een publieke organisatie die met haar projecten investeert in de publieke waarde van de cultuursector. De waarde van kunst en cultuur wordt bepaald door het geluk dat het publiek ervaart als ze gebruikmaakt van kunst en cultuur. Cultuur heeft een eigen waarde die niet enkel is te vatten in termen van sociale en economische effecten of verbinding met andere beleidsterreinen. Uit de intrinsieke waarde van cultuur vloeien belangrijke maatschappelijke waarden voort. Afgeleide waarden zijn bijvoorbeeld de economische waarde (zoals extra inkomsten door cultuurgebruik binnen toerisme) en de sociale waarde (zoals de positieve effecten die van kunst en cultuur kunnen uitgaan op bijvoorbeeld gezondheid, onderwijs, leefbaarheid en veiligheid). Maar als de kunst en cultuur zélf niet van waarde zijn, dan is het zinloos die verbinding met andere maatschappelijke terreinen te zoeken. Daarom werkt K&C altijd vanuit de kunsten, erfgoed en media. Daarbij probeert K&C altijd het pu-

blik te betrekken en te verwonderen. Hoe hoger de publieke waarde, hoe autonomer de kunsten aan kwaliteit kunnen werken en hoe minder overheden en culturele instellingen cultuurbeleid moeten legitimeren. In onze ambitie om te investeren in de publieke waarde werken we daarom samen met overheden en collega-instellingen. Het uitgangspunt daarbij is de eigen waarde van cultuur. Gerit Komrij zei het al in de jaren tachtig: “Kunstenaars zijn zwanen, geen ezels die pakjes dragen.”

1.5 Doelstellingen

K&C heeft zes strategische doelen benoemd voor 2016-2020:

1. *Verstevigen van de positie als Drentse provinciale steunfunctieorganisatie voor cultuureducatie en amateurkunsten*

K&C werkt in opdracht van de provincie Drenthe om cultuureducatie in het primair en voortgezet onderwijs te bevorderen en te verbeteren en de amateurkunsten te stimuleren. K&C wil de samenwerking met de provincie Drenthe uitbreiden en als partner in het provinciale cultuurbeleid bijdragen aan innovaties en vernieuwende producties. Wij hebben een goed nationaal en lokaal netwerk en functioneren als provinciale schakel in kennis, ideeën en ervaring. Door goed positie te kiezen (geen aanbieder, maar ondersteuner en bemiddelaar) en goed kennis te delen (via ontmoetingen, deskundigheidsbevordering en digitaal) vullen wij de provinciale steunfunctie in. De provinciale opdracht geeft ons de mogelijkheid om expertisecentrum kunst en cultuur te zijn. Als partner van de overheid investeren we in de publieke waarde van kunst en cultuur.

2. *Uitbreiden van de financieringsmix*

K&C is een hybride organisatie die zowel voor de provincie Drenthe werkt als voor de markt. Projecten die wij in de markt uitvoeren in Drenthe hebben altijd een relatie met de provinciale taak. Projecten die wij buiten Drenthe uitvoeren moeten altijd kostendekkend zijn en positief bijdragen aan het imago van de provincie Drenthe. De projecten van K&C zijn onderscheidend vanwege onze uitstekende operationele kwaliteit en het grote

bereik van publiek of leerlingen. Om de financieringsmix nog breder te kunnen samenstellen wil K&C de komende jaren grote en kleine private en publieke fondsen vaker verbinden aan haar projecten. Ook willen we onze Europese samenwerking verder uitbreiden, door nieuwe projecten op het gebied van ouderen en cultuurparticipatie te ontwikkelen. De financiële middelen die wij middels fondsen verwerven, zetten wij in om de culturele infrastructuur te versterken: product- en projectontwikkeling in het culturele veld en marketing om het culturele veld zichtbaar te maken voor specifieke doelgroepen, zoals ouderen of kinderen. De positie van financieel bemiddelaar willen wij in de komende periode sterker in de markt zetten. Het penvoerderschap van culturele projecten als *Cultuureducatie met Kwaliteit*, *Maak het in Drenthe*, *Gekleurd Grijs* of *Oktobermaand Kindermaand* versterkt deze positie. In de komende jaren willen wij het bedrijfsleven actiever bij onze projecten betrekken en de mogelijkheden van Interreg-subsidie benutten. Cultuur heeft een economische waarde en draagt bij aan het aantrekkelijk maken van de provincie voor toeristen en inwoners. Wij moeten de economische spin off van onze projecten kunnen aantonen om het bedrijfsleven aan ons te kunnen binden. We zullen hiervoor onderzoek doen en het relevante netwerk opbouwen. Het doel is om binnen vier jaar een toename van minimaal 10 % van de sponsorinkomsten te realiseren.

3. *Vergroten van ons bereik door samenwerking*

In samenwerking met de gesubsidieerde culturele sector wil K&C de betrokkenheid van het publiek bij kunst en cultuur vergroten. Omdat het publiek, volgens het recente rapport van de WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) 'Cultuur herwaarderen' (2015), minder trouw is aan genres, instellingen en evenementen, is meer aandacht nodig voor de kwaliteit van de ontmoeting met het publiek en de ontwikkeling van nieuw publiek. Publieksontwikkeling is geen voorspelbaar traject. K&C kiest juist voor samenwerking om de breedte van de kunst- en cultuursector zichtbaar te maken bij het publiek en in marketing gezamenlijk op te trekken.

Het grillige gedrag van het publiek is een gegeven.

K&C is een dienstverlenende instelling die werkt zonder winst-oogmerk. Onze uitgangspunten voor goede samenwerking zijn:

- Belang van samenwerkende partijen is onderling gedeeld: transparantie.
- Er is een werkbare overeenstemming gebaseerd op vertrouwen. Taken zijn helder verdeeld, informatie wordt gelijkwaardig gedeeld en spelregels zijn vastgelegd.
- Er wordt constructief omgegaan met verschillen waarbinnen heldere communicatie centraal staat en duidelijk is wie het laatste besluit neemt.

Deze nieuwe werkwijze van samenwerking heeft K&C in 2015 in praktijk gebracht. We merken dat deze wijze op veel fronten deuren heeft geopend, zoals de goede samenwerking in Groningen deuren heeft geopend voor nieuwe projecten. Wij willen onze verbindende benadering zowel binnen als buiten de sector voortzetten in de komende periode.

Voorbeelden van samenwerking waardoor ons bereik wordt vergroot:

samenwerking met het publiek

K&C betreft het publiek bij talentontwikkelingstrajecten door het publiek zelf de kwaliteit te laten beoordelen, bijvoorbeeld door kandidaten voor te dragen voor de talentprijs of de publieksprijs van het jaarlijkse beeldende kunstproject.

samenwerking met nieuwe doelgroepen

- zelfstandige cultuurprofessionals

De culturele infrastructuur in Drenthe is door gemeentelijke bezuinigingen veranderd. Gesubsidieerde kunstcentra die zich in het verleden met name richtten op het geven van lessen, hebben veel docenten moeten ontslaan en zijn zich als culturele netwerkorganisatie gaan ontwikkelen. Een grote groep zelfstandigen biedt kunstlessen aan op de markt. Een groep die K&C wil bereiken vanuit de provinciale steunfunctie en wil betrekken bij haar projecten. De kunstcentra kennen de groep van binnenuit en kunnen de behoeften van zelf-

standigen goed benoemen. Door samen te werken creëren we meer ruimte voor innovatie om nieuwe projecten met én voor zelfstandigen te ontwikkelen. Dit moet uiteindelijk ook de inkomenspositie van zelfstandigen verbeteren.

- MBO en HBO

Nu MBO'ers sinds september 2015 ook gebruik kunnen maken van de cultuurkaart, wil K&C haar diensten voor het VO uitbreiden naar het MBO. Dit moet leiden tot een leerlijn cultuur in het MBO. K&C is bemiddelaar voor het MBO en het HBO om goede contacten te leggen met de (culturele) omgeving voor projecten of voor stages van leerlingen.

- nieuwkomers

Iedere Drentse gemeente kreeg in 2015 een grote groep buitenlandse nieuwkomers en het eind van de stroom vluchtelingen is nog niet in zicht. Door culturele interventies kunnen nieuwkomers en autochtonen elkaar gelijkwaardig leren kennen met wederzijds respect en nieuwsgierigheid naar elkaars culturen. In 2015 organiseerde K&C in samenwerking met Drentse musea en kunstcentra in Oranje een muzikale samenwerking tussen bewoners en vluchtelingen die in het AZC verblijven. Deze ontmoeting verdient navolging de komende jaren. K&C wil op iedere Drentse AZC-school een structureel cultureel programma realiseren voor leerlingen van de basisschoolleeftijd. Voor jongeren die in AZC's verblijven wil K&C de mogelijkheden vergroten om hun culturele talenten te ontplooiën.

- volwassenen

Het publiek waar K&C zich nog niet in het bijzonder op richt zijn volwassenen tot 55 jaar zonder jonge kinderen. Uit landelijk onderzoek blijkt dat een aanzienlijk deel van deze groep cultureel actief is met als eigenschappen: culturele alleseters, op zoek naar uitdaging, ontspanning en vernieuwing. Juist deze groep kan met bijzondere onderscheidende evenementen worden bediend. De provincie Drenthe zet de komende jaren meer in op toonaangevende evenementen en ondersteunt zes grote festivals. Als partner van de provincie wil K&C deze festivals waar mogelijk ondersteunen (bijvoorbeeld deelprogrammering van Drents talent op het Bevrij-

dingsfestival of educatie bij Zomerzinnen) en bijdragen aan de ideevorming en uitvoering van nieuwe evenementen. Een voorbeeld is de intensivering van de relatie tussen festivals en de creatieve industrie, zoals een doel is van Innofest. Innofest is een initiatief van acht Noordelijke festivals (o.a. Into the Village, Eurosonic, TT-festival, Festival der Aa en Noorderzon) om festivals in te zetten als living labs.

- **professionele beeldend kunstenaars**
Sinds 2016 maakt K&C de in Drenthe wonende beeldende kunstenaars zichtbaar via het documentatiecentrum op de site. K&C wil deze doelgroep actiever betrekken bij haar projecten. K&C adviseert overheden over de inzet van beeldend kunstenaars bij Kunst in de Openbare Ruimte. Doordat wij in 2016 activiteiten ontplooiën voor de creatieve industrie in Drenthe, ontstaan mogelijkheden om (duurzaam) designers te verbinden aan kunst in de openbare ruimte.

provinciale samenwerking

Door met collega-instellingen als Marketing Drenthe, Drents Landschap, Drentse Taol en de Drentse musea samen te werken kunnen onze projecten meer publiek bereiken.

Wij willen het eigenaarschap van onze projecten meer delen met partners.

gemeentelijke en provinciale samenwerking

Door de uitbreiding van de functie van de begeleiding van Kunst in de Openbare Ruimte verbreedt onze samenwerking met overheden naar andere beleidsterreinen, zoals Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken. We zien dat cultuur in gemeentelijk overheidsbeleid steeds vaker als middel wordt ingezet voor sociale of toeristische doelstellingen. K&C wil ook op deze terreinen een goede adviesfunctie kunnen vervullen. Om hierbij aan te sluiten wil K&C jaarlijks in samenwerking met collega-instellingen in Drenthe, een maatschappelijk verantwoord project realiseren voor een doelgroep die vanuit eigen middelen moeilijk tot actieve cultuurparticipatie komt.

interprovinciale samenwerking

K&C wil de komende jaren de samenwerking met de steunfuncties in Friesland en Groningen uitbreiden. Dit zal via bestaande

en nieuwe projecten tot stand komen. Het Noordelijke contouren programma 'We the North' zal als inhoudelijk en financieel uitgangspunt worden genomen van deze samenwerking.

landelijke samenwerking

K&C streeft naar meer projectmatige uitwisseling met collega-instellingen uit andere provincies. Successen uit de ene provincie moeten makkelijker gedeeld kunnen worden met andere provincies. Zo zijn er verschillende goede voorbeelden van doorgaande leerlijnen muziekonderwijs in het land die K&C kan vertellen naar de lokale situatie in Drenthe. In dit kader stellen wij ons evaluatie-instrument van Cultuureducatie met Kwaliteit beschikbaar aan collega's.

internationale samenwerking

Internationaal samenwerken maakt projecten op grotere schaal mogelijk; projecten die zich in Drenthe hebben bewezen en zoeken naar verdieping en verbreding. Talent is grensoverschrijdend, maar talent heeft wel hulp nodig om over de grens haar of zijn kunsten te tonen. Onze internationale projecten, of het nu om uitwisselingen van popmuzikanten of jeugdtheatergroepen gaat, bieden deze mogelijkheden. Het verrijkt mensen om buiten de grens te ontdekken hoe organisaties in andere landen kunst en cultuur ervaren en hoe buitenlandse collega's in de cultuursector werken. Bovendien biedt internationale samenwerking aan onze medewerkers kansen om nieuwe kennis en netwerken op te bouwen en vergroot het de aantrekkingskracht van K&C.

4. Vergroten van onze zichtbaarheid

K&C wil de bekendheid van haar successen vergroten en gaat daartoe samenwerking aan met landelijke partners en de Rijksuniversiteit Groningen. K&C wil meer publiceren in landelijke vakbladen over de aanpak cultuuronderwijs. Ook willen we de komende jaren onze diensten verder digitaliseren en onze sociale media strategie uitbouwen. De afdeling communicatie zal hiervoor een plan ontwikkelen.

5. *Versterken operationele kwaliteit*

K&C heeft een vaste kern van adviseurs en projectleiders in dienst die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de activiteiten van K&C. Voor goede interne afstemming willen we onze werkwijze meer projectmatig gaan aansturen. De verantwoordelijkheden komen lager in de organisatie te liggen (op het niveau van de medewerkers). Door binnen alle activiteiten projectmatig te gaan werken, zal de efficiency toenemen. Gedacht vanuit de klant of opdrachtgever evalueren we werkprocessen vanuit het idee om overbodige stappen eruit te halen: processen LEAN (slank) maken. Er worden tijdig afspraken over financiën, communicatie en ondersteuning gemaakt en er wordt (tussentijds) geëvalueerd. De processen worden door een procesmanager aangestuurd; de inhoudelijke en operationele verantwoordelijkheid ligt bij medewerkers. Zij rapporteren aan de procesmanager en werken met een stappenplan om alle betrokkenen geïnformeerd te houden.

Werken in projecten biedt belangrijke voordelen: met een project wordt een duidelijk afgebakend resultaat bereikt binnen een afgesproken periode. In 2016 zal een geschikte cursus projectmatig werken worden gegeven aan alle medewerkers. Naast de vaste kern willen we een flexibele ring opbouwen van zelfstandigen of (ex)medewerkers van bijvoorbeeld kunstencentra. Deze personen kunnen gemakkelijk in de projectorganisatie worden ondergebracht, zodat het mogelijk is de activiteiten op elkaar af te stemmen en doelmatig aan te sturen en te monitoren.

6. *Versterken inhoudelijke kwaliteit*

In de samenwerking met de kunstencentra is het van belang om de gezamenlijke inhoudelijke kwaliteit te benoemen. Ons werkveld (scholen, overheden, professionals, amateurkunstgroepen en culturele instellingen) kent de uitgangspunten van K&C met betrekking tot de kwaliteit van onze culturele producten en projecten. Omdat wij als inhoudelijk bemiddelaar een goede kwaliteit leveren, ontvangen we meerjarige opdrachten voor de programmering van cultuurmenu's of cultuurtrajecten. Wanneer de samenwerking met de kunstencentra verder wordt uit-

gebouwd zal deze kwaliteit opnieuw moeten worden benoemd. Wij merken de behoefte van onze werkvelden om een garantie van inhoudelijke kwaliteit als het gaat om samenwerking met zelfstandigen. Wij willen in samenwerking met de Noordelijke kunstvakopleidingen en de Noordelijke PABO's de uitdaging aangaan om een basiskwalificatie te kunnen beschrijven en daar gezamenlijk een certificerende training bij te ontwikkelen. We zullen hierbij gebruik maken van de bestaande beroepsprofielen voor kunstdocenten, die door het LKCA zijn opgesteld.

De samenwerking met de kunstcentra biedt K&C de mogelijkheid om meer kunstinhoudelijke projecten te ontwikkelen en ondersteunen. In de afgelopen jaren heeft K&C geïnvesteerd in beleidsmatige medewerkers, terwijl van een aantal vakinhoudelijke medewerkers afscheid is genomen. De samenwerking met medewerkers van kunstcentra biedt nieuwe vakinhoudelijke kansen, voornamelijk door de vergroting van de capaciteit van de flexibele schillen bij alle partijen.

K&C kiest voor meer samenwerking met de kunstcentra om meer innovatie te realiseren vanuit de inhoud van de kunsten.

Op het gebied van nieuwe media, dans, theater, literatuur, film en muziek (HAFABRA, koren en symfonische muziek) worden nieuwe samenwerkingen aangegaan. Door de overname begin 2016 van het documentatiecentrum van beeldend kunstenaars in Drenthe, verbindt K&C zich intensiever met de professionele kunsten. Ook dit zal de inhoudelijke kwaliteit van onze projecten positief beïnvloeden.

