

INHOUD

Strategieplan 2017-2020



ARTIANCE

CENTRUM VOOR DE KUNSTEN
ALKMAAR 1987 - 2017

STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN

Ons geloof:

Kunst en creativiteit dragen bij aan de sociale, educatieve en artistieke ontwikkeling van ieder mens

Onze overtuiging:

*Iedereen moet de kans krijgen om zijn creatieve talenten
te ontwikkelen*

Daarom zijn wij:

De organisatie van waaruit je jezelf levenslang cultureel kan blijven ontwikkelen

Onze belofte:

Artiance laat je boven jezelf uitstijgen



STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIËEL FIT

FINANCIËEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN

Strategische koers in het kort

Wij geloven dat kunst en creativiteit bijdragen aan de sociale, educatieve en artistieke ontwikkeling van ieder mens. Wij willen er voor zorgen dat alle mensen deze kans krijgen waaronder ook groepen die graag willen deelnemen maar drempels ervaren om hier inhoud aan te kunnen nemen.

Organisatorisch leggen we een sterkere nadruk op het bereik van jeugd en jongeren tot 21 jaar en groepen die extra drempels ervaren om deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten. Wij geloven dat het investeren in de sociale, educatieve en artistieke ontwikkeling van onze jeugd een duurzame kwaliteitsimpuls is voor hun toekomst.

Artiance blijft een breed aanbod aanbieden voor volwassenen maar hier nemen we een faciliterende rol op ons. Volwassenen zijn weerbaarder en over het algemeen goed in staat hun eigen keuzes te maken.

Docenten en medewerkers van Artiance (in dienst, als ZZP'er en/of als netwerkdocent) spelen een sleutelrol in het bereiken van onze ambities. Niet alleen zijn de docenten het gezicht van Artiance naar de klant toe, maar hun competenties bepalen ook ons cultureel ondernemerschap, onze flexibiliteit en onze kwaliteit. De optimale ontwikkeling van de medewerkers staat de komende jaren centraal.

Door de interne taken en verantwoordelijkheden te reorganiseren kunnen we flexibeler inspelen op de vragen vanuit de markt zonder de werkdruk te verhogen. Wij realiseren een gezonde financiële exploitatie en adequate financiële sturing zonder hierbij onze missie en visie uit het oog te verliezen. Activiteiten die geen directe link met onze missie en visie hebben organiseren we alleen maar wanneer daar een winst op behaald kan worden. Deze winst wordt direct ingezet ter uitvoering van activiteiten die passen bij onze missie en visie.



STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN



Inleiding

Artiance, het Alkmaarse Centrum voor de Kunsten, neemt in het Alkmaarse culturele veld een centrale positie in. Vanaf de vroege ochtend tot in de late avonden is het een komen en gaan van jong en oud.

Artiance is daarnaast ook volop actief op vele scholen en wijken in de regio. Dagelijks wordt er een binnen-schools aanbod verzorgd in het Primair Onderwijs. En als in de middag de reguliere cursussen starten aan het Canadaplein starten op diverse scholen naschoolse cursussen. Kortom, Artiance heeft een enorm bereik en staat midden in de samenleving.

Gelegen tussen de Grote Sint Laurenskerk, het Stedelijk Museum, de Bibliotheek en Theater De Vest, heeft Artiance de rol van verbinder op zich genomen. Het aantal instellingen waarmee Artiance samenwerkt is indrukwekkend. In de meeste gevallen vervult Artiance de rol van bedenker en aanjager, een rol die Artiance goed past. Artiance is momenteel voorzitter van Stichting Uit-in, het samenwerkingsverband van alle culturele instellingen in Alkmaar.

Artiance behoort tot de culturele basisinfrastructuur van de gemeente Alkmaar en heeft daarmee een sterke positie in het culturele veld. Een positie waar wij trots op zijn en die ook plichten met zich meebrengt. Artiance wil in Alkmaar en de regio echt het verschil maken en zet zich daar voor in. Artiance is energiek en financieel gezond. We willen Artiance ook voor de toekomst een gezonde basis garanderen en dat betekent dat we nu keuzes moeten maken. Of zoals men zegt: het is beter het dak te repareren als de zon schijnt.

De strategische visie 2017 – 2020 verwoordt onze visie en ambitie en is ontwikkeld door het directieteam van Artiance in nauw overleg met het personeel, de ondernemingsraad en de Raad van Toezicht. Tal van externe partners hebben via gesprekken en enquêtes input geleverd. Op basis van uitgebreide analyses (SWOT en PMC's) zijn er keuzes gemaakt die op een breed draagvlak kunnen rekenen binnen en buiten de organisatie.

Tijden veranderen en daarmee ook de wensen en behoeften van de inwoners van Alkmaar en omgeving. In het werk van Artiance komen dan ook andere accenten te liggen, accenten die soms moeilijk passen binnen de bestaande organisatiestructuur. Een structuur die nog grotendeels gebaseerd lijkt te zijn op het van oudsher bekende cursorisch aanbod.

Daar waar landelijk, en ook bij Artiance, een druk waarneembaar is op het aantal reguliere cursisten zien wij dat het aantal deelnemers aan korte activiteiten en projecten sterk toeneemt. De behoefte om jaarcursussen te volgen neemt af maar de behoefte aan zelfontplooiing door middel van kortstondige 'belevissen' neemt sterk toe. Dit gegeven stelt wezenlijk andere eisen aan de organisatie Artiance.

De nieuwe vormen waarin kunsteducatie worden aangeboden (en aangeboden moeten worden) zijn inspirerend. Deze nieuwe vormen bepalen mede de koers van de organisatie en de organisatiestructuur.

In 2017 bestaat de stichting Artiance dertig jaar en dit jubileum gaan we groots vieren. De organisatie Artiance I ikt in niets meer op die van dertig jaar geleden, tijden veranderen en Artiance verandert voortdurend mee.