1.6 Proces van samenwerking met de kunstcentra

Op 5 maart 2015 tekenden de bestuurders van K&C en de kunstcentra een intentieverklaring om de samenwerking tussen de vier organisaties te intensiveren. De motivatie is inhoudelijk en wordt niet gedreven door een bezuinigingsopdracht van een overheid. De provinciale subsidie voor K&C is in de komende beleidsperiode 2017-2020 ongewijzigd.

De condities van succesvol samenwerken zijn er als de urgentie door alle partijen wordt gevoeld en er een juiste verbindende vraag-

stelling is geformuleerd. We hebben dit op de volgende wijze in gezamenlijkheid geformuleerd:

- “1. Bij alle instellingen is er een sterke drive en urgentie om te innoveren en andere inkomsten uit de markt te halen. Via samenwerking zijn de kansen groter om deze doelen te bereiken. Nog specifiekere komt het volgende naar voren:
 - a. Er is een sterke urgentie om de culturele infrastructuur die behoorlijk versnipperd is geraakt weer structuur en vorm te geven (denk aan talentontwikkeling).*
 - b. Er is urgentie om nieuwe diensten te ontwikkelen in de amateurkunst (bijvoorbeeld E-culture) of nieuwe markten te betreden.*
 - c. Er is een sterke ambitie om de deskundigheid van het onderwijs op het gebied van cultuuronderwijs te verhogen en te zorgen voor meer verbindingen, bijvoorbeeld met buitenschoolse educatie.*
 - d. Er is urgentie om goed inhoudelijk samen te werken met netwerken van zelfstandige docenten en deze docenten ook met diensten te ondersteunen (denk aan opleidingen).*
 - e. Er is een sterke drive om als instellingen goed zichtbaar te zijn en een rol van betekenis te kunnen spelen op beleidsagenda's. Dat geldt zowel lokaal en provinciaal, maar het is ook van belang om in de noordelijke of landelijke regio invloed te kunnen hebben.**
- 2. Intensievere samenwerking tussen de instellingen gaat er voor zorgen dat de politieke kwetsbaarheid vermindert en dat door het delen van expertise en capaciteit ambities beter waar gemaakt kunnen worden. Daarnaast zal samenwerking leiden tot betere afstemming van het werk en meer duidelijkheid in het veld.”*

In 2016 wordt de samenwerking op drie manieren geïntensiveerd:

1. Coalities van directieleden met twee medewerkers uit iedere organisatie gaan werkvormen voor de toekomst uitwerken onder begeleiding van een deskundige. Een aantal organisatorische samenwerkingsmodellen wordt onderzocht waarmee aan het delen van expertise en capaciteit ook organisatorisch vorm wordt gegeven. Deze organisatie modellen bevinden zich op de schaal van samenwerken tot fuseren met tussenliggende modellen waarin inhoudelijke processen of stafprocessen worden samengevoegd.

2. Er zijn vijf thema's gekozen en vijf werkgroepen gevormd met leden vanuit de vier organisaties: cultuurmenu's, jeugdorkesten, impulsregeling muziekonderwijs, deskundigheidsbevordering (netwerk)docenten en online marktplaats cultuureducatie en amateurkunsten. Ook voor het onderwerp communicatie is een werkgroep gevormd. De succesvolle samenwerking binnen Stichting Compenta voor de uitvoering van de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit (op niveau van directies, coördinatoren en adviseurs) is een *best practice*. De thema's genereren op de korte termijn successen en zijn gekozen vanuit deze win-win optie.
3. Er worden meerdere formele en informele bijeenkomsten georganiseerd gedurende het jaar waar alle medewerkers bij betrokken worden. Elkaar beter leren kennen is de belangrijkste doelstelling. Via nieuwsbrieven worden de medewerkers periodiek op de hoogte gebracht van de stappen en resultaten.

Begin 2017 moet het resultaat van dit proces bekend zijn en de vorm van samenwerking zijn gekozen (zelfstandige organisaties, federatieve samenwerking of fusie). In mei 2016 wordt een tweetal modellen voor input/feedback voorgelegd aan de stakeholders (Raden van Toezicht, overheidsbestuurders).

HOOFDSTUK 2

De provinciale steunfunctie

Iedere provincie in Nederland kent haar eigen steunfunctie-instelling voor cultuureducatie en/of amateurkunst. De twaalf steunfunctie-instellingen hebben zich verbonden in de Raad van 12. De Raad geeft regelmatig advies over de rol van provincies binnen de taakverdeling tussen het nationale en lokale cultuurbeleid. Ook K&C is lid van de Raad van 12. November 2014 publiceerde de Raad ‘De toekomst van het provinciale cultuureducatie en -participatiebeleid’, waarin actuele ontwikkelingen op het gebied van cultuuronderwijs, cultuureducatie en cultuurparticipatie worden benoemd vanuit de verantwoordelijkheid van verschillende overheidslagen. De verdeling borduurt voort op de afspraken uit het ‘Algemeen kader interbestuurlijke verhoudingen cultuur’ dat in mei 2012 door de staatssecretaris van OCW, het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de VNG werd opgesteld. Hierin werden bestuurlijke afspraken gemaakt, onder andere ten aanzien van de taakverdeling rond cultuureducatie. In het kader werd gesteld dat het voor de hand ligt dat rijk, gemeenten en provincies de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kennismaking met cultuur van alle kinderen en jongeren als uitgangspunt blijven nemen en zij ieder verantwoordelijk zijn voor een deel van een zeer verweven keten. Provincies spelen een rol in de tweedelijns ondersteuning, in het bevorderen van de kwaliteit door deskundigheidsbevordering en in de regionale spreiding.

Het is belangrijk te constateren dat het provinciale cultuurbeleid geen wettelijk kader kent voor de onderwerpen amateurkunst en cultuureducatie. Wel zijn er afspraken gemaakt tussen de minister, gedeputeerden en wethouders cultuur.

Zo werd in december 2013 het Bestuurlijk Kader Cultuur en Onderwijs gesloten tussen rijk, provincie en de grote steden, waarin af-

spraken over het bevorderen van cultuuronderwijs zijn vastgelegd tot 2023. Het bestuurlijk kader is een basis voor de matchingsregeling Cultuureducatie met Kwaliteit.

Provincies hebben in het bijzonder de verantwoordelijkheid om te stimuleren dat in zoveel mogelijk kleinere gemeenten en/of regio's overeenkomsten Cultuur en Onderwijs tot stand komen. In lokale convenanten worden:

- verbindingen gelegd met andere beleidsterreinen en beleidsmaatregelen
- verbindingen gelegd met het culturele aanbod in brede scholen
- afspraken gemaakt over lokale taakverdeling en kennisdeling over cultuuronderwijs

K&C levert als provinciale steunfunctie organisatie en als (mede)penvoerder Cultuureducatie met Kwaliteit in Drenthe en Groningen een belangrijke bijdrage aan de afspraken in het bestuurlijk kader via de volgende uitvoerende en coördinerende taken:

- kennisdeling over cultuuronderwijs via netwerken, ontmoetingen en media
- loket Cultuureducatie met Kwaliteit (scholen en cultureel ondernemers)
- regionale spreiding en verbetering toegankelijkheid van kunst en cultuur door uitvoering van projecten als cultuurmenu, podiumplan en culturele mobiliteit
- deskundigheidsbevordering (leerkrachten en kunstenaars)
- gemeentelijke beleidsondersteuning (voorbereiding van lokale convenanten en het stimuleren van een integrale werkwijze binnen gemeenten: koppeling van beleidsterreinen zoals toerisme, evenementen, economie, welzijn en zorg aan cultuur)
- onderzoek (lokale vertalingen van nationale ontwikkelingen)
- advisering en soms uitvoering van verbindende projecten tussen het binnenschoolse en het buitenschoolse aanbod
- verbetering van de vindbaarheid van lokaal cultureel aanbod (bijvoorbeeld via cultuuractief.nl)
- stimuleren van innovaties binnen het cultuuronderwijs door te zoeken naar onverwachte verbindingen en samenwerkingen

Het Fonds Cultuurparticipatie schrijft hierover: "De sleutel voor het bereiken van alle kinderen ligt bij het aanbod voor scholen in alle delen van de provincie. De bovenlokale regierol van provincies maakt het mogelijk dat niet alleen kinderen in grote steden, maar ook in kleine gemeenten kinderen kunnen deelnemen aan kunst en cultuur". Het Fonds Cultuurparticipatie prijst hoe de provincie Drenthe investeert in cultuur.

“Het provinciale niveau bezit de juiste schaal-grootte om landelijk beleid een gezicht te geven en lokale projecten een fundament te bieden”, aldus de Raad van 12.

De minister reageert: “Rijk, provincie en gemeenten zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de toegankelijkheid, diversiteit, kwaliteit en spreiding van de actieve cultuurparticipatie”.

Op 6 maart 2014 verscheen het advies van de Raad voor Cultuur over de infrastructuur voor actieve cultuurparticipatie ‘Meedoen is de kunst’. In dit advies wordt de rol van de provincie als volgt beschreven:

- neemt actief verantwoordelijkheid als dit het lokaal belang overstijgt
- initieert, stimuleert en coördineert op regionaal niveau rondom diversiteit en spreiding, rondom promotie en vindbaarheid
- biedt ondersteuning bij deskundigheidsbevordering

Het Interprovinciaal Overleg (IPO) beschrijft in 2014 in *Kompas 2020* de rol van provincies in het cultuurbeleid als “de regionale belangenbehartiger, die signaleert, inspireert... en ondersteunt”. Verder heeft de provincie een taak wat betreft de bescherming van de regionale culturele identiteit. Het belang van cultuur voor de economie en het vestigingsklimaat wordt ook door het IPO onderstreept. Provincies en gemeenten hebben belang bij een levendig cultureel klimaat en bij betrokken burgers. Verder beschrijft het IPO de rol van de provincie als regisseur voor het behoud en toegankelijkheid van kunst en cultuur: “Provincies waarborgen diversiteit en spreiding van cultuur in de regio. Op het gebied van cultuurparticipatie hebben provincies een rol in de tweedelijns-ondersteuning, in het bevorderen van de kwaliteit en in de regionale spreiding.”

K&C werkt als provinciale steunfunctie organisatie voor de amateurkunsten, onder regie van de provincie Drenthe, aan talentontwikkeling en het aanjagen van het culturele klimaat via bovenlokale projecten.

K&C draagt actief bij aan het bereiken van de beleidsdoelstellingen cultuurparticipatie:

- scouting en coaching talenten (organiseren van masterclasses en podia), bijvoorbeeld binnen jaarlijkse beeldende projecten voor amateurs en profs vanuit een bepaald thema (Het Portret van Drenthe, De Verzameling Drenthe) en popmuziekprojecten als Drenten uit de Pap.
- stimuleren en belonen van talenten door prijzen uit te reiken en de betrokkenheid van het publiek bij de kunsten te vergroten (Talentprijs, Drentsch Peil, Freedom Dance)

- zichtbaar maken van de lokale culturele infrastructuur (digitale vindbaarheid van de amateurkunstverenigingen, erfgoed- en mediaorganisaties) en bijdragen aan de promotie ervan.
- stimuleren van uitwisseling tussen amateurkunstverenigingen onderling en profs en amateurs via kunsthuisdrenthe.nl
- gemeentelijke beleidsadvisering over de maatschappelijke veranderingen in het lokale culturele veld (vergrijzing in verenigingen, amateurkunst in de brede school, nieuwe subsidievormen voor bijvoorbeeld HAFABRA-verenigingen)
- ondersteuning van provinciale orkesten en koren, popacts, bovenlokale dans- en theatergroepen, beeldende amateurkunstenaars bij het ontwikkelen van vernieuwende projecten met regionale uitstraling (vinden van samenwerkingspartners en financiën)
- ondersteunen van regionale festivals (fondsenwerving, programmering en marketing) om een zo breed mogelijk publiek te bereiken.
- via het landelijk netwerk meer Drents talent kunnen begeleiden naar een volgende stap: een groter podium, een nieuw publiek of een vervolgopleiding buiten Drenthe. Een voorbeeld is onze subsidie via VSBfonds voor competentieverbetering van informele amateurgroepen. Of onze samenwerking binnen de landelijke stichting PopNL, waarin we gezamenlijk de PopNL awards organiseren en jaarlijks een Drents poptalent in poptempel Paradiso in Amsterdam staat.
- initiëren en coördineren van participatieprojecten als Oktobermaand Kindermaand en Gekleurd Grijs om de spreiding en toegankelijkheid van het culturele aanbod te verbeteren en om een impuls te geven aan culturele instellingen om zich met onderscheidend aanbod te richten op bijzondere doelgroepen. Beide projecten worden in meerdere provincies uitgevoerd (Groningen, Friesland). K&C wil de projecten met Europese partners gaan doorontwikkelen.

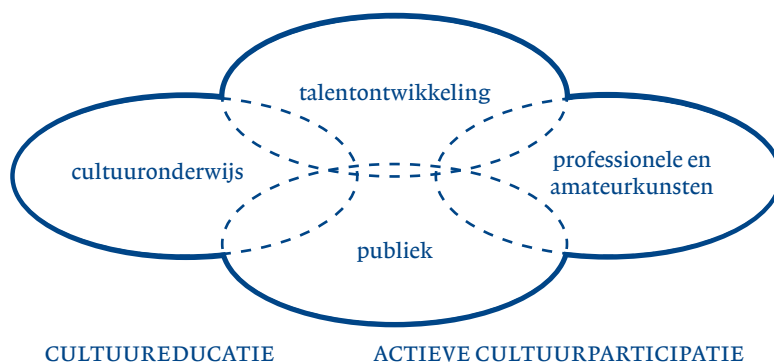
K&C ziet kansen om de samenwerking voor de ondersteuning van de amateurkunsten in noordelijk verband uit te werken en gaat hiervoor in gesprek met Keunstwurk (Friesland) en VRIJDAG (Groningen).

Net als K&C voor de provincie het expertisecentrum is voor kunst en cultuur, is het LKCA (Landelijke Kenniscentrum Cultuureducatie en Amateurkunsten) dat voor het Rijk. K&C is via verschillende netwerken verbonden met de adviseurs van het LKCA om feedback te geven op onderzoeksrapporten of onderwerpen te agenderen die op landelijk niveau aandacht vragen. Voor dit beleidsplan zijn de LKCA publicaties *Cultuur in de Kanteling* (2015) en het concept *Basis voor Cultuureducatie* (2016) gebruikt. In *Cultuur in de Kanteling* staan trends en ontwikkelingen beschreven in ons werkveld en de *Basis voor Cultuureducatie* beoogt een sluitend referentiekader voor cultuuronderwijs te ontwikkelen.

HOOFDSTUK 3

Culturaanjager van Drenthe

De corebusiness van K&C is cultuuronderwijs en amateurkunsten. Geen gescheiden velden, maar werelden die met elkaar verweven zijn. De relatie tussen beide kan als volgt worden weergegeven:



De velden van cultuureducatie en actieve cultuurparticipatie zijn in beweging. Cultuuronderwijs is het speerpunt van het huidige cultuurbeleid. De regeling Cultuureducatie met Kwaliteit heeft in 2014 en 2015 goede resultaten opgeleverd in Drenthe. K&C heeft in 2012 het beleidsplan 'Bovenop de Toren...' gepubliceerd waarin de doelen van de regeling zijn geconcretiseerd voor Drenthe. Het uitgangspunt in Drenthe is 'cultuuronderwijs voor iedereen' en dus ook inzetten op de achterblijvers. Onze visie is dat cultuur gelukkig maakt, het kleurt je leven! Cultuurparticipatie verhoogt het bruto nationaal geluk. Het is niet vanzelfsprekend dat kinderen en jongeren in hun vrije tijd kunstzinnige en culturele activiteiten ondernemen. Financiële belemmeringen kunnen een rol spelen bij het al dan niet deelnemen aan zulke activiteiten. Cultuuronderwijs is dus noodzakelijk om cultuur voor iedereen te ontsluiten.

Cultuurparticipatie verhoogt het bruto nationaal geluk.

3.1 Cultuuronderwijs

In het onderwijs worden leerlingen voorbereid op wat ze later nodig hebben om in onze samenleving te kunnen functioneren. Scholen bieden een breed curriculum dat moet voldoen aan de kerndoelen voor het primair onderwijs (PO) en het voortgezet onderwijs (VO). Op de basisschool maken leerlingen kennis met alle kunst disciplines, erfgoed en media. In het voortgezet onderwijs wordt de kennismaking verdiept door de koppeling met maatschappelijke thema's en talentontwikkeling (kunstvakken).

Innovatie op het gebied van cultuuronderwijs

De aandacht voor cultuuronderwijs neemt toe. Dankzij de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit hebben veel basisscholen in Drenthe een ICC'er opgeleid en een beleidsplan geschreven. De volgende stap is om leerlijnen te ontwikkelen en groepsleerkrachten te inspireren en te scholen. K&C wil het onderwijs graag verder ondersteunen in deze ontwikkeling, en daarvoor is het noodzakelijk om te blijven innoveren. Het platform onderwijs 2032, onder leiding van prof. dr. Paul Schnabel, publiceerde in het najaar van 2015 een advies over de kennis en vaardigheden waarover leerlingen in het funderend onderwijs moeten beschikken, opdat zij goed kunnen meedoen aan de samenleving van de toekomst.