Rob Bangert
Directeur Artiance

STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEL FIT

FINANCIEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN

1. Missie en Visie

Missie:

Wij geloven dat kunst en creativiteit bijdragen aan de sociale, educatieve en artistieke ontwikkeling van ieder mens. Daarom bieden wij iedereen een kans tot kwalitatief hoogwaardige kunsteducatie.

Visie:

Artiance is de organisatie van waaruit de cursisten zich levenslang cultureel kunnen blijven ontwikkelen. Wij laten cursisten en deelnemers boven zichzelf uitstijgen.

Wij organiseren kunsteducatie voor mensen onder de 21 jaar en voor mensen die extra drempels ervaren om deel te kunnen nemen aan maatschappelijke activiteiten.

Wij faciliteren voor andere klantgroepen vormen van kunsteducatie waar behoefte aan is.

Wij regisseren zinvolle en innovatieve samenwerkingsprojecten die het culturele klimaat van Alkmaar en de regio bevorderen.



TOELICHTING

Artiance is van mening dat cultuureducatie een sterke sociale en maatschappelijke ontwikkelkracht in zich draagt. Cultuureducatie draagt bij aan een gevoel van eigenwaarde en geluk, het bevordert maatschappelijke participatie en stimuleert begrip en respect voor elkaar.

Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat cultuureducatie een onmisbare stimulans is voor de cognitieve ontwikkeling van kinderen en jongeren. Bezig zijn met kunst en creativiteit bevordert het abstract en het creatief denken. De maatschappij vraagt steeds meer om creatieve mensen.

Tot slot heeft cultuureducatie ook een sterke artistieke ontwikkelkracht, omdat het ruimte geeft aan talent en mensen de kans biedt om hun eigen stijl te ontdekken.

"Je leert soms best wel wat van YouTube maar bij jou is gewoon betere kwaliteit"
(Cursist over de pianolessen van zijn docent Wim Vlaar)

STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN

2. Strategische uitgangspunten

Strategische doelstellingen:

- Beter bereik cursisten en deelnemers in de leeftijd tot 21 jaar;
- Uitbreiding aanbod kwetsbare groepen in nauwe samenwerking met zorgaanbieders, UWV en re-integratiebureaus;
- Het faciliteren van netwerkdocenten en -partners ten behoeve van een breed cursus aanbod voor volwassenen;

Wij geloven dat kunst en creativiteit bijdragen aan de sociale, educatieve en artistieke ontwikkeling van ieder mens. Wij willen er voor zorgen dat alle mensen deze kans krijgen waaronder ook groepen die nog te weinig bereikt worden.

Wij vinden het de maatschappelijke taak van Artiance om een brede laag van de samenleving te bereiken. Momenteel lukt dat niet goed genoeg. Wij willen door middel van een heldere focus onze primaire klantgroepen beter bereiken. Wij sluiten geen groepen uit van deelname maar passen onze werkwijze aan richting de specifieke klantgroepen.

Jeugd en jongeren tot 21 jaar

Onze primaire doelgroep zijn kinderen en jongeren tot 21 jaar. Voor deze leeftijdsgroep streven we naar een laag-drempelig, kwalitatief, betaalbaar en veilig cursusaanbod. Een breed aanbod in de vrije tijd, in de wijken en op scholen. Wij geloven dat het investeren in de sociale, educatieve en artistieke ontwikkeling van onze jeugd een duurzame kwaliteitsimpuls is voor hun verdere leven.

Jeugd en jongeren zijn ook speerpunt in het gemeentelijke cultuurbeleid en het subsidie aan Artiance zal gekoppeld worden aan prestaties richting deze groep. Daarnaast hebben ook onze docenten de meeste expertise en affiniteit met deze leeftijdsgroep.

Via ons aanbod op de scholen bereiken we kinderen uit alle lagen van de bevolking. Bijna alle kinderen in de regio maken gedurende hun schoolloopbaan kennis met diverse vormen van kunst via het Artiance schoolaanbod. Artiance is penvoerder van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit, ontvangt subsidie voor Bureau CultuurPrimair, heeft een achttal cultuurcoaches en wordt door scholen ingehuurd voor de uitvoering van de regeling Muziek maakt School (Muziekimpuls). Artiance wil de komende jaren optimaal gebruikmaken van deze mogelijkheden door nog meer kinderen kennis te laten maken met kunst en cultuur. Hierbij streven we naar een betere verbinding tussen de activiteiten in het onderwijs en de vrije tijd.

Kwetsbare groepen

Het is lastig een sluitende definitie te geven van het begrip kwetsbare groepen maar het gaat wat ons betreft hier om mensen die om welke reden dan ook drempels ervaren om deel te kunnen nemen aan maatschappelijke activiteiten. Deze drempels kunnen fysiek of psychisch zijn maar ook sociaal en financieel. Onze reguliere cursisten zijn veelal sterk product gericht, het produceren van kunst is bij deze groep in hoge mate het doel. Bij kwetsbare groepen staat het maken van kunst veelal in dienst van het oplossen (of overleven) van een diversiteit aan maatschappelijke problemen. Voor deze groepen is cultuureducatie veel meer van belang voor de sociale ontwikkeling.

Artiance ziet het als haar maatschappelijke taak een rol te spelen richting kwetsbare groepen. Deze rol kan organiserend zijn (Kunstschool en Theatergroep Andersom) of faciliterend (Theatergroep De Eenhoorn). Artiance wil het aanbod voor kwetsbare groepen zoveel mogelijk in nauwe samenwerking met Zorgaanbieders, UWV en re-integratie bureaus organiseren. Op deze wijze kunnen we op groepsschaal afspraken maken in plaats van met individuele cursisten. Daarnaast zijn wij door een samenwerking verzekerd van inhoudelijke expertise die wij momenteel nog niet altijd in huis hebben. Op organisatorisch niveau zal het zorgaanbod qua aansturing worden ondergebracht op het niveau van de programmamanager (zie pagina 9). Wij zijn voornemens om in de ontwikkelingsfase van het aanbod in de zorg uitsluitend met ZZP'ers te werken zodat de risico's op middellange termijn beperkt zijn.



STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. **NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+**

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN



Netwerkdocenten voor cursusaanbod volwassenen

Wij maken de strategische keuze om het gehele cursusaanbod voor volwassenen niet meer zelf te organiseren. Alle lessen voor volwassenen worden vanaf seizoen 2017-2018 volledig georganiseerd door netwerkdocenten die hiervoor ruimtes huren bij Artiance. Wij zijn van mening dat volwassenen prima zelf in staat zijn om afspraken te maken een docent. Een volwassene heeft ook een sterkere relatie met de docent dan met het instituut, soms al meer dan dertig jaar. De meerwaarde een door Artiance gevoerde administratie is naar onze mening dan ook beperkt.

De netwerkdocent voldoet aan dezelfde inhoudelijke criteria (vakopleiding, ervaring, VOG etc.) als een reguliere docent. De kwaliteit van de docent wordt getoetst bij het intake gesprek. Daarnaast mag een netwerkdocent vakmatig niet concurrerend zijn met de al aanwezige netwerkdocenten. Bij het niet functioneren van een netwerkdocent kan de huurovereenkomst worden opgezegd (of niet worden verlengd) door Artiance.

De voordelen van het werken met een netwerkdocent zijn:

- Helderheid over de belastingconstructie (zzp'er/huurder);
- Minder uren management, coördinatie en administratie nodig;
- Lagere cursusprijzen vanwege wegvallen BTW problematiek;
- Mee vrijheid voor de klant om individuele afspraken te maken met de docent;
- Het stimuleert het ondernemerschap van de docenten;

Voor de netwerkdocent biedt het werken met Artiance diverse voordelen. Naast de goede naam en faciliteiten kan men er collega's ontmoeten, wordt de Marketing en PR uitgevoerd, kan men meer werk genereren binnen het Artiance netwerk, en kan men deelnemen aan centraal georganiseerde activiteiten zoals opendagen. De afspraken met netwerkdocenten- en partners worden vastgelegd in huurovereenkomsten.

Sturing vanuit Artiance zal alleen nog plaatsvinden op het gebied van de kwaliteit van de docent, de verhuring van de ruimtes en de diversiteit van het aanbod.

WAT GAAN WE DOEN?

- Wij organiseren een breed aanbod van cursussen voor kinderen en jongeren tot 21 jaar in onderwijs en VT;
- Wij geven de samenwerking met netwerkdocenten vorm;
- Wij maken samenwerkingsafspraken met zorgaanbieders en instellingen;
- Uitvoering klanttevredenheidsonderzoek in 2018;

RESUTATEN:

- Klanttevredenheidsonderzoek 2018 geeft minimaal gemiddeld rapportcijfer 8 (0-meting in 2017);
- We bereiken met het aanbod in de Vrije Tijd in Alkmaar minimaal 1,5 % inwoners tot 21 jaar (nu 1,4% (1500) qua aantal cursisten is dat een toename van 10% (1650));
- We bereiken minimaal 80% van de leerlingen in het Primair Onderwijs in 2020 (+7%);
- Inkomsten vanuit zorg en re-integratie trajecten stijgen met 20% in 2020;

"Kunst leert ons niets, behalve de betekenis van het leven" – Henry Mille

STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN



3. Ondersteunende programma's

Om onze klantgroepen beter te bereiken dienen er inhoudelijk en organisatorisch aanpassingen gedaan te worden. Deze aanpassingen hebben wij opgenomen in een drietal programma's:

- de medewerker centraal
- slimmer werken
- financieel fit.

Programma A: de medewerker centraal

Strategische doelstellingen:

- Brede inzetbaarheid van docenten op gebied van onderwijs en kwetsbare groepen;;
- Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het aanbod en zijn ambassadeurs van Artiance;
- Coördinatoren ontwikkelen zich tot projectmanagers;

Medewerkers van Artiance (in dienst, als ZZP'er en/of als netwerkpartner) spelen een sleutelrol in het bereiken van onze ambities. Niet alleen zijn de medewerkers het gezicht van Artiance naar de klant toe, maar hun competenties bepalen ook ons cultureel ondernemerschap, onze flexibiliteit en onze kwaliteit. De optimale ontwikkeling van de medewerkers staat de komende jaren dan ook centraal.

Artiance concurreert in een markt van particuliere docenten en scholen waar doorgaans ondernemend en met een lage overhead lesgegeven wordt. Docenten pakken in dit veld vele taken zelfstandig op met weinig ondersteuning van een backoffice. Willen wij de aansluiting met de markt niet verliezen dan moeten wij een deel van deze werkwijze overnemen. Dit betekent dat we meer taken direct bij onze docenten neerleggen. Hierdoor wordt het eigenaarschap, de betrokkenheid bij en de verantwoordelijkheid voor Artiance bij docenten groter.

We leven in een tijd waarin ook van docenten steeds meer gevraagd wordt. De markt vraagt naast echte vakspecialisten ook steeds meer om breed inzetbare docenten. Wij willen binnen het huidige team onze docenten breder inzetbaar maken.

Artiance gaat steeds meer projectmatig werken, op jaarbasis organiseert Artiance diverse grotere projecten en evenementen. Momenteel wordt de projectleiding van deze evenementen naast de reguliere werkzaamheden er bijgedaan zonder dat de betreffende medewerkers zich optimaal thuis voelen in het managen van grotere projecten. Aangezien wij een sterke toename zien van projectmatig werken nastreven gaan wij de medewerkers (met name coördinatoren) de juiste scholing hiervoor bieden.

WAT GAAN WE DOEN?