Het advies pleit voor: “...meer samenhang tussen vakken en onderwijs dat past bij de belevingswereld van kinderen en dat aansluit bij actuele vraagstukken”.

Het advies benoemt drie hoofddoelen van het onderwijs vanuit de leerling gezien: kwalificatie (kennis en vaardigheden), socialisatie en persoonsvorming. Cultuuronderwijs levert op alle drie de terreinen een bijdrage en werkt daarmee stimulerend om het onderwijs meer vakoverstijgend in te richten.

De komende jaren wordt het programma Cultuureducatie met Kwaliteit (CMK) gecontinueerd; daarbinnen zien we steeds meer voorbeelden van creatieve partnerschappen. In CMK speelt deskundigheidsbevordering van leerkrachten een grote rol. Samen met het onderwijs zoekt K&C de komende jaren naar manieren waarop cultuuronderwijs steeds meer kan bijdragen aan een verdieping en verbreding van het vakoverstijgend werken. Vernieuwende teamtrainingen, waarin leerkrachten worden geholpen bij het

leggen van verbindingen tussen cultuureducatie en andere vakgebieden, de leefwereld van de leerlingen en andere culturen. Initiatieven voor co-teaching tussen kunstenaars en leerkrachten. Interactieve apps waarmee lesprogramma's kunnen worden gebouwd. Ook zien we mogelijkheden voor innovatie in de deskundigheidsbevordering van scholen die zich nadrukkelijk op het gebied van cultuureducatie willen profileren. K&C wil deze voorloperscholen de komende jaren ondersteunen op het gebied van monitoring van de leeropbrengsten, bijvoorbeeld door te werken met portfolio's.

De uitdaging voor de toekomst ligt erin om niet alleen de cultuurcoördinator, maar het hele team en onderwijsprogramma te versterken – en daarmee de leerling.

3.1.1 Ondersteuning primair onderwijs

K&C heeft de opdracht van de provincie Drenthe om praktijk en beleid op het gebied van cultuuronderwijs te ondersteunen. Niet om de koers te bepalen voor het onderwijs, maar juist om scholen te helpen hun eigen koers te bepalen. Dit vraagt om hoog gekwalificeerde adviseurs die brede kennis hebben van de cultuurvakken en het onderwijs. K&C medewerkers moeten op alle niveaus kunnen adviseren. In *Bovenop de Toren...* zijn vier scenario's beschreven die de schoolsituatie op het gebied van cultuuronderwijs duiden.

Uitgangspunt is dat leerlingen in het primair onderwijs kennismaken met alle kunstdisciplines, erfgoed en media. Hoe hoger het scenario hoe meer de kennismaking is verbonden aan uitgewerkte leerdoelen, bijvoorbeeld in doorgaande leerlijnen cultuuronderwijs met verticale samenhang (cumulatieve ontwikkeling van kennis en vaardigheden van één of meerdere disciplines) en/of horizontale samenhang (projectmatige aanpak waarin de culturele kennismaking per leeftijdsgroep is geïntegreerd in andere vakken en leergebieden). In het hoogste scenario is cultuuronderwijs volledig geïntegreerd in het curriculum en verbonden aan de 21^{ste} eeuwse vaardigheden. Alle scholen van het primair onderwijs kan K&C begeleiden in het maken van keuzes.

De diensten die K&C aan het primair onderwijs (PO) biedt zijn:

Nascholing PO

- *op het niveau van cultuurbeleid*

K&C biedt in samenwerking met de kunstcentra in Drenthe de basis ICC-opleiding met aansluitend verschillende keuzemodules. Onze gezamenlijke ICC-opleiding is landelijk gecertificeerd door het LKCA. We streven in Drenthe naar één ICC-opleiding op meerdere locaties. Doelstelling is dat alle PO-scholen in Drenthe een ICC'er in dienst hebben en een eigen cultuurbeleid hebben geformuleerd van waaruit het cultuurprogramma van de school wordt samengesteld. Het cultuurbeleid is verankerd in het schoolplan.

Voor gevorderde ICC'ers biedt K&C in samenwerking met de Hanzehogeschool de post HBO-opleiding Cultuurbegeleider.

- *op het niveau van de cultuurvakken*

Het is van belang dat er voldoende na- en bijscholing is dat geaccrediteerd is voor het lerarenregister op het gebied van cultuuronderwijs. Op deze wijze worden leerkrachten ook op dit gebied gestimuleerd zich verder te ontwikkelen. K&C bemiddelt in samenwerking met de kunstcentra nascholing aan leerkrachten op het gebied van alle kunst- en erfgoeddisciplines. De komende jaren zal er meer aandacht zijn voor muziekonderwijs. K&C werkt hierin samen met lokale muziekdocenten. Doelstelling is dat 33 % van de scholen een doorgaande leerlijn muziekonderwijs heeft. Erfgoededucatie zal in de nieuwe periode Cultuureducatie met Kwaliteit extra aandacht krijgen. Dit zal leiden tot meer vragen van het onderwijs op het gebied van nascholing en meer vragen van kleine musea die willen deelnemen aan het ontsluiten van 'Het verhaal van Drenthe'. Verder wil K&C de samenwerking intensiveren met Biblionet om nascholing op het gebied van media-onderwijs goed op elkaar af te stemmen. In het flankerend beleid van Cultuureducatie met Kwaliteit 2017-2020 wordt mediakunstonderwijs gestimuleerd. Ook dit vraagt om een uitbreiding van het nascholingsaanbod van leerkrachten.

K&C wil voor de komende periode de samenwerking met de PABO's (Stenden, NHL en Hanzehogeschool) en de kunstvakopleidingen intensiveren om hen te betrekken bij een dekkend na-

scholingsaanbod voor leerkrachten in het PO.

- *op het gebied van doorgaande leerlijnen*

Binnen de ICC-opleiding wordt door K&C de module doorgaande leerlijnen gegeven. De publicatie ‘Een bouwwerk maken’ van K&C wordt in de module als handleiding gebruikt.

Aansluitend wil K&C teamtrainingen ontwikkelen om leerlijnen in te bedden in het curriculum. Voorbeelden zijn co-teaching, teamtraining projectonderwijs (relatie cultuuronderwijs en andere vakken), teamtraining relatie cultuuronderwijs en 21^{ste} eeuwse vaardigheden en nascholing e-learning.

- *op het niveau van culturele activiteiten*

K&C geeft teamcoaching ‘culturele 50’, waarin schoolteams leren hun eigen culturele activiteiten samen te stellen vanuit een door K&C ontwikkelde spelvorm. “Wat moet een leerling in groep 8 op onze school minimaal hebben ervaren qua cultuureducatie?” Het antwoord is een lijst van 20, 30, 40 of 50 activiteiten. Als voorbeeld heeft K&C een eigen culturele 50 gemaakt en tips om tot een goede verdeling tussen disciplines, actief/receptief, individueel/groepsactiviteit, jongens/meisjes activiteit te komen. Het spel is te vinden op de K&C-site en kan ook zonder K&C-hulp worden gespeeld.

- *op het niveau van leerlingen*

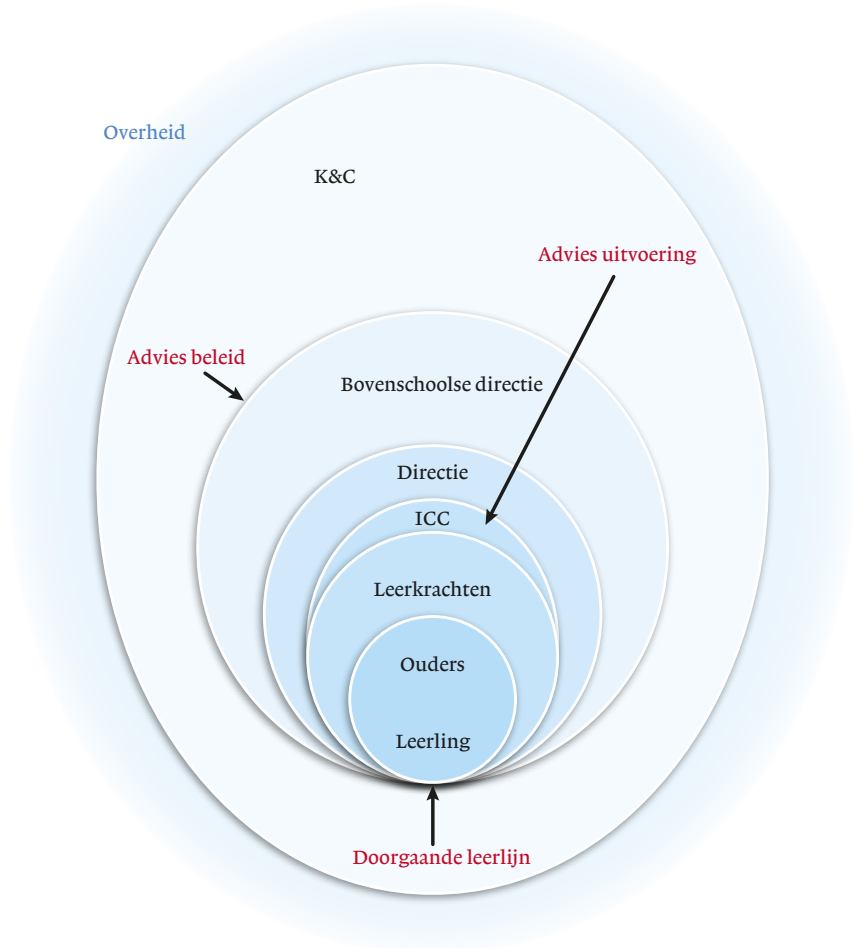
K&C adviseert scholen over het gebruik van een cultuurportfolio voor leerlingen, waarmee scholen inzichtelijk kunnen maken welke talenten van leerlingen ontwikkeld worden via het cultuuronderwijs.

Advies en bemiddeling

K&C adviseert scholen in de provincie Groningen en Drenthe in samenwerking met ICO, SCALA, De Kunstbeweging, CultuurClick en VRIJDAG over de samenstelling van het cultuurprogramma van de school. Een advies op maat kan gaan over scholing, een projectmatige aanpak van cultuuronderwijs of een doorgaande leerlijn in één of meerdere disciplines.

K&C richt haar advies altijd op het kader (directies/ICC'ers) en neemt de culturele ontwikkeling van de leerlingen altijd als uitgangspunt.

De werkwijze van K&C kan als volgt worden weergegeven:



De rol van K&C is vraag en aanbod te verbinden, samenhang te bevorderen en als intermediair te functioneren. In deze rol maakt K&C gebruik van een breed netwerk, de expertise van het kunst-, erfgoed- en mediaveld en jarenlange ervaring in advisering en begeleiding van het onderwijs. Scholen hebben behoefte aan advies over de kwaliteit van het aanbod en de samenhang in leerlijnen. Op dit moment wordt de advisering van scholen per gemeente verschillend uitgevoerd door verschillende instellingen. Dit is niet in het belang van de school. Een bovenlokale adviseringsstructuur met

een lokale verankering per gemeente is het streven van K&C. Gemeenten en provincie zullen gezamenlijk moeten optrekken om tot een goed dekkende infrastructuur te komen. K&C wil de samenwerking met De Kunstbeweging, SCALA en ICO vanuit dit gezamenlijke belang intensiveren. In 2016 worden de eerste stappen gezet door vanuit de meest urgente behoeften van het onderwijsveld samen op te trekken: de samenwerking binnen cultuurmenu's (operationele en inhoudelijke kwaliteitsnormen van K&C), de impulsregeling muziekonderwijs (doorgaande leerlijnen muziek) en deskundigheidsbevordering van zelfstandigen die in het onderwijs willen werken (minimale kwaliteit van het aanbod). Jaarlijks worden meer onderwerpen aan de gezamenlijke agenda toegevoegd.

Informatie

K&C ontsluit informatie over actuele ontwikkelingen met betrekking tot cultuureducatie via nieuwsbrieven en de websites cultuuractief.nl, compenta.nl en kcdr.nl. Dit betreft informatie over subsidieregelingen, publicaties, websites, methoden en nieuw aanbod. De website cultuuractief kreeg in 2015 een update, waardoor per gemeente het culturele aanbod in de omgeving van de school zichtbaar gemaakt kan worden. Deze lokale verankering van een provinciale site gaat in op het verzoek van gemeenten om meer lokale samenwerking tussen scholen en hun culturele omgeving te stimuleren. In samenwerking met de kunstencentra wordt de site cultuuractief per gemeente ingevuld. Dit is één van de eerste samenwerkingsthema's met de kunstencentra.

Onderzoek

Voor de legitimering van de subsidie is het altijd belangrijk te weten wat de inzet van K&C oplevert. K&C werkt aan de kwaliteitsverbetering van het cultuuronderwijs en heeft ervaren dat het proces van kwaliteitsverbetering cyclisch is. Zo begint het proces bijvoorbeeld met coördinerende deskundigheidsbevordering van een leerkracht (opleiding ICC), vervolgens gaat de school aan de gang met visie- en beleidsontwikkeling, daarna ontwikkelt de school een cultureel programma passend bij haar visie. De school wil zich verder ontwikkelen en kiest bijvoorbeeld voor een bepaalde discipline en volgt een nascholing hiervoor, daarna vertaalt ze haar kennis in

Vanuit het aanbod van Cultuureducatie met Kwaliteit monitort K&C het proces van kwaliteitsverbetering op scholen die deelnemen aan dit programma in Drenthe en Groningen. (In Drenthe in 2016 ruim 90 % en in Groningen bijna 80 %). Voor het onderzoek werkt K&C samen met de Rijksuniversiteit Groningen.

een schoolspecifieke visie en ontwikkelt ze met hulp van haar culturele omgeving een doorgaande leerlijn voor de discipline eventueel met horizontale samenhang (implementatie binnen andere vakken). Deze cyclus blijft doorgaan en de vragen in dit proces van kwaliteitsverbetering veranderen voortdurend. Ook de relatie met het lokale netwerk verandert. Het streven van K&C is dat de school uiteindelijk regisseur is van haar eigen netwerk en dat de culturele omgeving zich, vanuit de eigen expertise en kracht, schikt naar de vraag van de school.

De tevredenheid over de aanpak wordt meegenomen in de keuzes die we moeten maken in het samenwerkingsproces.

K&C wil in samenwerking met SCALA, De Kunstbeweging en het ICO in 2016 een pilot opzetten om de inzet van het evaluatie-instrument EVI (dat de Rijksuniversiteit Groningen in opdracht van Compenta heeft ontwikkeld) om de resultaten van Cultuureducatie met Kwaliteit te monitoren en uit te breiden naar Friesland en Groningen. In de pilot zoeken we naar één integraal instrument dat de school, de leerkracht en het kind monitort. Deze monitoring focust op cultuuronderwijs-sec alsook in de bredere ontwikkeling van het kind in termen van *21st century skills*. We beogen de ontwikkeling van een toegankelijk monitorsysteem waarin zowel de gegevens van het kind als die van de leerkracht, school of gemeente/regio wordt gevolgd. We sluiten daarmee aan bij de afspraken 7 en 8 van het *Bestuurlijk Kader Cultuur en School 2013-2023*. Succesfactor daarbij moet zijn dat een dergelijk model aan de basis betekenisvol is voor de gebruiker en toepasbaar voor alle betrokkenen. Het succes van een dergelijk model wordt mede bepaald door de mate waarop het op landelijk niveau geïmplementeerd kan worden. Daarbij zoeken we nauwe afstemming en expertisedeling met OCW en het Fonds voor Cultuurparticipatie (in relatie tot Cultuureducatie met Kwaliteit, Impulsregeling Muziekonderwijs) en landelijke modelontwikkelaars (o.a. SLO).

Ontmoetingen en netwerken

De missie van K&C is de ander sterker maken met kunst. Dat doen we door de ander te scholen, te informeren, te adviseren en voor de ander te bemiddelen en te evalueren. Waar alles samen komt zijn de

netwerken. Cultuureducatie gaat over mensen, over inspireren en over verwonderen: als mensen met gedeelde vragen en behoeften elkaar ontmoeten, vallen kennis en ervaring op zijn plaats. Via de ontmoetingen delen de adviseurs van K&C hun kennis en ervaring met het werkveld. Ook brengt K&C regelmatig expertise van anderen naar het Drentse werkveld. Goede praktijkvoorbeelden verdienen promotie en navolging. K&C wil zich de komende jaren extra gaan inzetten om de goede voorbeelden uit Drenthe landelijk meer onder de aandacht te brengen. Ze zal daartoe altijd alert reageren op landelijke ontwikkelingen via sociale media, ingezonden brieven en ook door zelf symposia te organiseren waar de voorbeelden getoond worden.

K&C wil in samenwerking met de kunstencentra en de gemeenten in iedere Drentse gemeente een cultuureducatief netwerk oprichten, waarin scholen en culturele partners van scholen vertegenwoordigd zijn. De rol van K&C is die van adviseur van het netwerk: delen van landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen cultuureducatie (nieuwe methoden, deelname aan een pilot, nieuwe leerlijnen of cursussen, nieuwe subsidiemogelijkheden etc.) en adviseren over lokale culturele samenwerking om een leerlijn cultuuronderwijs te ontwikkelen. Het netwerk kan de adviseur van K&C opdrachten geven om onderzoek te doen of om een plan van aanpak uit te werken.

Verder is K&C initiator van het provinciale ICC-netwerk, waar ICC'ers bijeen komen voor ontmoeting en inspiratie. K&C nodigt vaak een externe spreker uit bij het netwerk.

De adviseur erfgoededucatie zal deelnemen aan het netwerk van erfgoedorganisaties om Het Verhaal van Drenthe nog beter te ontsluiten en te vertellen aan het onderwijs. Het Drents Archief zal dit netwerk opzetten met als mogelijke partners: Drentse Historische Vereniging, Steunpunt Erfgoed Drenthe, Noordelijk Archeologisch Depot, noordelijke vereniging voor amateurarcheologen AWN-Noord en de Rijksuniversiteit Groningen. De kennisdeling in dit netwerk moet leiden tot een nieuw narratief met dito cultureel aanbod voor scholen. Het flankerend beleid van Cultuureducatie met Kwaliteit 2017-2020 biedt subsidiemogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe leerlijnen erfgoededucatie.

De adviseurs van de kunstencentra en andere adviseurs cultuureducatie komen twee keer per jaar bijeen om kennis te delen en

het inhoudelijk advies goed op elkaar af te stemmen. Deze groep heeft in 2015 een stappenplan doorgaande leerlijnen gemaakt en zal zich in de komende beleidsperiode gaan buigen over een stappenplan voor muziekeducatie. Dit in het kader van de muziekimpuls die Minister Bussemaker in 2016 heeft ingevoerd om alle kinderen muziekonderwijs te bieden. K&C organiseert jaarlijks een bijeenkomst voor provinciaal en gemeentelijke bestuurders en schoolbestuurders om hen te informeren over de Drentse ontwikkelingen op het gebied van cultuuronderwijs en samenwerking. Ook gaat K&C graag in op uitnodigingen van het VDG-overleg (ambtelijk en/of bestuurlijk) om een stand van zaken te geven over het cultuuronderwijs in Drenthe.

In Noordelijk verband ontmoeten de adviseurs van Kunstwerk, K&C en CultuurClick elkaar jaarlijks om kennis uit te wisselen. Sinds 2015 is er maandelijks overleg met de adviseurs van CultuurClick en VRIJDAG over advisering in het kader van Cultuureducatie met Kwaliteit.

K&C is vertegenwoordigd in diverse landelijke cultuureducatie netwerken, zoals de Schijf van 5, Raad van 12 en het penvoerdersnetwerk Cultuureducatie met Kwaliteit van het LKCA. In de landelijke netwerken worden de goede voorbeelden uit Drenthe gedeeld, samenwerking gezocht op deelthema's, onderzoeksvragen gesteld aan het LKCA en het belang uitgedragen van de provinciale ondersteuning van cultuureducatie naar het ministerie van OCW, het IPO en het VNG. K&C signaleert dat een betere aansluiting tussen PO en VO is gewenst en deelt in het landelijke netwerk de behoefte aan een gezamenlijke aanpak. Het flankerend beleid van het Fonds Cultuurparticipatie zou hiervoor mogelijkheden moeten bieden. Ook voor het speciaal onderwijs vraagt K&C in het landelijke netwerk aandacht. De lobby hiervoor ziet K&C als een eigen taak binnen het landelijk overleg. K&C streeft naar meer uitwisseling van *best practices* binnen de Raad van 12: wat goed werkt in de ene provincie, kan gemakkelijk en voordelig worden overgenomen door de anderen.

3.1.2 Projecten voor het primair onderwijs

K&C streeft naar een goede regionale spreiding en verbetering van de toegankelijkheid van het professionele culturele aanbod voor scholen. In dat kader kan K&C op verzoek van scholen een cultuur-

menu (alle disciplines) of podiumplan (alleen de podiumkunsten) organiseren. K&C scout kwalitatief goede voorstellingen en activiteiten en bemiddelt deze naar vragen van scholen. Daarbij proberen we altijd de lokale samenwerking tussen scholen en culturele instellingen te bevorderen. Een dergelijk menu kan een prima basis zijn voor een doorgaande leerlijn cultuuronderwijs. Het garandeert een brede kennismaking met alle kunst- en erfgoeddisciplines. Ter ondersteuning van scholen bieden de provincie Drenthe, K&C, Drents Museum, Drents Archief, Herinneringscentrum Kamp Westerbork, Hunebedcentrum, Gevangenismuseum, De Buitenplaats en Drentse theaters het vervoersproject Culturele Mobiliteit aan. Scholen die hieraan deelnemen kunnen met hun boven- en middenbouwklassen met de bus één van de vijf musea, het archief of de theaters bezoeken. Geïnspireerd door de nieuwe Drentse cultuurnota zullen wij in 2016 het gesprek aangaan met het Koloniecetrum in Frederiksoord voor mogelijke deelname aan Culturele Mobiliteit vanaf 2017-2018. Verder neemt K&C het initiatief om het project Culturele Mobiliteit in samenwerking met het Groninger Museum en vijf Groningse erfgoedinstellingen uit te breiden naar Groningen. Het streven is om op termijn beide projecten interprovinciaal te verbinden.

Wij willen binnen het project Culturele Mobiliteit in samenwerking met de musea en het Drents Archief een relatie leggen met 'Het Verhaal van Drenthe'.

Het meest recente project is de inzet van K&C binnen de Stichting Compenta die het penvoerderschap Cultuureducatie met Kwaliteit in Drenthe uitvoert en de inzet van K&C als penvoerder Cultuureducatie met Kwaliteit in Groningen. Het coördinatorschap, de financiële administratie, de communicatie (o.a. www.compenta.nl) naar het primair onderwijs en de culturele omgeving en de monitoring en evaluatie zijn taken die binnen de projectorganisatie worden uitgevoerd.

3.1.3 Voortgezet onderwijs en vervolgoopleidingen

De kunstvakken in het voortgezet onderwijs hebben een vaste plaats in het onderwijsprogramma en worden gegeven door bevoegde kunstdocenten. Cultuuronderwijs in het VMBO, HAVO en VWO bestaat uit de kunstvakken (muziek, beeldend en vaak ook drama en dans) en het vak CKV (Culturele en Kunstzinnige Vorming). Erfgoededucatie wordt vaak als onderdeel van geschiedenis, aardrijks-

Scholen zetten de cultuurkaarten van leerlingen vaak in voor de inkoop van een programma cultuureducatie.

kunde, Nederlands of de kunstvakken beschouwd. Voor alle vakken in het voortgezet onderwijs zijn kerndoelen, eindtermen en eind-examenprogramma's vastgesteld. Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de invulling en de kwaliteit. Leerlingen van het voortgezet onderwijs hebben beschikking over een cultuurkaart met budget.

Het middelbaar beroepsonderwijs (MBO) en het hoger beroepsonderwijs (HBO) bereidt mensen voor op de beroepspraktijk (of nog een vervolgopleiding). Ook MBO-leerlingen beschikken sinds 2015 over een cultuurkaart.

Er zijn verschillende MBO- en HBO-opleidingen op het gebied van kunst, cultuur en media waaronder de opleiding voor kunstvakdocenten. Binnen deze opleidingen ligt de nadruk op artistieke vaardigheden en cultureel ondernemerschap. De PABO-opleiding besteedt apart aandacht aan cultuuronderwijs als minor in de basisopleiding of als HBO+ opleiding tot cultuurbegeleider. MBO- en HBO-opleidingen zijn zelf verantwoordelijk voor de invulling van het curriculum.

K&C wil bijdragen aan de kwaliteit van het cultuuronderwijs in het voortgezet onderwijs en het MBO. K&C stimuleert samenwerking tussen de kunstvakdocenten van een school en adviseert over een beredeneerd cultureel aanbod. Ook wil K&C aandacht besteden aan de brugfunctie tussen PO en VO en tussen VO en vervolgopleidingen. K&C biedt de volgende diensten:

- *Visietrajecten voor schoolteams*

Kunstensecties van VO-scholen kunnen begeleid worden bij het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op cultuuronderwijs. In visietrajecten wordt de vraag behandeld op welke wijze het cultuuronderwijs in de school een bijdrage levert aan het hele curriculum. In overleg met de kunstvakopleidingen wil K&C in noordelijk verband het nascholingsaanbod voor kunstvakdocenten en CKV-docenten inzichtelijk maken en waar nodig uitbreiden.

- *Advies en bemiddeling*

Het culturele aanbod voor het voortgezet onderwijs is breed en divers. Scholen stellen K&C vaak de vraag om te helpen bij het maken van keuzes voor een cultuurprogramma. In het voortge-

zet onderwijs kiezen scholen vaak thematisch om aansluiting te vinden bij maatschappelijke onderwerpen binnen het reguliere lesprogramma. K&C biedt op vraag van VO- en MBO-scholen een cultuurtraject aan met culturele activiteiten uit de regio en het landelijke aanbod. K&C scout kwalitatief goede voorstellingen en bemiddelt deze naar vragen van scholen. Daarbij proberen we altijd de lokale samenwerking tussen scholen en culturele instellingen te bevorderen. Een voorbeeld van lokale samenwerking is met co-creatie nieuwe producten te ontwikkelen. K&C adviseert scholen over samenwerkingspartners en helpt bij het werven van extra gelden om dit mogelijk te maken. Het Fonds Cultuurparticipatie heeft hiervoor bijvoorbeeld extra middelen voor het VMBO beschikbaar.

K&C wil een actieve bemiddelaar zijn tussen kunstvakopleidingen en het voortgezet onderwijs. Deze bemiddelingsfunctie van K&C moet in de komende periode verder worden ontwikkeld.

K&C wil ook intensiever gaan samenwerken met het MBO-onderwijs en zich met name richten op het stimuleren van het cultureel ondernemerschap van leerlingen. De bemiddeling tussen het bedrijfsleven (creatieve industrie) en studenten van het MBO moet in de komende periode worden uitgewerkt. K&C geeft advies over het opzetten van culturele projecten waarin *21st century skills* van leerlingen worden ontwikkeld die zij nodig hebben bij het vinden van werk (zichzelf presenteren, mediawijsheid, probleemoplossend vermogen). Zo kunnen leerlingen onder leiding van een design bureau een digitaal CV ontwikkelen met nieuwe media technieken.

- *Informatie*

K&C ontsluit informatie over actuele ontwikkelingen met betrekking tot cultuuronderwijs in het VO en het MBO via nieuwsbrieven en de websites cultuuractief.nl en kcdr.nl. Dit betreft informatie over inspiratiebijeenkomsten, deelname aan pilots, subsidieregelingen, publicaties, websites, methoden en nieuw aanbod.

- *Bijeenkomsten en netwerken*

CKV-coördinatoren van VO-scholen ontmoeten elkaar in regio-

Alumni studenten van kunstvakopleidingen kunnen in het CKV-onderwijs en in de eindexamens van de kunstvakken een rol spelen en leerlingen begeleiden in de vorm van een meester-gezel relatie. Deze jonge docenten kunnen tegelijkertijd voor vernieuwing zorgen in het cultuuronderwijs van de school.

nale netwerken om kennis en ervaringen te delen. K&C is als intermediair in de netwerken aanwezig om landelijke en regionale inzichten te delen en goed op de hoogte te blijven van de lokale vragen van scholen. Gemeenschappelijke vragen neemt K&C mee in het landelijke overleg van de Raad van 12 en in het overleg met het LKCA. De CKV-netwerken kunnen de adviseur van K&C opdrachten geven om onderzoek te doen of om een plan van aanpak uit te werken.

Voor MBO- en VO-docenten beeldend wil K&C een aantal bijeenkomsten organiseren om de relatie tussen het onderwijs en de creatieve industrie te stimuleren. De ‘pressure cookers’ leiden jaarlijks tot een onderzoekspilot, waarin een project voor leerlingen in samenwerking met het bedrijfsleven en kunstenaars wordt uitgevoerd. K&C schept voorwaarden en doet de productie.

Verder organiseert K&C bijeenkomsten om, specifiek voor de brugfunctie tussen PO en VO en tussen VO en vervolgopleidingen, met goede voorbeelden te inspireren. Het streven is om vanuit de bijeenkomsten een aantal pilots te ontwikkelen van meester-gezel projecten en van projecten waarin de bovenbouw van het PO en de onderbouw van het VO in één cultuurproject samenwerken. De muziekdocenten van het VO zouden bijvoorbeeld in één gezamenlijk project een goede begeleidende rol kunnen spelen in het PO.

Specifiek voor de doelgroep geschiedenisdocenten en CKV-docenten organiseert K&C in samenwerking met het Drents Archief de *Dag van de Drentse Geschiedenis* met als doel om erfgoed-educatie in het voortgezet onderwijs te stimuleren. *De Dag van de Drentse Geschiedenis* is een dag van ontmoeting en uitwisseling, met educatoren van musea en het archief, VO-docenten en leden van historische verenigingen uit Drenthe. Vanaf 2016 richt de *Dag van de Drentse Geschiedenis* zich met een publieksevenement ook op het algemeen publiek. Het project brengt de kennis en het enthousiasme van veel organisaties en betrokken burgers in het erfgoedveld samen om Het Verhaal van Drenthe te vertellen.

Landelijk wil K&C de samenwerking met de Kunstbalie en Cultuurrij intensiveren, omdat deze steunfunctie-instellingen in Noord-Brabant en Gelderland zich ook in het bijzonder op het versterken van cultuureducatie in het VO richten.

3.2 Talentontwikkeling

Lange tijd werd het aanbod van de cultuureducatie in de vrije tijd voornamelijk verzorgd door gesubsidieerde muziekscholen, kunstcentra en verenigingen. De kwaliteit werd geborgd door raamleerplannen, procedures voor examens en diploma's. Het aanbod bestond vaak uit jaarcursussen en er waren ruime mogelijkheden in het aanbod tot disciplinaire (bijvoorbeeld symfonieorkesten) en interdisciplinaire samenwerking (bijvoorbeeld musicals). Nu de overheid zich terugtrekt en de markt meer gaat domineren staan diversiteit en samenwerking onder druk. Hier moeten we samen met de kunstcentra onze rol gaan oppakken. De zelfstandige kunstdocenten zullen met een kwalitatief goed aanbod moeten blijven komen om klanten te bieden wat ze wensen. Zij stellen zichzelf en elkaar een hoge norm en hebben meer ruimte voor vernieuwing in bijvoorbeeld groepslessen of korte cursussen. Ook het digitale aanbod van kunstdocenten neemt een vlucht. Veel leerlingen kiezen voor het internet om op hun eigen tijden en in hun eigen tempo hun lessen te volgen.

Kinderen en jongeren ontdekken vaak op school hun talent en vinden in de vrije tijd hun weg om dit talent te ontwikkelen.

Op provinciaal niveau wil K&C een platform creëren en ondersteunen waar dingen samenkomen: waar de brede school de zelfstandige kunstdocenten kan vinden en waar de kunstdocenten elkaar kunnen vinden voor samenwerkingsprojecten. Het platform heeft tevens een signaleringsfunctie voor wat betreft het aanbod dat door de marktwerking dreigt te verdwijnen. Zo hebben de HAFABRA-verenigingen het moeilijk gekregen door het verdwijnen van de gesubsidieerde muzieklessen. Dit geldt ook voor de jeugdorkesten. Samen met de kunstcentra zoekt K&C naar nieuwe financieringsmogelijkheden en gaat gesprekken aan met de overheden (gemeenten en provincie) over mogelijke ondersteuning van deze bedreigde kunstvormen.

Voor kinderen en jongeren die door financiële belemmeringen niet kunnen deelnemen aan buitenschoolse cultuureducatie stimuleert K&C het Jeugdcultuurfonds in Drenthe. K&C zit in het bestuur van het fonds en voert hiervoor promotie onder culturele instellingen, particuliere aanbieders, gemeenten en scholen. In 2015 bereikte het fonds ruim 100 Drentse kinderen. Dit aantal moet jaarlijks groeien. K&C voert een lobby naar de Drentse gemeenten om te participeren in het fonds en organiseert samen met Sport Drenthe jaarlijks een bijeenkomst voor intermediairs.

Ter bevordering van de buitenschoolse cultuureducatie richt K&C zich op twee doelgroepen:

- brede scholen in het kader van het stimuleren van doorgaande leerlijnen cultuuronderwijs van binnen- naar buitenschools;
- zelfstandige kunstdocenten en verenigingen in het kader van uitwisseling, kennisdeling, samenwerking en ondersteuning bij projectontwikkeling (bijv. fondsenwerving of promotie).