- Artiance gaat sterk inzetten op scholing van docenten en medewerkers op het gebied van brede inzetbaarheid en projectmatig werken;
- Artiance stimuleert actief deelname aan trainingen;
- Uitvoering medewerkers tevredenheidsonderzoek in 2018;

RESUTATEN:

- Jaarlijks een toename van 10% brede inzetbaarheid van docenten en medewerkers (gemeten in uren en aantal medewerkers);
- Deelname aan trainingen neemt toe met 50% per jaar;
- Alle coördinatoren volgen training projectmanagement en leiden minimaal twee grote projecten per jaar conform een vastgelegd proces;
- Het medewerkers tevredenheidsonderzoek geeft 2018 minimaal rapportcijfer 8 (0-meting in 2017);

STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN



Programma B: Slimmer werken

Strategische doelstellingen:

- Artiance focust in toenemende mate op het creëren van een actueel aanbod, netwerkdocenten en partners regelen steeds meer de administratie;
- Alles wordt eenvoudig digitaal geregeld;
- Verbetering rapportage snelheid;

Artiance streeft naar een duidelijke positionering in de markt met een blijvend gezonde exploitatie. Door de interne taken en verantwoordelijkheden te reorganiseren kunnen we flexibeler inspelen op de vragen vanuit de markt zonder de werkdruk te verhogen.

Een organisatie als Artiance kan binnen het huidige subsidiekader alleen een gezonde exploitatie bewerkstelligen met lage overheadkosten. Directie en programma-managers leunen vanwege hun inschaling zwaar op de begroting en het realiseren van minder uren management is dan ook noodzakelijk. Het afgelopen jaar heeft het management al formatie ingeleverd. Door goed naar de interne taakverdeling te kijken, en ook hier een aantal zaken door te delegeren, zal het aantal uur verder omlaag gebracht worden.

Het nieuwe organogram van Artiance gaat uit van twee programma's en een afdeling, programma Vrije Tijd en Zorg, programma Onderwijs (inclusief Bureau CultuurPrimair) en de afdeling bedrijfsbureau. De twee programma's zullen worden aangestuurd door programmanagers. Bij de uitvoering van de twee programma's zal de nadruk meer liggen op de realisatie van een specifiek jaarprogramma dan op het aansturen en beheersen van een afdeling. De programmamanagers sturen de diverse programma coördinatoren (huidige coördinatoren) aan.

Wij zien in een slimmere organisatie ook een andere rol voor de coördinatoren weggelegd. Momenteel regelen coördinatoren de dagelijkse gang van zaken van een vakspecifieke afdeling, zoals het regelen van vervangers, het ontwikkelen van cursussen, het bijhouden van materialen, het na- en afbellen van cursisten etc. Wij denken dat een deel van dit werk prima overgedragen kan worden aan de administratie. Met deze overdracht spelen we ruimte vrij bij de coördinatoren om binnen een programma (VT of Onderwijs) projectmatig te werken, projecten waar inkomsten tegenover staan en die ons cursusaanbod een meerwaarde geven. De ruimte bij de administratie die ontstaat door het anders aanbieden van 21+ lessen kan op deze wijze deels ingevuld worden. Door de keuzes die wij maken verlagen we zowel de werkdruk bij coördinatoren en de administratie en realiseren we een inhoudelijke vernieuwingsslag.

Om de effectiviteit van de administratie te verhogen willen wij de bereikbaarheid beperken. Momenteel is Artiance bijna 14 uur per dag toegankelijk, van 8.00 uur in de ochtend tot 22.00 uur 's avonds. Vanaf 2017 zullen wij pas bereikbaar zijn om 13.00 uur. De beperking van de bereikbaarheid zal op termijn leiden tot een bredere inzetbaarheid van medewerkers, in de weekenden en vakanties.

Artiance werkt al veel met vrijwilligers, sterker nog we zijn er inmiddels van afhankelijk geworden. Techniek, balie, losse klussen, ouderen projecten, orkestbegeleiding, op diverse fronten zijn vrijwilligers inmiddels onmisbaar. Wij willen de vrijwilligers meer aandacht geven in vorm van vergoedingen, cursussen (o.a. BHV) en persoonlijke begeleiding. Wij hopen dat we het team van vrijwilligers op die manier kunnen uitbreiden. Wij zien oudere cursisten ook als potentiële groep vrijwilligers. Overigens nemen de vrijwilligers geen betaald werk over, er is gewoon erg veel te doen. Naast vrijwilligers willen stagiaires meer gericht inzetten, hiertoe zullen we ook een beleid ontwikkelen.

programma B lees verder



Onze administratieve systemen zijn tot veel meer in staat dan waar ze tot op heden toe zijn ingericht. Er zijn afgelopen jaren flinke stappen gemaakt maar momenteel moet nog teveel handwerk verricht worden om alles draaiende te houden. De administratieve ruimte die ontstaat vanaf komend seizoen (bij wegvallen administratie 21+ cursisten) zal worden ingezet om de digitale mogelijkheden versneld te optimaliseren. Aan het einde van seizoen 2017- 2018 moeten deze processen zijn afgerond. Indien voordeliger kunnen we ook administratieve onderdelen outsourcen.

Belangrijk in het streven naar een adequate rapportage snelheid. Uiterlijk een maand na het verstrijken van een kwartaal moeten er betrouwbare kwartaal cijfers liggen. Om dit te bereiken zullen we leveranciers (met name docenten) strenger aanspreken op het tijdig factureren.

Aanbod dat door commerciële partijen beter en/of goedkoper georganiseerd kan worden verdient een inhoudelijke heroverweging. Artiance hoeft niet alles zelf te organiseren en kan partijen vragen om als huurder of partner een aanbod te verzorgen.

WAT GAAN WE DOEN?

- We gaan onderzoek doen naar een efficiëntere inrichting van de bedrijfsprocessen;
- Onderzoek naar automatisering administratieve processen;
- We zorgen voor een adequate inrichting van de rapportages en sturing daarop;
- Artiance gaat het certificeringsproces (wederom) doorlopen;

RESUTATEN:

- Artiance is in 2020 voor 95% papierloos;
- Alle netwerkdocenten en partners voeren zelf administratie (ook in zorg);
- Kwartaalrapportages zijn binnen 1 maand betrouwbaar beschikbaar (vanaf 2018);
- Vernieuwing branche certificering in 2019;

lees verder: Programma C: Financieel fit



STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN



Programma C: Financieel fit

Strategische doelstellingen:

- Flexibele organisatie die kan meebewegen met veranderingen in inkomsten;
- Een reservepositie van minimaal 15% eigen inkomsten 2022 (€ 150.000,--), 10% in 2020 (€ 100.000);
- Kostendekkend organiseren van alle activiteiten;

Artiance moet financieel fit worden en daar bedoelen we het realiseren van een gezonde financiële exploitatie en adequate financiële sturing zonder hierbij onze missie en visie uit het oog te verliezen.