Voor de eerste doelgroep heeft K&C geen uitgebreid dienstenaanbod. Enerzijds omdat brede scholen via het aanbod voor het primair onderwijs uitstekend worden bediend. Anderzijds omdat de relatie tussen het buitenschoolse en het binnenschoolse beter op lokaal niveau kan worden gelegd. De kunstenaar die in de basisschool een project begeleidt, is de eerste die wordt aangesproken om een verlengd aanbod te ontwikkelen voor de brede school. Wel biedt K&C op verzoek van gemeenten ondersteuning bij programmaontwikkeling van cultuuraanbod in de brede school. Zo vervult K&C de functie van cultuurcoach in Borger-Odoorn en ontwikkelt samen met de brede school coördinatoren, ICC'ers, zelfstandige muziekdocenten en muziekverenigingen een doorgaande leerlijn muziekonderwijs binnenschools en buitenschools. In andere gemeenten vervult een kunstencentrum, een bibliotheek, een muziekschool of de gemeente deze functie. K&C hecht er belang aan dat de cultuurcoaches uit alle Drentse gemeenten elkaar regelmatig ontmoeten om kennis te delen en mogelijk tot uitwisseling te komen. Daarom faciliteert K&C twee keer per jaar een ontmoeting van cultuurcoaches in Drenthe, maar ook de coaches in Groningen kunnen hiervoor worden uitgenodigd. Op basis van de vraag van het netwerk

worden externen uitgenodigd om goede voorbeelden te presenteren van buitenschoolse cultuureducatie in de brede school.

Voor de tweede doelgroep van aanbieders biedt K&C:

Deskundigheidsbevordering

- *cultuureducatief aanbod voor scholen*

Jaarlijks wordt de cursus *Van Vraag Tot Product* aangeboden aan zelfstandig kunstenaars of erfgoedmedewerkers om te leren vanuit een vraag van het onderwijs een cultuureducatief product te ontwikkelen. De cursus wordt voor de nieuwe subsidieperiode 2017-2020 aangepast aan de doelstellingen van de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit in Drenthe.

Wij willen in samenwerking met de kunstencentra, de Noordelijke kunstvakopleidingen en de Noordelijke PABO's de uitdaging aangaan om een basiskwalificatie te beschrijven voor kunstenaars die lesgeven op school en daar gezamenlijk een certificerende training bij ontwikkelen. Het LKCA heeft in 2015 voor de verschillende situaties waarin de kunstdocent les moet geven beroepsprofielen opgesteld: voor het primair onderwijs, de onder- en bovenbouw van het voortgezet onderwijs, maar ook voor de buitenschoolse educatie. Deze beroepsprofielen kunnen gebruikt worden om de kwaliteit van de buitenschoolse docent vast te leggen in een EVC (Ervaringscertificaat) voor zover deze geen kunstdocentopleiding heeft gevolgd.

Voor het ontwikkelen van een nieuwe training voor zelfstandigen zullen we gebruik gaan maken van de inzichten uit de in ontwikkeling zijnde publicatie van het LKCA met betrekking tot 'een overkoepelend referentiekader voor binnenschoolse en buitenschoolse cultuureducatie, dat niet alleen het onderwijs maar ook het lokale voorzieningenniveau beslaat'. Het referentiekader moet antwoorden geven op de volgende vragen:

- Wat moeten kinderen en jongeren in de leeftijd van 0 tot 18 jaar kennen en kunnen op het gebied van kunst en cultuur?
- Hoe kunnen ze dat meekrijgen?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Het LKCA constateerde al in Cultuur in de Kanteling (2015) dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van cultuureducatie 'diffuus' is geworden met verschillende spelers met budgetten en verantwoordelijkheden die onvoldoende op elkaar afgestemd zijn.

- *cultuureducatief aanbod voor ouderen*

Drenthe vergrijst en culturele instellingen richten zich steeds meer op de specifieke behoeften van ouderen met betrekking tot cultuurparticipatie. K&C biedt jaarlijks een cursus aan particuliere aanbieders en educatief medewerkers van culturele instellingen over productontwikkeling voor ouderen met praktische tips en inzichten die we vanuit het project Gekleurd Grijs hebben opgedaan. Doelstelling is dat aanbieders zich verdiepen in de doelgroep, relaties leggen met ouderen in hun directe omgeving en vanuit deze werkwijze vraaggericht een product gaan ontwikkelen.

Advies en bemiddeling

K&C adviseert particuliere aanbieders en verenigingen die zich willen ontwikkelen over:

- cultureel ondernemerschap: zakelijk advies over presentatie, promotie, financiën
- aangaan van samenwerkingsverbanden met scholen of met andere ZZP'ers
- regionale vindbaarheid: K&C faciliteert de website cultuuractief.nl en kunsthuisdrenthe.nl waarin particuliere aanbieders en verenigingen zich kunnen presenteren op lokaal en regionaal niveau en het documentatiecentrum met professioneel beeldend kunstenaars
- nascholing: kunstworkshops, cursussen en masterclasses voor professionals die noordelijk of landelijk worden aangeboden

K&C biedt op basis van de vraag actieve ondersteuning aan ZZP'ers die een bovenlokaal en voorbeeldstellend project willen organiseren. Dit kan leiden tot de ontwikkeling van een lesbief voor de brede school of een fondsenwervingsplan.

Op het gebied van nascholing is K&C een actieve bemiddelaar van vragen vanuit het veld naar aanbieders van inhoudelijke nascholing. Als er voldoende vraag is, maar het aanbod ontbreekt, zal K&C zelf het initiatief nemen om samen met de kunstencentra en de kunstvakopleidingen in het Noorden een nascholing te verzorgen.

Informatie

K&C wil aan de gebruikers van de websites cultuuractief.nl en kunsthuisdrenthe.nl maandelijks nieuwsbrieven gaan versturen over actuele ontwikkelingen op het gebied van de buitenschoolse cultuureducatie, zoals nieuwe subsidieregelingen, bijzondere projecten, goede voorbeelden en publicaties.

Ook via de site compenta.nl en onze site kcdr.nl wordt actief informatie gedeeld met de doelgroep.

Netwerk en bijeenkomsten

Veel particuliere aanbieders hebben zich aangesloten bij nieuw gevormde collectieven, die vaak op discipline en op regio zijn georganiseerd. K&C wil deze collectieven een provinciaal platform bieden door verschillende bijeenkomsten te organiseren voor zelfstandige kunstdocenten. De bijeenkomsten hebben altijd een inhoudelijk thema en zijn gericht op kennisdeling en uitwisseling. Voor het programma zal een programmacommissie worden samengesteld met medewerkers van kunstencentra en leden van de collectieven.

3.3 Amateurkunsten en professionele kunsten

Ruim de helft van de Nederlanders doet in een of andere vorm actief aan cultuur, van het spelen in de plaatselijke brassband tot het volgen van danslessen. Toch hebben de amateurkunstverenigingen het moeilijk. Mensen zijn meer geïnteresseerd in kortlopende activiteiten en willen zich minder structureel verbinden. K&C wil amateurkunstverenigingen op basis van hun vraag ondersteunen om aanbod te ontwikkelen dat beter bij de huidige vraag past, bijvoorbeeld door korte kennismakingscursussen, masterclasses voor top-talenten en interdisciplinaire projecten te introduceren. Daarnaast ligt er ook een kans voor amateurkunstverenigingen om op lokaal niveau te gaan samenwerken met anderen om de bestuurlijke druk met elkaar te delen en om een breder draagvlak te krijgen in de gemeenschap. Een gemeentelijke culturele vereniging die als koepel voor de verschillende amateurkunstverenigingen verantwoordelijk is voor de organisatie, financiën, ledenwerving, externe vertegenwoordiging en acquisitie. Vanwege de maatschappelijke waarde van de amateurkunsten voor sociale cohesie in de samenleving kan een

Teruglopende ledenaantallen en vergrijzing zijn uitdagingen van verenigingen.

breed financieel fondsenwervingsplan kansrijk zijn. Gezamenlijk kunnen de verenigingen een plan opvatten om nieuwe doelgroepen te bereiken, zoals ouderen of kwetsbare jongeren. Door deze verbreding kan de legitimering van de ondersteuning van de amateurkunsten ook gezocht worden in de bijdrage aan zingeving, kwaliteit van leven of gezondheid van ouderen of in het versterken van zelfvertrouwen van kwetsbare jongeren die via kunstbeoefening kansen ontdekken om zich te presenteren op de arbeidsmarkt. Deze aanpak vraagt wel om een flexibele ring van professionals die dergelijke projecten kunnen begeleiden. K&C kan als intermediair functioneren om professionals te vinden die geschikt zijn voor dergelijke projecten.

Er is altijd een sterke scheiding geweest tussen de amateurwereld en de professionele wereld, maar waardering en kwaliteit is niet meer exclusief voorbehouden aan professionals. Door de populariteit van tv-programma's, waarin amateurs gescout en begeleid worden tot TV-sterren (denk aan *The Voice of Everybody Dance Now*), vervagen de grenzen tussen amateurs en professionals. Daarbij komt dat amateurs veel zelfredzamer zijn geworden door zich via *online communities* te verbeteren in hun kunstbeoefening. Er zijn grote digitale netwerken ontstaan voor beeldende kunst, fotografie en schrijvers. Door de vervaagde grenzen herkennen talentvolle amateurs zich vaak niet meer in het imago van de amateurkunst. Jonge popmuzikanten noemen zichzelf geen amateurs. Wel willen ze graag geholpen worden door professionals.

K&C wil zich inzetten om de professionele wereld meer te betrekken bij talentontwikkeling in de amateurkunstsector. Samen met de sector wil K&C tijdelijke talentontwikkelingsprojecten organiseren voor alle disciplines. Projecten waar amateurs aan kunnen deelnemen, waar talenten gescout en begeleid worden en een podium krijgen voor een breed publiek. Projecten met een groot bereik, waarin de meest succesvolle talenten worden gelauwerd. Het publiek wordt actief betrokken door hen mee te laten stemmen voor een publieksprijs. In dit verband wil K&C de samenwerking met collega's in Groningen en Friesland intensiveren. Wij willen meer uitwisseling realiseren en elkaar meer ondersteunen bij goed lo-

pende projecten. Zo denken we aan een Noordelijke Poptour van talenten, een Noordelijk productiehuis voor popmuziek en het gezamenlijk organiseren van het duurzaam design project dat talenten scout en begeleid.

K&C signaleert een toename van informele groepen die zich tijdelijk verbinden om een project te realiseren. Talenten die in een korte periode samenwerken om een voorstelling of een CD te maken en dan weer uit elkaar gaan. Kleinschalige projecten van informele groepen kunnen bij K&C advies vragen over inhoudelijke en zakelijke vraagstukken, bijvoorbeeld over het aansluiten bij regionale festivals. Omdat informele groepen vaak geen rechtspersoon hebben, is fondsenwerving een probleem. Daarbij komt dat de bureaucratie van fondsen en subsidiënten vaak leidt tot langdurige processen waar informele groepen geen tijd voor hebben.

K&C wil samenwerking met landelijke fondsen die amateurkunst-innovatie ondersteunen, voortzetten om middelen te hebben om deze projecten in Drenthe ook financieel te ondersteunen. K&C voert altijd een intake-gesprek met de groep, geeft advies over kwaliteit en bereik en helpt bij het opstellen van de aanvraag. Een onafhankelijke noordelijke commissie beoordeelt de aanvragen.

Activiteiten die K&C ontwikkelt ter bevordering van de professionele kunsten:

- **Het geven van advies, informatie en bemiddeling**

Beeldend kunstenaars ontvangen tweemaandelijks een nieuwsbrief met recente ontwikkelingen over beeldende projecten, nieuwe regelingen van fondsen, cursussen en relevante bijeenkomsten. Als onderdeel van de culturele omgeving kunnen ook professionele kunstenaars advies vragen aan K&C op het gebied van bijvoorbeeld subsidies, het vergroten van de zichtbaarheid, atelierhuisvesting en deskundigheidsbevordering. K&C kan Drentse kunstenaars bemiddelen naar gemeenten voor wat betreft de Kunst in de Openbare Ruimte en naar kunstevenementen. Tevens organiseert K&C jaarlijks beeldende kunstprojecten waar professionals aan kunnen deelnemen.

Typisch van een informele groep is de snelheid van het artistieke proces: na de geboorte van het idee, gaan talenten direct aan de slag en binnen een paar weken/maanden is het product klaar. Dit gegeven maakt dergelijke talentprojecten ook zo interessant. De kwaliteit is divers en de passie om met kunst bezig te zijn en om eigen competenties te verbeteren is altijd aanwezig.

K&C wil kunstenaars betrekken bij mogelijke broedplaatsen door ontmoetingsplekken of werkplaatsen te creëren.

- **Het stimuleren van broedplaatsen en community art**

K&C ziet een toename van interdisciplinaire samenwerkingsverbanden in Drenthe. Bijvoorbeeld in community art projecten waarin de kunst vaak als middel wordt ingezet om maatschappelijke doelen te bereiken. Voor kunstenaars, gemeenten en woningcorporaties heeft K&C het community art loket opgezet, dat advies geeft over het opzetten van kunstprojecten met bewoners. De expertise van de adviseur Kunst in de Openbare Ruimte zal bijdragen aan de versterking van het loket. K&C wil hierin aansluiten op de door de provincie Drenthe in de cultuurnota genoemde 'creative communities' en onderzoeken welke verbindingen met het programma Dynamisch Drenthe mogelijk zijn. In verschillende gemeenten hebben de kunstencentra de opdracht om wijkgerichte kunstprojecten te ondersteunen. K&C wil kunstencentra helpen bij de uitvoering van deze opdracht door de kennis van het community art loket te delen of tijdelijk lid te zijn van een wijkprojectgroep.

Op het gebied van de podiumkunsten zoekt K&C samenwerking met de PeerGrouP en Station Noord 2.0 om jonge makers te betrekken bij community art producties op locatie. In dit kader wil K&C ook bijdragen aan de provinciale ambitie om tijdelijke of permanente broedplaatsen voor kunstenaars in leegstaande gebouwen (zoals de Havenkade in Assen) of zogenaamde 'pauze-landschappen' (bijvoorbeeld het oude Dierenpark in Emmen). Door de overname van het documentatiecentrum van beeldende kunstenaars in Drenthe, heeft K&C een vernieuwde relatie met de professionele kunstenaars in Drenthe. Omdat er in Drenthe geen opleidingen voor de kunsten zijn, kunnen deze broedplaatsen een impuls zijn voor het opzetten van een samenwerking met de Hanzehogeschool met als doel een kunstopleiding in Drenthe.

- **Het organiseren van bijzondere beeldende kunstprojecten vanuit de kracht van de regio**

K&C ziet kansen om bij te dragen aan het Noordelijk Cultuur Convenant, waarvan zes Noordelijke overheden (drie provincies en haar hoofdsteden) op 11 juni 2015 de contouren publiceerden.

Een belangrijk thema in het cultuurprogramma is de ‘culturele regio’. Dit in tegenstelling tot het recente advies van de Raad voor Cultuur, dat stelt dat ‘steden steeds belangrijker worden en dat omliggende regio’s zich steeds meer op steden gaan richten’. In het Noorden vullen stad en platteland elkaar sterk aan. Landschap, ruimte, natuur, regionale geschiedenis inspireren tot bijzondere producties en publiekservaringen, denk bijvoorbeeld aan Natuurkunst sinds 2000, de Drentse Blues Opera in 2014 of het geplande Pauperparadijs in 2016. K&C organiseert in 2016 in opdracht van Stichting Kunst, Cultuur en Natuur Drenthe in samenwerking met het Drents Museum, Museum de Buitenplaats en KIK, voor het eerst een grote kunstmanifestatie in Noord Drenthe (Into Nature – Art Expedition). Een beeldende kunstmanifestatie geïnspireerd op de plek, het landschap, de bewoners, de cultuurhistorie en nieuwe gebiedsontwikkelingen. De bedoeling is om deze in 2018 samen met Leeuwarden Culturele Hoofdstad en in 2020 samen met Groningen te herhalen. Het feit dat K&C in 2016 de adviesfunctie van Kunst in de Openbare Ruimte heeft overgenomen van CBK Drenthe, vergroot de betrokkenheid van K&C bij de professionele beeldende kunsten in Drenthe. Het digitale documentatiecentrum met een overzicht van alle in Drenthe wonende beeldende kunstenaars zal de komende jaren worden vernieuwd en uitgebreid.

De adviesfunctie Kunst in Openbare Ruimte (KOR) zal in samenwerking met de provincie Drenthe worden uitgebreid naar meerdere gemeenten. De coördinator van KOR werkt met een flexibele schil van adviseurs die afhankelijk van de vraag van een gemeente worden ingezet vanuit K&C. De activiteiten worden op de site van K&C beschreven.

Diensten die K&C biedt ter bevordering van de amateurkunsten:

- **Advies, informatie en bemiddeling**

Amateurkunstverenigingen kunnen advies vragen aan K&C op het gebied van organisatie, samenwerking, financiën, ledenwerving, externe vertegenwoordiging en acquisitie. K&C kan helpen bij het ontwikkelen van nieuwe plannen om nieuwe doelgroepen te bereiken of om interdisciplinair samen te werken.