Wanneer inkomsten onverwacht tegenvallen moet Artiance in staat zijn dit verlies organisatorisch op te vangen. Dit betekent dat we streven naar een flexibele organisatie met een goede verdeling tussen mensen met een dienstverband, zzp'ers en netwerkdocenten. We streven naar een grotere flexibele schil waarbij niet alleen docenten als zzp'er (of huurder) worden ingehuurd maar waarbij ook projectmanagement en/of beleidsmatige zaken extern worden uitbesteed.

Artiance is voor 50% afhankelijk van gemeentelijk subsidie. Landelijk gezien doen we het hiermee goed maar als organisatie zijn wij hiermee nog erg kwetsbaar, zeker gezien onze beperkte reserve positie. Meer eigen inkomsten (groei) en een lagere overhead moeten uiteindelijk bijdragen aan een gezonde exploitatie en een goede reserve positie. Artiance moet kunnen investeren in nieuwe ontwikkelingen en tegelijkertijd financiële klappen kunnen opvangen. Dit is niet op van vandaag op morgen gerealiseerd, maar onze strategische keuzes moeten leiden tot een financieel fitte organisatie.

Artiance zal meer projectmatig gaan werken en hiermee moet een deel van de vaste overheadkosten worden terugverdiend. Een zorg hierbij is de veelal afhankelijkheid van projectsubsidies. Een optie om projectpartners de subsidies te laten aanvragen, zodat het aantal fondsen waar Artiance meermaals per jaar subsidie aanvraagt beperkt blijft.

WAT GAAN WE DOEN?

- Artiance gaat haar reservepositie verbeteren door verhoging van de inkomsten op het gebied van zorg, verhuringen;
- Artiance gaat haar reservepositie verbeteren door een verlaging van personeelskosten backoffice;
- Artiance gaat de samenwerking met netwerkdocenten en zorgaanbieders/organisaties vormgeven;

RESUTATEN:

- Een reservepositie van minimaal 15% eigen inkomsten 2022 (€ 150.000,--), 10% in 2020 (€ 100.000,--);
- De inkomsten uit de zorg en re-integratie trajecten stijgen met 20% in 2020;
- De inkomsten uit verhuringen stijgen met 10% per jaar;

STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN



4. Financieel: besparen, ombuigen en verdienen

De strategie heeft onder het programma Financieel Fit de ambitieuze doelstelling om in 2022 een sterke reserve positie te realiseren en de continuïteit te waarborgen. Er zijn vier onderdelen van het strategieplan die hierbij een belangrijke bijdrage leveren:

1. Lessen voor 21+ faciliteren (huurconstructie) i.p.v. organiseren;

Deze maatregel heeft vooral effect op de inhoudelijke vernieuwingsslag en de continuïteit van Artiance op langere termijn. De financiële effecten zijn in eerste instantie negatief vanwege de benodigde transitiekosten en advieskosten om docenten in dienstverband naar een verhuurconstructie te brengen. Ook is in de eerste twee jaar een verhoogd opleidingsbudget gereserveerd. Het uiteindelijke financiële effect van de maatregel is ongeveer kosten-neutraal. De maatregel biedt op de lange termijn een beperkter organisatie risico. Voorheen lag het financiële risico voor volwassenen educatie volledig bij Artiance, vanaf seizoen 2017-2018 ligt het risico bij de netwerkdocenten.

De winst van deze maatregel zit hem met name in de ruimte die we vrijspelen binnen de organisatie om een vernieuwingsslag te maken richting projectmatig werken.

2. Overdragen onderdelen van het aanbod aan partners;

Op basis van de voorgenomen plannen om de dansafdeling niet meer zelf te organiseren hebben we berekend dat dit leidt tot een beter financieel resultaat van € 10.000,- vanwege het grotendeels wegvallen van de coördinatie- en administratiekosten en het verkrijgen van huurinkomsten. Deze vrijgekomen uren worden ingezet voor de geplande organisatievernieuwing in het kader van projectmatig werken.

3. Verhoging inkomsten uit verhuur, zorg en projecten;

De grootste ambitie die we hebben ligt op het vlak van de aanvullende inkomsten uit de verhuur, zorg en projecten.

Financiële effecten strategiekaart

	2016	2017	2018	2019	2020
Huuropbrengsten	€ 25.000	€ 30.500	€ 40.500	€ 42.500	€ 44.500
Omzet uit zorg en re-integratie	€ 114.000	€ 130.000	€ 141.000	€ 141.000	€ 141.000
Omzet uit projecten	€ 82.000	€ 120.000	€ 136.000	€ 136.000	€ 136.000
Opleidingskosten	€ 3.720	€ 23.920	€ 23.920	€ 12.920	€ 4.920

4. Taken lager in de organisatie onder brengen;

Een belangrijke bijdrage aan het uiteindelijke financiële resultaat zal de vermindering van het aantal uren management zijn. Deze vermindering is slechts haalbaar wanneer taken goed doorgedelegeerd kunnen worden (zie hoofdstuk 'slimmer werken').

Op basis van een vrij uitgebreide berekening komen we naar vier jaar op een geschatte algemene reserve van ruim € 100.000,-. Aan de kostenkant is hierbij o.a. rekening gehouden met frictiekosten en een verhoogd opleidingsbudget. Wanneer de groei zich doorzet zullen we in 2022 de beoogde eigen reserve van € 150.000,- behalen.

Alhoewel wij uiterst zorgvuldig te werk zijn gegaan hebben we een aantal aannames moeten maken. Als er iets verandert in de effectuering van de voorgenomen plannen kan dit grote effecten hebben op de uiteindelijke resultaten. Dit kan zowel in positieve zin als in negatieve zin zijn overigens. Dit is een extra reden om ons strak aan de plannen te houden en de resultaten zeer nauwkeurig te monitoren, zodat we tijdig kunnen bijsturen.

STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN



“Als de wereld begrijpelijk was, zou er geen kunst bestaan” – Albert Camus

5. Risicofactoren

Er zijn een aantal zaken die van invloed zijn op de uitvoering van het strategische plan maar waar wij als organisatie niet altijd invloed op hebben.

Algemene risico's

Bezuiniging vanuit de gemeente

Indien de gemeente onverwacht zou besluiten een bezuiniging door te voeren dan dienen wij daarvoor plannen gereed te hebben. Wij zullen een aantal scenario's globaal uitwerken om zodoende deze risico's op te kunnen vangen. De scenario's richten zich enerzijds op het afstoten van huisvesting (met behoud van subsidie) en anderzijds op het, net als het aanbod voor volwassenen, in verhuur zetten van het aanbod tot 21 jaar.

Onduidelijkheid m.b.t. opdrachtovereenkomsten

De uitvoering (en aanpassing) van de wet DBA is uitgesteld tot 2018. Wij gaan er vanuit dat we vanaf 2018 op de huidige wijze met ZZP'ers kunnen blijven werken maar zekerheid is er niet. Huurconstructies vallen hierbuiten.

Beperkte projectsubsidies

Projecten zijn veelal afhankelijk van subsidies uit fondsen. Uit de SWOT analyse bleek al dat er druk op de bekende fondsen zit, er zijn meestal meer aanvragers dan budget beschikbaar. Ook kunnen projecten meestal slechts drie jaar subsidie krijgen, veelal in vorm van opstart subsidies. Verankering van projecten zoals Alkmaar aan Zee en Dag & Dauw, zonder aanvullend subsidie vergt bijzondere creativiteit en vindingrijkheid. (Zie ook verderop).

Vennootschapsbelasting

Indien Artiance winst maakt en op die wijze de reservepositie kan versterken lopen wij het risico dat wij vennootschapsbelasting moeten betalen. Indien dat zo is zal de belastingdienst ons een uitnodiging sturen en tot op heden is dat nog niet gebeurd. Mocht het in de toekomst wel gebeuren dan geldt de winstbelasting alleen voor activiteiten die concurrerend zijn met het aanbod in de markt. Verder mag conform de huidige wetgeving de vrijwilligersinzet afgetrokken worden van de winst, op basis van het bedrag dat een vergelijkbare medewerker in dienst zou kosten. Eigenlijk kunnen we dit ook vertalen als een pleidooi om zowel meer vrijwilligers in te zetten als geen commerciële producten meer aan te bieden.

lees verder: RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

STRATEGISCHE KOERS IN HET KORT

INLEIDING

MISSIE EN VISIE

STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN

1. JEUGD EN JONGEREN TOT 21 JAAR
2. KWETSBARE GROEPEN
3. NETWERKDOCENTEN, CURSUSAANBOD 21+

ONDERSTEUNENDE PROGRAMMA'S

- A. DE MEDEWERKER CENTRAAL
- B. SLIMMER WERKEN
- C. FINANCIEEL FIT

FINANCIEEL

BESPAREN, OMBUIGEN & VERDIENEN

RISICOFACTOREN

ALGEMENE RISICO'S
RISICO'S GERELATEERD AAN NIEUWE STRATEGIE

BIJLAGEN

MEERJARENBEGROTING
STRATEGIEKAART
OVERZICHT BRONNEN

Risico's gerelateerd aan nieuwe strategie

Leegloop cursisten

Wij verwachten vanwege de nieuwe strategie geen terugloop van het aantal cursisten tot 21 jaar. Voor volwassenen zal er in de praktijk maar weinig veranderen, als het ons tenminste lukt om het aanbod grotendeels in stand te houden. Wij verwachten zelfs dat de cursusprijzen dalen (BTW) en dat dit een stimulerende werking zal hebben op de deelname. Echter, het aantal volwassen cursisten meten wij niet in aantallen maar in huuropbrengsten.

Leegloop docenten

De signalen tot nu toe zijn dat bijna alle docenten voor het onderdeel volwassenen educatie meegaan in de verhuurconstructie. Om de overgang te waarborgen bieden wij cursussen ondernemerschap aan. Indien er toch docenten zullen afhaken zullen wij gericht op zoek gaan naar docenten die de leemte kunnen vullen en ook willen meegaan in de verhuur constructie.

Verlies draagvlak bij docenten

Docenten zien de noodzaak van de koerswijziging, al is men hierover niet altijd even enthousiast. Wij zijn ons ervan bewust dat draagvlak vooral te maken heeft met een goede communicatie. Het is hierom dat we een communicatieplan hebben opgesteld. Verreweg de meeste docenten werken naast hun rol als netwerkdocent ook vooral als docent in dienst of zzp'er voor het aanbod tot 21 jaar. Dit betekent dat de veranderingen voor de individuele docent relatief beperkt zijn.

Te weinig verhuringen

Wij gaan vanaf 2017- 2018 aan docenten verhuren op basis van het gemiddeld aantal volwassen leerlingen van de afgelopen jaren. Bij grote afwijkingen in de opgave van een docent zullen wij het gesprek aangaan met docenten. Docenten zullen hiernaast roosters moeten blijven overleggen vanwege de reservering van de ruimtes. Cursisten die via de website van Artiance binnenkomen bij een docent komen op les bij Artiance via de verhuurconstructie. Wanneer wij ontdekken dat een docent de cursisten thuis lesgeeft worden de 21+ lessen van deze docent niet meer aangeboden via de website van Artiance.

Zorgmarkt wordt niet bereikt

Momenteel ontwikkelen we de zorg en re-integratiemarkt met een opdracht aan een zzp'er. De markt is voor Artiance groeiende met goede lopende afspraken met een diversiteit van aanbieders en diverse nieuwe kansen. Mochten we onverwacht teleurgesteld worden in de ontwikkelingen hebben we in ieder geval (nog) geen vaste personeelslasten en/of frictiekosten.

Weinig animo voor trainingen medewerkers

In de jaarlijkse voortgangs- en functioneringsgesprekken zullen we deelname aan de trainingen meenemen in de beoordeling van de individuele medewerkers. De tijd van vrijblijvendheid is daarmee voorbij. Wij verwachten van alle medewerkers een optimale scholingsinzet en de motivatie om zichzelf te ontwikkelen.

De verantwoordelijkheid voor het scholingsplan ligt bij de programmamanagers, in nauw overleg met de docenten en de coördinator van het bedrijfsbureau.

Te weinig breed inzetbare docenten

Momenteel komen er grote opdrachten binnen vanuit het onderwijs die uitgevoerd moeten worden door breed inzetbare docenten. Brede inzetbaarheid is voor ons in de toekomst van groter belang dan een discipline specialisme. Wij zien nog groei in onze huidige bestand van docenten, zeker in combinatie met trainingen. Wij verwachten op termijn echter ook docenten extra te inhuren. Een probleem is het beperkt aantal docenten dat kan omgaan met kwetsbare groepen. Momenteel hebben we daar maar een paar van in huis. Wij zullen ook hier docenten gericht op training/opleiding sturen, wanneer dit niet haalbaar is zullen wij extern op zoek gaan naar geschikte docenten.

Investerings in ICT en administratie zijn te hoog

Onze systemen kunnen al veel aan en de aanpassingen aan de website zullen beperkt zijn. Indien onverwacht de investeringen hoger zullen zijn dan moet bekeken worden of in voorkomende gevallen de investeringen zichzelf terugverdienen. Zo ja, dan rechtvaardigt dat een hogere uitgave.

Te weinig inkomsten uit huur en zorg

Indien de inkomsten uit huur en zorg tegenvallen dan zullen we meer geld moeten verdienen aan andere nieuwe markten. Eventueel kunnen we de huurprijzen verhogen want momenteel hebben we die laag vastgesteld.

Managementuren blijken toch noodzakelijk

Indien de bezuiniging op de managementuren onverwacht niet haalbaar blijkt te zijn dan lopen de processen niet zoals ze zouden moeten lopen. Dan ligt het voor de hand een externe adviseur de bedrijfsprocessen te laten doornemen.

Tegenvallende financiële resultaten

Mocht, om de nu nog onbekende redenen, de financiële resultaten tegenvallen dan kunnen we nog sturen op het personeelsbestand door het niet verlengen van enkele tijdelijke aanstellingen. Het gaat hier om ongeveer 0,8 fte in de backoffice.



STRATEGIEKAART

TERUG NAAR INHOUD

Meerjarenbegroting 2016-2020

Versie d.d. 06-apr-17 / 14:19

	2016	2017	2018	2019	2020
	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
BATEN					
Bijdragen cursisten/scholen/bedrijven	993.600	978.704	929.781	948.377	967.344
Gemeente Alkmaar structureel	1.251.403	1.285.815	1.307.133	1.328.620	1.350.280
Gemeente Alkmaar incidenteel	67.843	59.193	59.193	59.193	59.193
<i>Totaal Gemeente Alkmaar</i>	<i>1.319.246</i>	<i>1.345.008</i>	<i>1.366.326</i>	<i>1.387.813</i>	<i>1.409.473</i>
Overige subsidies	16.879	20.473	20.473	20.473	20.473
<i>Totaal subsidies</i>	<i>1.336.125</i>	<i>1.365.481</i>	<i>1.386.798</i>	<i>1.408.286</i>	<i>1.429.945</i>
Sponsor- en fondsenwerving	74.822	131.466	131.466	131.466	131.466
Diverse baten	98.800	80.176	88.836	92.612	96.465
Mutatie onderhanden projecten	-	-	-	-	-
Totale baten	2.503.347	2.555.827	2.536.881	2.580.741	2.625.220
LASTEN					
Lonen, salarissen & sociale lasten	1.629.800	1.651.617	1.576.041	1.581.107	1.596.704
Afschrijvingen op materiele vaste activa	34.250	17.500	17.340	17.687	18.041
Huisvestingskosten	464.371	490.800	500.616	510.628	520.841
Algemene beheerskosten	145.000	145.308	128.324	128.851	129.388
Verkoopkosten	52.000	54.000	55.080	56.182	57.305
Activiteitskosten	159.600	229.859	244.948	249.847	254.844
Onderhoudskosten	9.700	5.700	5.814	5.930	6.049
<i>Totaal overige bedrijfskosten</i>	<i>830.671</i>	<i>925.667</i>	<i>934.782</i>	<i>951.438</i>	<i>968.427</i>
Totale lasten	2.494.721	2.594.784	2.528.164	2.550.232	2.583.171
Bedrijfsresultaat	8.626	-38.958	8.717	30.508	42.049
Financiële baten en lasten	-	-1.650	-1.683	-1.717	-1.751
Resultaat gewone bedrijfsvoering	8.626	-40.608	7.034	28.792	40.298
Buitengewone baten en lasten	-	-	-	-	-
Resultaat	8.626	-40.608	7.034	28.792	40.298
Dekking uit bestemmingsfonds	-6.969	-	-	-	-
Dekking uit bestemmingsreserve	-	-	-	-	-
Mutatie algemene reserve	15.595	-40.608	7.034	28.792	40.298
	8.626	-40.608	7.034	28.792	40.298
Algemene reserve per jaareinde	67.671	27.063	34.097	62.889	103.187