K&C heeft een breed netwerk met verenigingen in gemeenten en goede contacten met overheden en fondsen. Om deskundigheid en uitwisseling te bevorderen wil K&C haar diensten meer digitaliseren door te investeren in de bestaande digitale netwerken, zoals kunsthuisdrenthe.nl of facebook. Via deze communities heeft K&C intensief contact met haar werkveld en kan ze indirect onderzoek doen naar populaire vormen om voortdurend goed aan te sluiten bij een zo breed mogelijk publiek. Via de digitale netwerken stuurt K&C nieuwsbrieven over regionale festivals, nieuwe podia, cursussen, programmering van regionale podia, cultuurbeleid en subsidieregelingen. Via het amateurkunstplatform kunsthuisdrenthe.nl stuurt K&C maandelijks interdisciplinaire nieuwsbrieven met algemene informatie en bijzondere projecten die onderscheidend zijn in Drenthe. We hebben de ambitie om de site kunsthuisdrenthe.nl in samenwerking met de Friese en Groningse steunfuncties amateurkunsten tot een noordelijke site te ontwikkelen. Vergelijkbaar met het initiatief van de Kunstraad Groningen, K&C en Keunstwurk voor de ontwikkeling van de site www.noord-pool.nl.

Bestuurlijk talent uit het Noorden presenteert zich voor posities in landelijke bestuursfuncties en adviescommissies in de culturele sector.

- **Coaching, scouting en begeleiding van talenten**

Ieder talent is ergens begonnen, in de eigen omgeving bij de lokale muziekschool of bij de kunstenaar die een atelier om de hoek van de straat heeft. Als langzamerhand het talent zichtbaar wordt, stimuleert het enorm als het zich vaker kan tonen (met anderen) op een podium. Zo ontwikkelt het talent zich van lokaal naar provinciaal.

K&C scout talenten onder andere via digitale middelen als facebook. De begeleiding van talenten gebeurt zowel zakelijk als inhoudelijk. K&C biedt via verschillende talentprojecten coaching op maat (de drummer van SKIK helpt een band met het verbeteren van de act) en masterclasses rond een thema (bijvoorbeeld portretschilderen). Daarnaast organiseert K&C podia voor de talenten om zich te presenteren aan het grote publiek.

Voor beeldend en popmuziek organiseert K&C de projecten zelf in samenwerking met lokale verenigingen en collectieven. Voor

de overige podiumkunsten organiseert het veld zelf haar talentbegeleidingen en biedt K&C op basis van de vraag ondersteuning. Voor theater bieden de Drentse jeugdtheaterscholen (Garage TDI, Loods 13 en Honk N) een prima begeleidingstraject voor talenten en ook voor dans hebben vele dansscholen talentklassen (bijvoorbeeld Danskwartier in Zuidlaren en Dansschool Ingeborg en Postema in Assen). K&C onderzoekt in samenwerking met de kunstencentra de behoefte aan ondersteuning van talentontwikkeling op andere disciplines.

Ook reikt K&C jaarlijks de Talentprijs Cultuur uit: een bekroning en stimulansprijs voor personen of verenigingen die in het voorgaande jaar een bijzondere prestatie geleverd hebben. Het publiek mag talenten voordragen, waarna een onafhankelijke landelijke jury de genomineerden beoordeelt en een uiteindelijk winnaar aanwijst.

- **Gemeentelijke ondersteuning**

Gemeenten zien het belang van de amateurkunsten vaak in het kader van het stimuleren van sociale cohesie. Drenthe heeft een omvangrijk amateurveld en per gemeente zijn er tientallen koren, HAFABRA-verenigingen en toneelverenigingen. De verenigingen hebben het in verschillende opzichten moeilijk:

- *gemeentelijke bezuinigingen op verenigingsniveau*

In het verleden kregen amateurverenigingen vaak een leden-subsidie, maar deze subsidieregelingen zijn voor een groot deel verdwenen, waardoor verenigingen afhankelijk zijn geworden van inkomsten uit contributies. Door het verdwijnen van kunstencentra of door veranderende opdrachten aan kunstencentra zijn de gesubsidieerde lessen voor jeugdleden verdwenen, waardoor veel verenigingen financiële problemen hebben en ter ziele dreigen te gaan. Gemeenten kunnen advies vragen aan K&C over het cultuurbeleid voor de amateurkunsten.

- *nieuw accommodatiebeleid*

Veel gemeenten hebben kleine accommodaties in dorpen afgeschreven en nieuwe multifunctionele accommodaties in de grote kernen beschikbaar gesteld aan verenigingen om te re-

peteren. Voor verschillende verenigingen heeft dit tot problemen geleid (denk aan een vaste avond, te hoge huur, te weinig opslagruimte of gebrekkige akoestiek). K&C kan advies geven over het gebruik van afgeschreven accommodaties door een samenwerkende groep van amateurverenigingen. Binnen dit kader wil K&C ook afstemming zoeken met de BOKD (Brede Overleggroep Kleine Dorpen) om ons gezamenlijk in te zetten voor een vitaal en leefbaar platteland in Drenthe.

- *gemeentelijke focus op cultuureducatie*

Veel gemeenten vragen de amateurkunsten om te gaan samenwerken met scholen (PO en VO). Gemeenten hebben vaak middelen voor cultuureducatie waardoor projecten van amateurkunstverenigingen met het onderwijs meer kans maken op subsidie. In het kader van promotie en ledenwerving zijn dit mogelijk interessante projecten voor verenigingen. Verenigingen hebben echter vaak niet de capaciteit om dit zonder hulp te ontwikkelen. De druk op vrijwilligers is al groot en het aantal vrijwilligers loopt terug. K&C kan amateurverenigingen ondersteunen bij het opzetten van projecten voor het onderwijs in samenwerking met de scholen. De komende jaren zal dit vooral voor muziekverenigingen opgaan (gestimuleerd door de Muziekimpuls van het Fonds Cultuurparticipatie). K&C zal in samenwerking met de kunstencentra een stappenplan ontwikkelen voor de samenwerking tussen scholen en muziekverenigingen. Gemeenten kunnen dit stappenplan meenemen in hun cultuurbeleid voor de amateurkunsten.

- *advisering over de inzet van Kunst in de Openbare Ruimte (KOR) in gemeenten o.a. bij nieuwbouw of verbouw*

De KOR-adviseur voert een actieve lobby naar de provincie Drenthe, Drentse gemeenten en overige noordelijke overheden om te investeren in de kwaliteit van de openbare ruimte met kunst.

- **Ontmoetingen en netwerken**

Via de landelijke, noordelijke en provinciale disciplinaire netwerken realiseert K&C contacten en uitwisselingen en brengt K&C het veld op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen. Ken-

nisdeling richting het amateurkunstveld vindt voornamelijk digitaal plaats via disciplinaire nieuwsbrieven (beeldend, popmuziek en erfgoed), interdisciplinaire nieuwsbrieven (via kunsthuisdrenthe.nl), facebook en twitter. Ook voor diverse projecten worden sociale media ingezet: bemiddeling, advies en organisatie van activiteiten verloopt meer en meer via sociale media met directe en korte lijntjes op met name facebook (besloten groepen, connecties) en via diverse app groepen, bijvoorbeeld de popsport-facebook pagina en 3voor12 app-groep. In samenwerking met landelijke fondsen wil K&C ontmoetingen met ZZP'ers en gevorderde amateurs organiseren die zich verder willen ontwikkelen. K&C presenteert zich als financieel bemiddelaar binnen het project Maak het in Drenthe en positioneert zich hierdoor goed in de markt.

Als lid van het Kenniscentrum Events organiseert K&C, in samenwerking met Marketing Drenthe, Sport Drenthe en Recreatieschap Drenthe, jaarlijks meerdere bijeenkomsten om het cultureel ondernemerschap van de cultuur- en sportsector te stimuleren (bijvoorbeeld over fondsenwerving, crowdfunding, social media, marketing). Daarnaast zoekt K&C verbindingen met andere sectoren, zoals sport en toerisme, die het cultureel ondernemerschap kunnen verbreden. De koppeling van sport, cultuur en toerisme leidt tot een inhoudelijke versterking van evenementen en een verbreding van de doelgroep.

3.4 Publiek

K&C zet zich in om projecten te realiseren die de toegankelijkheid van het Drentse culturele aanbod verbeteren voor het publiek. Dit aanbod omvat lessen en workshops van muziek- en dansscholen, theaterscholen, amateurverenigingen en kunstencentra, maar ook de programmering van theaters, musea en festivals. K&C initieert projecten om de regionale spreiding, toegankelijkheid en vindbaarheid van dit aanbod te verbeteren. Zo organiseert K&C het marketing project *Drentse Uitmaand* om het culturele seizoen te openen met uitmarkten en presentaties in alle gemeenten. Gemeentelijke organisaties verzorgen de lokale programmering en organisatie;

Met internationalisering halen we de wereld naar Drenthe en zetten we Drenthe in de wereld.

K&C verzorgt de provinciale promotiecampagne. In oktober organiseert K&C het project *Oktobermaand Kindermaand*, waarin culturele instellingen en particulieren korte workshops kunnen geven om kinderen en hun (groot)ouders te laten kennismaken met het aanbod. Het project wordt in Drenthe, in twee Friese gemeenten (in samenwerking met KunstKade) en in Groningen (in samenwerking met Museumhuis Groningen) georganiseerd. In de toekomst wil K&C het project internationaal uitbreiden. De internationale samenwerking met de steden Leeuwarden (Europese Culturele Hoofdstad 2018), San Sebastian (Europese Culturele Hoofdstad 2016) en Berlijn wordt voortgezet. De samenwerking met Culturele Hoofdstad Leeuwarden moet ertoe leiden dat Oktobermaand Kindermaand vanaf 2018 in heel Friesland wordt uitgevoerd.

Tevens organiseert K&C jaarlijks het project *Gekleurd Grijs*, dat zorgt voor de bevordering van de actieve cultuurparticipatie van senioren. Dit programma wil meer vraaggericht aanbod creëren, specifiek voor ouderen die weinig of niet in aanraking komen met kunst en cultuur. Daarmee wordt de participatiegraad van deze ouderen verhoogd. Ook wil K&C zich in bredere zin inzetten voor gezond en actief ouder worden, waarbij kunst en cultuur een rol speelt in een gezond leefpatroon. Het project wordt in Drenthe uitgevoerd door K&C en in Groningen door een samenwerking tussen K&C, MJD en kunstencentrum VRIJDAG. Samenwerkingspartners zijn de provincies, gemeenten, culturele organisaties, ouderenbonden, welzijns-, zorg- en vrijwilligersorganisaties, Coalitie Erbij, LKCA, Movisie, Omroep Max, Healthy Ageing Network Noord-Nederland, Vier het Leven, Lang Leve Kunst, fondsen, mediapartners en het MBO. Het programma varieert van theater- en museumbezoek tot creatieve workshops en dansen voor ouderen.

Kansen om het huidige aanbod van Gekleurd Grijs uit te breiden:

- Verbreding naar de provincie Friesland
- Rijks en noordelijk gefinancierde cultuurinstellingen, zoals het NNO, uitdagen om meer specifiek aanbod te creëren voor ouderen die nu nog niet door hen bereikt worden.

K&C is samen met VRIJDAG vertegenwoordigd in de Innovatie-werkplaats van *Healthy Ageing through music and arts*. Wij willen dat

het element kunst en cultuur in verbinding met de leefstijl van ouderen een sterkere plek in gaat nemen in het programma van Healthy Ageing. In samenwerking met Duitse partners wil K&C in 2016 een Interreg aanvraag gaan indienen, waarbij wij denken aan het stimuleren van woon-en zorgvormen met een ‘kunstprofiel’ en culturele programmering. Dit idee brengt innovatie in het project Cultuurmenu voor Ouderen dat K&C in 2013 in samenwerking met een aantal zorgcentra in Drenthe ontwikkelde. We willen een apart onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma starten binnen Healthy Ageing. Daarbij leggen we ook een verbinding met de creatieve industrie, die zich richt op meer technische toepassingen.

Drenthe is nog te weinig bekend bij het brede publiek als provincie van onderscheidende landschapskunst, terwijl Drenthe een lange geschiedenis met landschapskunst heeft. Zo maakte de Amerikaanse kunstenaar Robert Smithson al in 1971 in Emmen zijn wereldberoemde kunstwerk *Broken Circle/Spiral Hill*. De populariteit van landschapskunst wordt steeds groter. De provincie wil Drenthe nog meer op de kaart zetten als de natuur- én cultuurprovincie om zo meer bezoekers naar Drenthe te trekken. Inzetten op landschapskunst (landart) met een internationale uitstraling en kwaliteit is een prioriteit van het huidige cultuurbeleid. K&C heeft daarom haar schouders gezet onder de organisatie van de kunstroute van *Into Nature 2016*. K&C is voornemens om dit grootschalige publieksevenement in samenwerking met het Drents Museum, KIK, De Buitenplaats en Stichting Kunst, Cultuur en Natuur Drenthe voort te zetten in 2018 als mogelijk onderdeel van de programmering van Leeuwarden Culturele Hoofdstad.

Tot slot wil K&C investeren in het publieksbereik van de musea in Drenthe om gezamenlijk Het Verhaal van Drenthe te vertellen. Een voorbeeld is de genoemde uitbreiding van de Dag van De Drentse Geschiedenis naar een publieksevenement. De provincie Drenthe legt in haar cultuurnota 2017-2020 ‘De verbeelding van Drenthe’ de nadruk op erfgoed en historie. De bijdrage van de erfgoedsector aan de aantrekkelijkheid van Drenthe kan groot zijn als de museale collectie goed wordt gepresenteerd, uitgelegd en gepromoot. K&C wil het Platform Drentse Musea ondersteunen door musea te adviseren

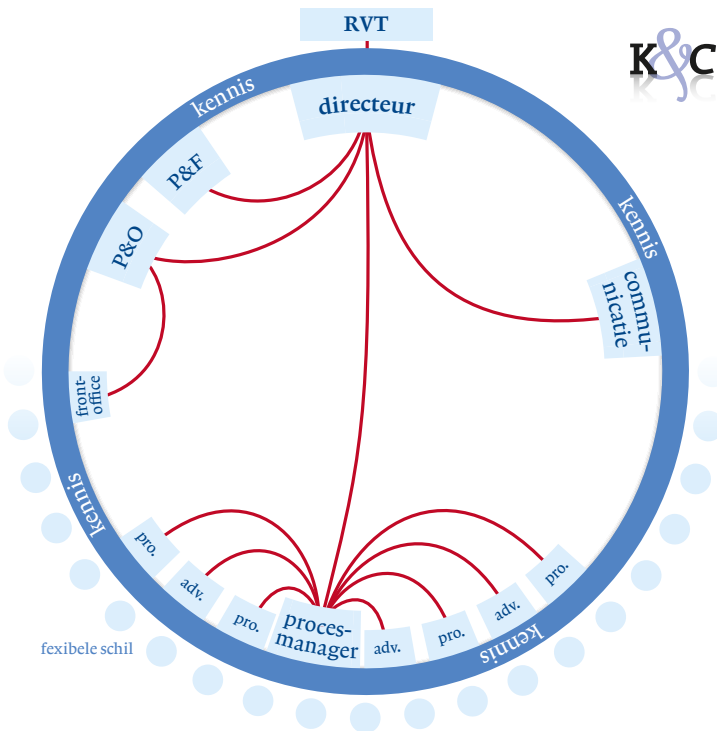
De projecten Oktobermaand Kindermaand, Gekleurd Grijs en Drentse Uitmaand zijn onderscheidend vanwege het grote bereik in Drenthe (Oktobermaand Kindermaand: 15.000 kinderen per jaar; Gekleurd Grijs: 8.000 ouderen per jaar en de Drentse Uitmaand: ca. 10.000 mensen per jaar). De samenwerking met Marketing Drenthe en Biblionet Drenthe zal de komende jaren worden verstevigd om het publieksbereik nog verder te vergroten.

op deze terreinen, mogelijk in de vorm van een Drentse museumconsulent. Om een breed publiek te bereiken willen we hiervoor samenwerken met Marketing Drenthe. Een mogelijkheid is om een jaarlijks erfgoedfestival te organiseren in samenwerking met De Koloniehof.

HOOFDSTUK 4

Interne organisatie

K&C heeft medewerkers in dienst die als adviseur, bemiddelaar en/of projectontwikkelaar met passie, creativiteit en zorg werken aan kwalitatief hoogwaardige diensten en producten. Het organogram van K&C bestaat uit een directeur-bestuurder, een afdeling van zelfstandig werkende professionals, een stafafdeling communicatie en een stafafdeling personeel en financiën. Vanaf 2016 zal een nieuwe stafafdeling personeel en organisatie worden opgezet, die de front-office aanstuurt. De Raad van Toezicht is werkgever van de directeur-bestuurder en treedt op als toezichthouder.