Artiance Strategiekaart

MISSIE	Wij geloven dat kunst en creativiteit bijdragen aan de sociale, educatieve en artistieke ontwikkeling van ieder mens. Daarom bieden wij iedereen een kans tot kwalitatief hoogwaardige kunsteducatie.		
VISIE	Artiance is de organisatie van waaruit de cursisten zich levenslang cultureel kunnen blijven ontwikkelen. Wij laten cursisten boven zichzelf uitstijgen. Wij organiseren kunsteducatie voor mensen onder 21 jaar en voor mensen die extra drempels ervaren om deel te kunnen nemen aan maatschappelijke activiteiten. Wij faciliteren voor andere klantgroepen vormen van kunsteducatie waaraan behoefte is. Wij regisseren zinvolle en innovatieve samenwerkingsprojecten die het culturele klimaat van Alkmaar en de regio bevorderen.		
STRATEGISCHE PRIORITEITEN	Jeugd & Jongeren	Kwetsbare groepen	Netwerk
STRATEGISCHE RESULTATEN	Beter bereik cursisten/deelnemers in de leeftijd tot 21 jaar	Uitbreiding aanbod in samenwerking met zorgaanbieders, UWV en re-integratiebureaus	Het faciliteren van netwerkdocenten ten behoeve van een breed cursusaanbod voor volwassenen

DOELSTELLINGEN EN STRATEGIEKAART	PRESTATIE INDICATOREN	RESULTATEN	INITIATIEVEN
Financieel Perspectief	- Reservepositie verbeteren door verhoging inkomsten zorg, huur en lagere kosten administratie - Inzet ZZP'ers en netwerkdocenten/partners - Cursusprijzen dekken altijd directe kosten - Huurinkomsten	- Reserve ↑ 10 % in 2020 - Reserve ↑ 15 % in 2022 - Inkomsten zorg en re-integratie ↑ 20 % - Inkomsten huur ↑ 10 % per jaar	- Flexibel inhuren van personeel voor projecten - Samenwerking netwerkdocenten en zorgaanbieders/organisaties vormgeven
Klant Perspectief	- Klanttevredenheid - Certificering - Verbetering klantbereik	- Tevredenheid KTO min. 8 - Vernieuwing branche certificering in 2019 - Bereik minimaal 80% leerlingen PO (↑ 7%) in 2020 - Bereik VT tot 21 jaar minimaal 1,5% van inw. in 2020	- KTO 2018 - Certificeringsproces doorlopen - Breed aanbod voor jongeren in VT en Onderwijs
Proces Perspectief	- Digitalisering - Rapportagesnelheid	- Artiance is in 2020 95% paperless - Alle netwerkdocenten en partners voeren zelf administratie (ook in zorg) - Kwartaalrapportage binnen 1 maand gereed (betrouwbaar) vanaf 2018	- Onderzoek naar efficiënter inrichting bedrijfsprocessen - Onderzoek naar automatisering administratieve processen - Adequate inrichting rapportages en sturing
Medewerker Perspectief (scholing)	- Brede inzetbaarheid docenten - Opleidingsaanbod - Medewerkerstevredenheid - Geschikte projectleiders	↑ 10 % inzetbaarheid breed inzetbare docenten per jaar (docenten en uren) ↑ 50 % deelname trainingen per jaar - MTO minimaal cijfer 8 - Alle coördinatoren volgen training en leiden minimaal twee projecten per jaar conform proces	- Trainingsprogramma brede inzetbaarheid en projectmatig werken - Stimulering deelname aan trainingen - Uitvoeren van MTO 2018

KLANTGERICHT | KWALITEIT | ONTMOETING | INSPIRATIE | CREATIE



Overzicht literatuur, onderzoeken, gesprekspartners, analyses

Literatuur:

Rapport demografische ontwikkeling Noord-Holland (mei 2014)
 Amateurkunst Feiten en trends (onderzoek 2012 en 2013)
 Leefstijl Dagrecreatie NHN (2012)
 Foto DNA Regio Alkmaar (2012)
 Diverse wijkrapporten Alkmaar (2012)
 Rapport kunstencentrum van de Toekomst (2012, Kunstfactor)
 Diverse strategie- en beleidsplannen collega instellingen (Cool, Triade, Fluxus, Nieuwe Veste, SKVR, Pier K)
 Verslag Marketing sessie met Alkmaar Marketing
 Diverse factsheets/dashboards 2016 (arbeidsmarkt, jeugd werkt, binnenstad, zorg & welzijn)
 Beleidskader WMO, 2015-2018 Gemeente Alkmaar

Onderzoeken:

Communicatieonderzoek 2014 (Sarah Guern)
 Klant tevredenheidsonderzoek en analyse 2014
 Klant evaluaties 2015 en 2016 (survey monkey)
 Digitaal onderzoek onder collega instellingen (oktober 2016);
 Analyse cursistengegevens Artiance
 Onderzoek bereik kwetsbare groepen – Pier K Hoofddorp (2014)

Diverse interviews m.b.t. kwetsbare en nieuwe klantgroepen 2016:

Jenny Falke (gemeente Alkmaar, WMO)
 Wijkvereniging Huiswaard (Ab Olie)
 ZONH (Mart Stel)
 GGZ NHN Monique de Rosa)
 GGZ NHN Katinka Kerssens, manager Fact wijkteams)
 Wijkcentrum Thuis in Overdie (Paul van Meel)
 Slimste Huis (Anne de Gee)
 Wonen Plus en Alkenhorst (Wim van Veen)
 Atelier de Voordam (De Waerden)
 Olivie Pijnenburg (gemeente Alkmaar, sport)
 Hans de Vries (gemeente Alkmaar, preventiebeleid)
 Mirjam de Zeeuw (Balletschool Attitude)
 Jos Boom (RVT Artiance)
 Harry Swinkels (directeur FLUXUS)
 Erna Molenaar (Stichting Mee)

Aanvullende analyses t.b.v. strategische keuzes:

SWOT Artiance Breed
 Confrontatiematrix
 Tien PMC's (Ansoffmatrixen)
 Samengestelde Ansoff matrix

Artiance, Centrum voor de Kunsten
 Canadaplein 3, Alkmaar
www.artiance.nl

COLOFON

Teksten: Directieteam Artiance
 Rob Bangert, Mirjam Boonkamp, Ingeborg Stokx
 Foto's: Gerard Koopen, Dick Riesmeijer, Marieke Krijgsman
 Vormgeving: Marieke Krijgsman

TERUG NAAR INHOUD