Het nieuwe organogram van K&C is een cirkel, waarbinnen alle medewerkers contact met elkaar hebben. De cirkel is open om aan te geven dat wij vanuit een vaste kern met een flexibele ring van medewerkers werken. De personele aansturing is met de lijnen beschreven. De functiestructuur bestaat uit: stafleden, adviseurs, projectmedewerkers en medewerkers ondersteuning.

Doelstellingen voor de interne organisatie zijn:

- K&C legt de verantwoordelijkheden lager in de organisatie op het niveau van de medewerkers en gaat de twee teamleiders vervangen door één procesmanager.
- K&C realiseert meer efficiency door beter projectmatig te werken.
- K&C wil een lerende organisatie zijn en breidt onder andere daarom de staf uit met een afdeling P&O.

K&C heeft een personeelshandboek, waarbinnen arbeidsvoorwaarden en personeelsregelingen staan beschreven. Wij volgen de Cao Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening (WMD). In 2016 wordt het personeelshandboek herzien op onder andere de volgende onderwerpen:

- deskundigheidsbevordering (o.b.v. nieuwe CAO-afspraken)
- werken op externe locaties (medewerkers met arbeidsovereenkomsten en freelancers)
- omgang met sociale media (op basis van herijkt beleid)
- beloning- en sanctiebeleid (o.b.v. gedeelde verantwoordelijkheidsprincipes)

K&C kent een personeelsvertegenwoordiging (PVT) bestaande uit drie gekozen leden. Ieder kwartaal overlegt de PVT met de directeur over de organisatie van K&C. Vaste agendapunten zijn de samenwerking met kunstencentra en CAO-aanpassingen. PVT leden krijgen jaarlijks maximaal 60 uur voor vergaderingen en deskundigheidsbevordering. Naast de PVT kent K&C twee medewerkers die zich inzetten voor 'Lief en Leed' en die jaarlijks een personeelsuitje organiseren.

4.1 K&C: een lerende organisatie

De kwaliteit van het advies staat of valt met de kwaliteit van de adviseur, net als de kwaliteit van het project staat of valt met de kwaliteit van de projectleider. De lerende medewerker, die voortdurend aan de verbetering van zijn kwaliteit werkt, blijkt in alle onderzoeken een cruciale factor voor de kwaliteit van de organisatie. Daar komt bij dat medewerkers die worden gestimuleerd om te leren, ge-

motiveerder zijn in hun werk. De Romeinse dichter Vergilius adviseerde 2000 jaar geleden: “Leer elke dag iets nieuws is een uitdaging die je helpt om gelukkiger te leven.”

Een lerende organisatie is een organisatie die er bewust op gericht is het leren en het leervermogen van medewerkers te vergroten en met elkaar te verbinden. Zo ontstaat er continue verandering op individueel, groeps- en organisatieniveau. Leren van jezelf, leren van elkaar en leren van experts zijn de uitgangspunten.

K&C kenmerkt zich als lerende organisatie door:

- Permanente ontwikkeling van projecten en beleid met betrokkenheid van alle medewerkers (de cirkel).
- Er is een flexibele organisatiestructuur en een flexibele overlegstructuur. Eén keer per maand delen alle teamleden informatie in het teamoverleg. Daarnaast vindt in verschillende tijdelijke samenstellingen inhoudelijk overleg plaats op initiatief van adviseurs of projectleiders. De samenstelling van de groep en de frequentie van het overleg wordt bepaald door de inhoud, doelstelling of doelgroep van het project. Kennisdeling en innovatie staat hierbij voorop.
- Er is gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het geheel; dat wil zeggen gedeelde verantwoordelijkheid op administratieve taken als urenregistraties, opstellen van periodieke inventarisaties, financiële verslaglegging, informatiedeling naar websites, sociale media en nieuwsbrieven. Wanneer medewerkers hun verantwoordelijkheid hierin niet nemen, volgt een waarschuwing. Wanneer dit niet tot verbetering leidt zullen sancties worden toegepast. Wanneer medewerkers zich boven verwachting hebben ingespannen voor hun werk, kan aan het eind van een jaar een beloning worden gegeven. Het functioneren van medewerkers wordt bijgehouden in een personeelsdossier.
- Iedere medewerker heeft ontplooiingskansen met zijn eigen kwaliteit als vertrekpunt. In 2016 zal een integraal plan voor de deskundigheidsbevordering van de medewerkers van K&C worden opgesteld. In overleg met de P&O'er kan iedere medewerker vanuit zijn persoonlijk loopbaanbudget een deskundigheidstraject ontwikkelen.

- De staf van K&C heeft een coachende manier van leidinggeven om medewerkers te motiveren het beste uit zichzelf en uit het project te halen.
- Iedere medewerker moet zich met plezier kunnen inzetten en gemakkelijk voorstellen kunnen doen voor nieuwe projecten of verbeteringen van huidige projecten. Daarom hebben wij een open en informele communicatie tussen collega's en directie.
- K&C is een erkend leerbedrijf voor MBO-studenten en biedt op HBO en universitair niveau stageplaatsen aan op het gebied van communicatie, onderzoek en projectorganisatie kunst en cultuur. Voor studenten wordt het stageprotocol van K&C gevolgd.

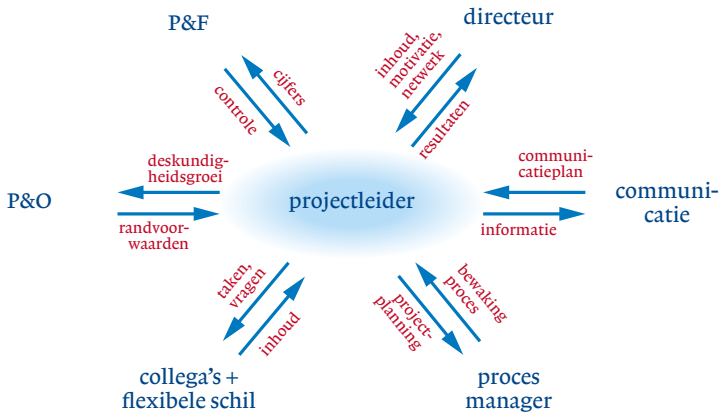
4.2 Het inhoudelijke team

In het team van adviseurs en projectleiders werken alle uitvoerende medewerkers van K&C, aan de taken uit de provinciale opdracht van K&C en aan de taken voor andere opdrachtgevers zoals scholen, gemeenten, fondsen, culturele instellingen, andere overheden en bedrijfsleven. De 17 medewerkers zijn allen hoog gekwalificeerd (HBO/WO) en een belangrijk deel heeft een kunstvakopleiding genoten. Ze werken zelfstandig onder één teamleider, die de rol van procesmanager vervult. De teamleider maakt jaarlijks afspraken met ieder teamlid en legt deze vast in het 'persoonlijk plan van inzet' (PPI). In het PPI worden jaarlijks de taken, de beoogde resultaten van de activiteiten en de ureninzet verdeeld over de taken overeengekomen. Halverwege het jaar voert de teamleider de functioneringsgesprekken en aan het eind van ieder jaar de beoordelingsgesprekken met de teamleden. De teamleider overlegt eens per twee weken met de directeur.

Binnen het inhoudelijke team werkt één specialist fondsenwerving die het culturele veld ondersteunt bij het opstellen van een fondsenplan en het schrijven van aanvragen. Ook voor de interne organisatie houdt deze medewerker het overzicht van alle aanvragen die K&C verstuurt naar overheden en private en publieke fondsen.

De medewerkers in het inhoudelijke team hebben de verantwoordelijkheid om met alle stafafdelingen en met directe collega's of col-

lega's uit de flexibele ring goed samen te werken. In onderstaand schema is de gedeelde verantwoordelijkheid binnen het projectmatig werken gevisualiseerd. Alle activiteiten van K&C worden gezien als projecten. De medewerkers zijn verantwoordelijk voor de



projecten en worden ondersteund en gecontroleerd door de stafafdelingen. De medewerkers worden projectleiders en stemmen hun projectplanning af met de procesmanager, die verantwoordelijk is voor de bewaking ervan. De communicatie-afdeling stelt in overleg met de projectleider een communicatieplan op, op basis waarvan de projectleider intern en extern informatie deelt. De projectleider maakt een begroting, afrekening en houdt zijn uren voor het project bij. Deze cijfers worden aangeleverd aan de afdeling P&F, die de controle uitvoert. De directeur biedt inhoudelijke feedback, motiveert projectleiders om nieuwe verbindingen te leggen en zet haar netwerk in om samenwerkingspartners voor projecten te vinden. De projectleider informeert de directeur over de resultaten. De nieuwe afdeling P&O biedt de randvoorwaarden waarbinnen projecten succesvol georganiseerd kunnen worden (inzet secretariaat of conciërge, opname verlof, salariëring, deskundigheidsbevordering en de mogelijkheid om flexibel te kunnen werken op andere tijden of locaties). Projectleiders zijn ook verantwoordelijk om collega's te betrekken bij hun projecten, bijvoorbeeld door taken te delen of inhoudelijke feedback te vragen. Naast de vaste kern van collega's werken we met een flexibele ring van zelfstandigen of (ex)

medewerkers van kunstencentra. Deze personen worden aangestuurd door de projectleider en betaald vanuit projectgelden of de provinciale opdracht aan K&C. Met de projectmatige werkwijze kunnen ZZP'ers gemakkelijk in de projectorganisatie worden ondergebracht.

4.3 Projectmatig werken

Voor goede interne afstemming gaan we onze werkwijze meer projectmatig aansturen. Kenmerken van een project van K&C zijn:

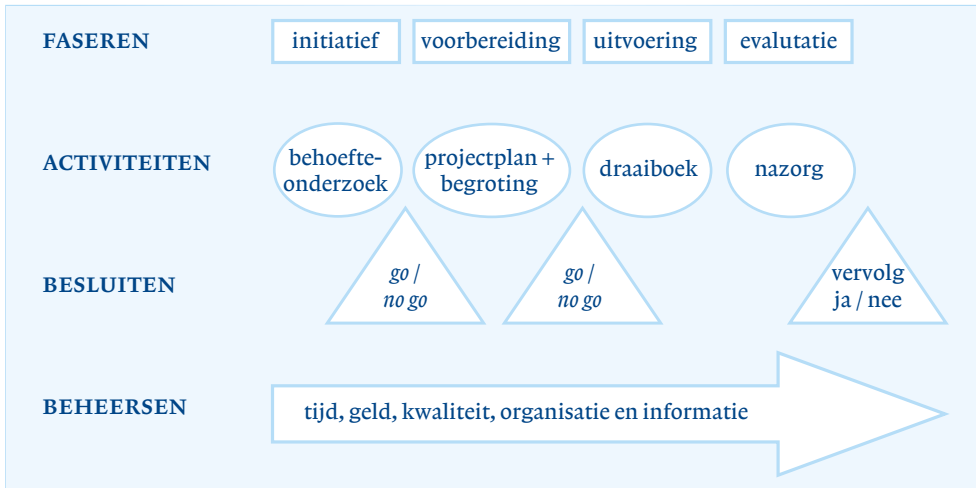
- Doelgericht: het project zorgt ervoor dat vooraf beschreven doelen bereikt worden
- Planmatig: de doelen worden op een planmatig manier behaald
- Tijdelijk: het project heeft een duidelijk begin en een eind
- Uitvoerbaar: het project moet uitvoerbaar zijn
- Taakgericht: het project wordt met een vastgesteld budget (uren en geld) uitgevoerd

In de projectmatige werkwijze worden de activiteiten in fasen opgedeeld. De activiteit in de initiatiefase behelst een behoefteonderzoek onder de doelgroep (beoogde deelnemers, samenwerkingspartners en potentiële financiers). De activiteit in de voorbereidingsfase wordt afgerond met een projectplan inclusief een begroting en eventueel een fondsenplan. Na elke fase besluit de projectleider in overleg met de procesmanager en de stafafdelingen communicatie en personeel & financiën of het project doorgaat of niet (*go / no go*). De verantwoordelijkheid ligt hiermee laag in de organisatie. Voor projecten met een begroting hoger dan 25.000 euro wordt de directeur betrokken bij het besluit *go* of *no go*.

Voor de uitvoering wordt een draaiboek gemaakt. Bij tussentijdse wijzigingen wordt altijd eerst toestemming gevraagd van de opdrachtgever(s). Pas na een schriftelijk akkoord wordt het project voortgezet. Na afronding van het project wordt een evaluatie (intern en extern) uitgevoerd en nazorg gegeven met betrekking tot het verzenden van rapportages naar de stakeholders en het bespreken van een mogelijk vervolg met samenwerkingspartners.

In de besluitvorming over de voortgang van een project wordt rekening gehouden met de beheersaspecten: tijd, geld, kwaliteit, or-

ganisatie en informatie. De procesmanager stuurt de projectleiders aan en coacht de projectmatige werkwijze. De komende periode zal worden besloten of nieuwe projectmatige software met formats voor planning, urenregistratie en informatiedeling moet worden aangeschaft om de implementatie binnen de hele organisatie te realiseren. Belangrijk is dat er een goede balans blijft bestaan tussen creativiteit in het werkproces van iedere medewerker en de algemene projectmatige werkwijze.



Beheersfactoren

De procesmanager stuurt de primaire processen aan. Via bilateraal overleg met projectleiders en via tussentijdse verslaglegging wordt de procesmanager geïnformeerd. De procesmanager informeert de directie en de stafafdelingen via het stafoverleg dat eens per twee weken plaatsvindt. Binnen het stafoverleg vindt de inhoudelijke en organisatorische afstemming van onze werkzaamheden plaats en worden ontwikkelingen besproken. Voornemens uit dit beleidsplan worden in tijd weggezet en in taken verdeeld.

Instrumenten om de processen intern vast te leggen, te monitoren en te beheersen zijn:

- *tijd*

De initiatief- en voorbereidingsfase van alle Drentse projecten wordt qua tijd gefinancierd in de provinciale opdracht. Ieder teamlid heeft in het PPI bestemde ontwikkelingstijd. De uit-

voeringsfase kent een afgebakende ureninzet van de projectleider. Ook mogelijke uren van andere medewerkers worden hierin benoemd. Als het project met extra geldstromen van fondsen, sponsors of andere overheden werkt, worden ook de extern gefinancierde uren bepaald. Bij grootschalige projecten worden vooraf de ondersteuningsuren van de afdelingen communicatie en financiën benoemd.

Ieder project wordt intern geëvalueerd. Afhankelijk van het project wordt een extern evaluatieonderzoek uitgevoerd onder de deelnemers en/of stakeholders. Alle betrokkenen worden na afloop geïnformeerd over de resultaten van het project (nazorg).

De uren worden wekelijks bijgehouden in het urenregistratiesysteem van K&C. Medewerkers kunnen de afgesproken projecturen niet overschrijden zonder toestemming van de procesmanager. Teveel gewerkte uren kunnen minimaal worden gecompenseerd (maximaal 80 uur x de formatie-aanstelling kunnen worden meegenomen naar een volgend jaar).

- *geld*

Tijdens de voorbereidingsfase wordt door de projectleider een begroting gemaakt, welke wordt afgestemd met de stafafdeling financiën. De begroting is leidend voor het project en dient als basis voor eventuele aanvragen van subsidies. Indien extra gelden nodig zijn voor de uitvoering van het project, wordt in overleg met de specialist fondsenwerving een fondsenplan opgesteld. Subsidieaanvragen moeten worden geregistreerd door het secretariaat en door de specialist fondsenwerving. Financiële aanpassingen worden doorgevoerd na toestemming van (eventuele externe) financiers en altijd doorgegeven aan de afdeling financiën van K&C. In de tussentijdse verslaglegging wordt ook de financiële stand van zaken behandeld. Dreigende budgetoverschrijdingen worden vooraf besproken met de procesmanager. Dit kan leiden tot aanpassingen van het project. Na afloop van ieder project maakt de projectleider in afstemming met de afdeling financiën, een projectafrekening.

- *kwaliteit*

De projectleider legt de doelstellingen van het project vast. De doelen bepalen de gewenste inhoudelijke en operationele kwaliteit. De activiteiten van het project zijn goede afgeleiden van de

doelen. Monitoring van de inhoudelijke kwaliteit vindt plaats: :

- door middel van feedback van inhoudelijk specialisten binnen K&C (projectoverleg)
 - via projectbespreking in het stafoverleg (afstemming tussen P&F, communicatie, P&O, directie en procesmanager)
 - bilateraal overleg tussen de projectleider en de directeur
- *organisatie*

Een goede projectplanning wordt tijdens de voorbereiding gemaakt door de projectleider in afstemming met de procesmanager. De taakverdeling binnen het projectteam wordt helder vastgelegd. Ook de inzet van de ondersteuning wordt hierin meegenomen. Voor de uitvoering van het project wordt door de projectleider een draaiboek gemaakt. De procesmanager bewaakt de totale planning en de inzet van medewerkers van alle projecten.

- *informatie*

De projectleider deelt, op basis van de afspraken in het communicatieplan, informatie met de stafafdeling communicatie. In het communicatieplan legt de stafmedewerker communicatie vast wie, welke informatie, wanneer nodig heeft. Externe financiers hebben andere informatiebehoefte dan de interne collega's, zoals teamleden of de directeur. De afdelingen communicatie, P&O, ondersteuning en financiën hebben ook specifieke informatiebehoeften.

4.4 Stafafdeling Communicatie

De afdeling Communicatie is verantwoordelijk voor een goede interne en externe informatievoorziening en bestaat uit twee medewerkers. De stafmedewerker Communicatie is het externe aanspreekpunt van K&C voor de media en stakeholders. De stafmedewerker geeft leiding aan een vaste medewerker voor het beheer van de verschillende websites van K&C. De teamleden leveren regelmatig input voor de sites en de sociale media van K&C. De bezoekersaantallen van de website-pagina's worden consequent bijgehouden. Zo kan binnen een populaire site alvast mededeling worden gedaan van een volgende activiteit voor dezelfde doelgroep. Dit proces wordt bijgehouden door de stafmedewerker Communicatie.

Ook de afdeling communicatie heeft een flexibele ring van communicatie-experts: ZZP'ers die voor bepaalde klussen worden ingezet. Zo kent K&C een vaste fotograaf en vormgever en wordt voor projecten met jonge vormgevers gewerkt. De afdeling heeft bijna jaarlijks een stagiaire die ondersteuning biedt bij de samenstelling van de publiciteitsmaterialen van projecten.

De stafmedewerker communicatie is beschikbaar voor het versterken van projectteams. In overleg wordt het communicatieplan gemaakt waarin wordt vastgelegd wie, welke informatie, wanneer nodig heeft. Ook wordt in het plan de taakverdeling vastgelegd tussen de projectleider en de afdeling communicatie. De projectleider is verantwoordelijk voor het aanleveren van de informatie.

Voor de interne communicatie stelt de afdeling communicatie in overleg met de stafleden de 'Intern' samen. Er vindt iedere twee weken een bilateraal overleg met de directeur plaats. Ook het jaarvoorzicht en het jaarverslag van K&C wordt door de stafmedewerker opgesteld. Daarnaast is de stafmedewerker samen met de directeur verantwoordelijk voor de corporate communicatie en de activiteiten op het gebied van public relations.

Taken voor wat betreft de externe communicatie zijn: opstellen persberichten, corrigeren externe rapportages, redigeren en versturen van de nieuwsbrieven van K&C, sociale media van K&C bijhouden en collega's aansturen op het gebruik van sociale media voor projecten. In 2016 wordt het sociale mediabeleid herijkt. Het gebruik van sociale media vindt vooral in de vrije tijd van mensen plaats. Sociale media kunnen worden ingezet om de toegankelijkheid van culturele evenementen en de amateurkunsten te verbeteren. Omdat de verantwoordelijkheid van projecten lager in de organisatie wordt gelegd, krijgen projectleiders ook te maken met sociale media. Binnen het beleid moet aandacht zijn voor interne training in het gebruik van sociale media.

Zodra de uitkomsten van het samenwerkingsproces met de Drentse kunstencentra bekend zijn, moet een nieuwe communicatiestrategie worden opgesteld voor K&C. Vanuit onze doelstellingen bepa-

len we hoe we ons willen profileren naar onze doelgroepen en welke middelen en kanalen we daarvoor gaan inzetten. De stafafdeling communicatie zal in samenwerking met de directeur de strategie gaan bepalen en een bijpassende stijl ontwikkelen voor ons corporate imago.

4.5 Stafafdeling Personeel & Organisatie

Om K&C te ontwikkelen tot een lerende organisatie wordt in 2016 een nieuwe afdeling P&O opgezet met één medewerker, die in eerste instantie nauw zal samenwerken met de stafmedewerker personeel en financiën. De bewaking van de personeelsdossiers en formatie-aanstellingen zal eerst nog door de stafafdeling P&F worden verzorgd. De nieuwe stafafdeling richt zich op:

- het ontwikkelen van beleid deskundigheidsbevordering en begeleiding van medewerkers bij de inzet van het persoonlijk loopbaanbudget.
- het ontwikkelen van contracten met de flexibele ring van K&C (op basis van de nieuwe regels van de belastingdienst) en beleid over het omgaan met freelancers met betrekking tot werkplekken, geheimhoudingsplicht en toegang tot het bedrijfssysteem (bestanden en CRM).
- het ontwikkelen van beleid op thuiswerken. Passend bij de huidige tijd van flexibel werken, wil K&C het mogelijk maken dat medewerkers in het primaire proces vanaf externe werklocaties toegang hebben tot projectgegevens, die zij nodig hebben om hun werk te doen. Daarvoor moet toegang tot het bedrijfssysteem en relevante informatie goed zijn geregeld.
- het ontwikkelen van teamspirit binnen K&C: motivatie op gedeelde verantwoordelijkheid en interesse in elkaar. Binnen dit kader is ook aandacht voor het opstellen van het sanctie- en beloningsbeleid van K&C.
- het signaleren van overbelasting van medewerkers en hier in overleg met de staf verbeterplannen voor opstellen.
- het opstellen van het verlofrooster. K&C kent verschillende vormen van verlof die verwerkt zijn in de jaarurensystematiek. Daarbij is K&C in de schoolvakanties gesloten. De vraag is of dit in de toekomst zo moet blijven. Een mogelijke verandering

heeft gevolgen voor de organisatie en kan daarom goed worden overzien door de afdeling P&O.

- het inbedden van het huidige HRM-beleid.

Naast de personeelstaken heeft de P&O'er ook verantwoordelijkheid voor het secretariaat (drie parttimers) en de conciërge/chauffeur. Wekelijks wordt de planning met de afdeling doorgenomen en geëvalueerd. Belangrijk daarbij is dat de werkprocessen zoveel mogelijk LEAN (slank) gemaakt worden, waardoor zaken niet dubbel gebeuren.

4.6 Stafafdeling Personeel & Financiën

De afdeling Personeel & Financiën bestaat uit twee medewerkers, die de financiële administratie van K&C en Compenta uitvoeren. Het stafflid is de controller die functioneel leiding geeft aan de financiële medewerker. De komende jaren wil K&C de financiële administratie koppelen aan de projectadministratie. Dit moet ertoe leiden dat de urenregistratie van alle medewerkers voor projecten (projectleiders en ondersteuning) direct kan worden gekoppeld aan de financiën van dit project.

Het stafflid financiën bereidt in overleg met de directeur-bestuurder de meerjarenbegroting voor op basis van een periode van 4 jaar. In december wordt jaarlijks de begroting voor het volgende jaar vastgesteld en in april de jaarrekening van het voorgaande jaar.

Circa 60 % van de inkomsten van K&C komen vanuit de markt (overheden, scholen, individuele deelnemers, private en publieke fondsen, sponsors en instellingen). Voorbeelden uit 2016 zijn het project Cultuureducatie met Kwaliteit in Groningen, Gekleurd Grijs en het Europese project October Children's Month. De projectleiders van K&C zijn verantwoordelijk voor de financiën van hun projecten. Facturen worden altijd geaccordeerd door de projectleider voordat ze door de afdeling financiën worden betaald.

Circa 40 % van de inkomsten komen vanuit de jaarlijkse opdracht van de provincie Drenthe voor de ondersteuning van cultuureducatie en cultuurparticipatie in Drenthe.

Door deze financieringsmix is de organisatie van K&C kwetsbaar voor politieke veranderingen, die op verschillende niveaus kun-

nen plaatsvinden (rijk, provincie en gemeenten). Daarom voert K&C een behoudend financieel beleid. De rol van de directeur-bestuurder is om in de lobby met politieke bestuurders en ambtenaren goed zicht te houden op beleidswijzigingen en mogelijke positieve of negatieve financiële consequenties voor K&C. Op basis van deze inzichten en de projectbegrotingen wordt de meerjarenbegroting samengesteld.

De afdeling Personeel & Financiën bereidt de arbeidscontracten van de vaste en tijdelijke medewerkers voor en verzorgt de salarisadministratie. K&C gebruikt de salarisschalen van de CAO Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening (adviseurs, projectmedewerkers, teamleiders/managers, directie en secretariaat). Inschaling gebeurt in overleg tussen de stafmedewerker personeel en financiën, de directie en de medewerker. Elke salarisschaal start vanaf een minimum jaarsalaris, gevolgd door een aantal periodieke verhogingen, en eindigt bij een maximum jaarsalaris. Doorgroeien in de schaal gebeurt in principe jaarlijks op basis van anciënniteit tot het maximum in die schaal is bereikt, tenzij er door het functioneren van de medewerker anders wordt besloten door de directie. K&C kent een eindejaarsuitkering uit en vakantiegeld. Door de invoering van het individueel keuzebudget heeft iedere medewerker zeggenschap over het hoe en wanneer deze uitkeringen worden uitbetaald. Naast de woon-werkvergoeding ontvangen medewerkers voor dienstreisen een vergoeding. Deze declaraties worden altijd door de direct leidinggevende geaccordeerd. Medewerkers die veel buiten de deur werken kunnen een vergoeding krijgen voor het gebruik van de eigen mobiele telefoon en mobiele data. Aangezien deze vergoeding tegenwoordig binnen de werkkostenregeling vallen, houdt de stafmedewerker financiën hier goed toezicht op.

Gemiddeld 40 % van de kosten betreffen salarissen van de circa 27 medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd. Het deel van de activiteitenkosten van projecten is een kleine 50 % van de begroting. Ruim 10 % van de kostenbegroting betreft de organisatie, huisvesting en afschrijvingen.

4.7 Directeur-bestuurder

De directie van K&C voert de algemene leiding en stelt jaarlijks de doelen en strategieën vast. De bestuurder van K&C heeft inhoudelijke expertise in de cultuursector. Borging van de inhoudelijke kwaliteit is daarom één van de taken van de directeur-bestuurder. Via bilateraal overleg met projectleiders geeft de directeur inhoudelij-

ke feedback op projectvoorstellen. Wanneer projecten in hun voortgang problemen ondervinden, wordt samen met de directeur nagedacht over oplossingen. De directeur probeert haar brede netwerk optimaal in te zetten om projecten te versterken. Op deze wijze ontstaan ook nieuwe ideeën voor projecten die in overleg met medewerkers worden uitgewerkt.

De begroting van K&C wordt jaarlijks door de directeur in december vastgesteld en de jaarrekening in april. De directeur geeft leiding aan het personeel en delegeert de personele taken aan stafleden. Stafleden vallen rechtstreeks onder de directeur. Eens in de twee weken overlegt de staf (directie, procesmanager, stafmedewerkers P&F, P&O en communicatie) over de voortgang van projecten, nieuwe ideeën, samenwerking met externen, de planning, de medewerkers, de financiële stand van zaken en de nodige lobby's. Daarnaast overlegt de directeur bilateraal met de verschillende stafmedewerkers volgens een vaste regelmaat (eens in de twee weken tot eens per maand).

De directeur vertegenwoordigt K&C in het bestuurlijke netwerk van overheden, culturele instellingen, bedrijfsleven en schoolbesturen. De directeur is zichtbaar buiten de organisatie en bij publiekpresentaties van onze projecten en profileert K&C als een innovatieve professionele culturele organisatie door presentaties of lezingen te geven over onze visie, projecten en werkwijze. De directeur vertegenwoordigt K&C binnen de Raad van 12 en landelijke bijeenkomsten van bijvoorbeeld het LKCA, Kunsten 92 of het Fonds Cultuurparticipatie.

Als sparring-partner van medewerkers is de directeur altijd goed op de hoogte van ontwikkelingen binnen projecten. Ook voert de directeur, vaak samen met de projectleider, gesprekken met (potentiële) opdrachtgevers.

Het proces van samenwerking met de kunstencentra wordt vanuit K&C geleid door de directeur. De beloning van de directie van K&C voldoet aan de wet normering topinkomens.

4.8 Adviescommissies

De positie van K&C als financieel bemiddelaar tussen landelijke private en publieke fondsen en lokale initiatieven vraagt om de inzet van onafhankelijke adviescommissies voor de advisering over aanvragen. Indien een project hierom vraagt, wordt een profiel voor een commissie opgesteld en via het regionale netwerk leden geworven. Voorbeelden zijn de adviescommissie van het project Maak het in Drenthe (verbinding van VSBfonds met informele amateurkunstinitiatieven in Drenthe) of de adviescommissie voor de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit in Groningen (verbinding van het landelijke Fonds Cultuurparticipatie, provincie Groningen en gemeente Groningen enerzijds en het primair onderwijs en cultureel ondernemers uit Groningen anderzijds).

4.9 Raad van Toezicht

De Raad bestaat uit vijf leden met verschillende expertises en achtergronden. De Raad vergadert vijf maal per jaar volgens een vaste agenda. De leden staan volledig onafhankelijk ten opzichte van K&C; een voorwaarde voor hun toezichthoudende rol. Het toezicht vindt op twee momenten plaats. Vooraf: de plannen (missie, strategie, beleidsplan en begroting) worden ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. En achteraf: de Raad van Toezicht beoordeelt het bestuur en de organisatie kritisch en keurt het jaarverslag en de jaarrekening goed. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht ook een stimulerende en adviserende functie richting de directie. Belangrijk is een evenwichtige verdeling van expertises tussen de leden. Er zal door de Raad een aftreedrooster worden opgesteld om te waarborgen dat de competentie van de Raad in tact blijft. Een afgetreden lid kan eenmaal opnieuw worden benoemd. De Raad van Toezicht maakt vacatures openbaar via de site van K&C en door advertenties op geschikte vacaturesites.

Leden van de Raad van Toezicht worden altijd uitgenodigd voor projectpresentaties van K&C. Verder informeert de directeur de leden door bij iedere agenda een managementrapportage en de liquiditeitspositie te voegen en recente nieuwsbrieven bij te sluiten. De Raad van Toezicht benoemt de externe accountant en is werkgever

van de directeur van K&C. Tweemaal per jaar heeft de Raad van Toezicht overleg met de personeelsvertegenwoordiging.

4.10 Cultural Governance Code

De directie van K&C geeft op de volgende wijze invulling aan de Cultural Governance Code:

- integer en transparant handelen, met oog voor de belangen van alle betrokkenen (de stakeholders);
- goed werkgeverschap naar alle medewerkers als betrokken leidinggevende. K&C volgt de CAO welzijn;
- deskundigheid in bestuur, adviescommissies en toezicht;
- effectief bestuur en toezicht, waarover ook verantwoording wordt afgelegd;
- effectiviteit in het realiseren van missie, doelstellingen en efficiënte besteding van (publieke) middelen.

Uitgangspunten van een bewuste omgang met de Cultural Governance Code zijn:

- een weloverwogen keuze voor het besturingsmodel (dit wordt jaarlijks geëvalueerd binnen de Raad van Toezicht van K&C);
- duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden tussen uitvoering, bestuur en toezicht (dit is vastgelegd in het bestuursreglement van K&C);
- onafhankelijkheid van adviescommissies en van het toezicht en het vermijden van belangenverstrengeling;
- het waarborgen van deskundigheid en diversiteit in de samenstelling van adviescommissies en de Raad van Toezicht;
- een goed georganiseerde, onafhankelijke financiële controle;
- publieke verantwoording door de organisatie.

K&C heeft de ANBI status en verplicht zich daarom het beleidsplan, het jaarverslag en de jaarrekening op de website te publiceren. Het jaarverslag geeft een getrouw beeld van: de toestand van de organisatie op de balansdatum; de ontwikkelingen gedurende het boekjaar; de inhoudelijke en financiële resultaten van de organisatie. De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht geschiedt op basis van de daartoe beschreven richtlijnen.

BRONNEN

- *Basis voor Cultuureducatie Referentiekader en voorzieningenniveau voor binnen- en buitenschoolse cultuureducatie* (conceptversie 11-1-2016), LKCA, 2016
- *Bestuurlijk Kader Cultuur en Onderwijs*, Ministerie OCW, 16-12-2013
- *Bovenop de Toren...*, beleidsplan voor een raamwerk doorgaande leerlijn cultuuronderwijs, uitgave K&C, Assen 2012
- *Code Cultural Governance*, uitgave Cultuur+Ondernemen, 2006
- *Cultuur in de Kanteling strategische verkenning cultuureducatie en actieve cultuurparticipatie (2017-2020)*, LKCA, 2015
- *De toekomst van het provinciale cultuureducatie en –participatiebeleid*, uitgave Raad van 12, november 2014
- *De Verbeelding van Drenthe*, cultuurnota 2017-2020 van de Provincie Drenthe, inspraakversie februari 2016
- *Deelregeling Cultuureducatie met Kwaliteit in het primair onderwijs Fonds voor Cultuurparticipatie 2013–2016*, Staatscourant nr 15826, 13-8-2012
- *Een Bouwwerk maken*, praktische handleiding voor een doorgaande leerlijn cultuuronderwijs, uitgave K&C, Assen 2013
- *Kompas 2020*, uitgave IPO, 1-10-2014
- *Meedoen is de kunst*, advies Raad voor Cultuur, 6-3-2014
- *Ons Onderwijs 2032*, P. Schnabel e.a., eindadvies Platform Onderwijs 2032, januari 2016
- *We the North*, kader voor Noordelijk programma Experimenteerregio 2017-2020, januari 2016

