



**KUNST  
ONDERWIJS  
ORGANISATIE**

---

ACTIVITEITENPLAN 2024

## ALGEMENE INFORMATIE

<b>Statutaire naam instelling:</b>	K00 - Stichting Koorenhuis
<b>Statutaire doelstelling:</b>	Het voor een breed en pluriform publiek toegankelijk maken en (doen) uitvoeren en ontwikkelen van kunsteducatie en hiermee de deelname aan kunst door de inwoners van Den Haag systematisch te bevorderen.
<b>Aard van de instelling:</b>	Educatieve instelling
<b>Bezoekadres:</b>	Prinsegracht 27 2512 EW Den Haag
<b>Postadres:</b>	Postbus 857 2501 CW Den Haag
<b>Telefoonnummer:</b>	070-7071711
<b>Email:</b>	info@koo.nl
<b>Website:</b>	www.koo.nl
<b>Naam contactpersoon:</b>	Hugo van den Hoek Ostende
<b>Functie contactpersoon:</b>	Interim-directeur
<b>Telefoonnummer contactpersoon:</b>	070-7071734
<b>Email contactpersoon:</b>	hugo@koo.nl
<b>IBAN bankrekeningnummer:</b>	NL94ABNA0868136646
<b>Ten name van:</b>	K00
<b>Fiscaal nummer:</b>	NL805510540B01
<b>Rechtsvorm (stichting, vereniging):</b>	Stichting
<b>Jaar van oprichting:</b>	1996
<b>Inschrijving Kamer van Koophandel te:</b>	Den Haag
<b>KvK nummer:</b>	41160059

### Samenstelling directie/dagelijkse leiding

<b>Naam:</b>	Hugo van den Hoek Ostende
<b>Functie:</b>	Interim-directeur
<b>In functie sinds:</b>	16-05-2022
<b>Termijn benoeming:</b>	Bepaalde tijd

### Samenstelling Raad van Toezicht

<b>Naam:</b>	<b>Functie:</b>	<b>In functie sinds:</b>	<b>Termijn:</b>	<b>Treedt af op:</b>
Dhr. B. J. Klerk <sup>1</sup>	Voorzitter	25-09-2013	3e termijn	25-09-2022
Dhr. A. de Been	Lid	22-09-2016	3e termijn	22-09-2025
Mevr. P. Houtsma	Lid	17-11-2020	1e termijn	16-11-2026
Mevr. M. Nouri	Lid	1-10-2020	1e termijn	30-9-2026
Dhr. H. Visser	Lid	1-10-2020	1e termijn	30-9-2026

<sup>1</sup> De heer Klerk blijft ook na het aflopen van zijn termijn voorlopig voorzitter totdat weer zicht is op een structurele invulling van de functie van directeur-bestuurder

# INHOUD

ALGEMENE INFORMATIE	2
1. INLEIDING	4
2. ORGANISATIESTRUCTUUR & AMBITIES	5
3. STURING & ORGANISATIE	6
4. MANAGEMENT SAMENVATTING & HIGHLIGHTS 2023	7
5. DE SCHOLEN	9
6. VERWACHTING IN CIJFERS	11
6.1 STRUCTUREEL KUNSTONDERWIJS	11
6.2 KORTLOPEND EN BIJZONDER AANBOD	12
6.3 DE MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN	12
7. BEDRIJFSVOERING	17
8. BEGROTING 2024	19
8.1 TOELICHTING	21
9. BIJLAGE I: BEGRIPPENLIJST	23



# 1. INLEIDING

K00 zet de koers van het Meerjarenbeleidsplan 2021-2024 ook in 2024 stevig door. Onze 'stip op de horizon' is helder: het organiseren van kunstonderwijsprojecten, zowel in het onderwijs als in welzijn, in het bijzonder voor doelgroepen die niet vanzelfsprekend met kunstonderwijs in aanraking (kunnen) komen. De route loopt misschien niet helemaal volgens een van tevoren uitgestippelde lijn, maar we weten waar we heen willen. Dat zal in 2024 ook weer leiden tot een aanvraag in het nieuwe Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2025-2028.

Dat K00 ondanks organisatorische tegenwind nog steeds zowel inhoudelijk als financieel mooie resultaten kan laten zien is de grote verdienste van de professionals van K00 die samen met de vertrouwde en nieuwe partners en docenten zowel bestaande programma's als op maat gemaakte programma's hebben uitgevoerd. Het is mooi te zien hoe vragen wat betreft het lerarentekort, onderwijsachterstanden, onderwijsvernieuwing en de aanpak van sociale dilemma's zoals vergrijzing en eenzaamheidsproblematiek binnen het team van K00 worden opgepakt en leiden tot innovatieve oplossingen die ook weer tot nieuwe programma's leiden.

Het succes van K00 om aanvullende subsidies te realiseren vertaalt zich in een gezonde begroting 2024. Dit getuigt van de kracht van de organisatie, maar vraagt ook veel meer van de medewerkers dan dat onze formatie toelaat. We blijven daar aandacht voor vragen. Waar de exploitatie voor 2024 ons minder zorgen baart dan voorheen vraagt K00 wel om aandacht voor haar vermogenspositie, die door langdurige ziekte van personeelsleden negatief is.

Zo kunnen we invulling blijven geven aan onze missie:

**Wij organiseren professioneel kunstonderwijs juist waar dat niet vanzelf gaat.**



## 2. ORGANISATIESTRUCTUUR & AMBITIES

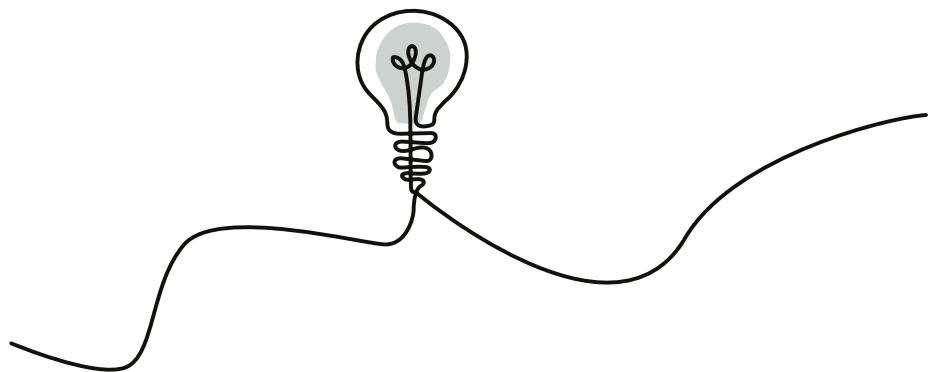
Net als in ons Meerjarenbeleidsplan maken we een onderverdeling in de activiteiten om de organisatie goed te kunnen aansturen. Wij onderscheiden Scholen, Maatschappelijke Projecten en Docenten. Deze onderdelen vormen samen met het onderdeel Bedrijfsvoering ook de hoofdstukken van dit Activiteitenplan. Per onderdeel hebben we een ambitie bepaald en geven we hieronder de belangrijkste aandachtspunten voor 2024 om die ambitie te halen.



### 3. STURING & ORGANISATIE

K00 volgt de code Cultural Governance volgens het Raad van Toezicht model. De directeur-bestuurder vergadert regulier vier keer per jaar met de RvT. Er is een personeelsvertegenwoordiging (PVT) en ook zij vergaderen vier keer per jaar regulier met de directeur-bestuurder.

De docenten worden ook betrokken bij de organisatie. Hiervoor is geen formeel organisatie-orgaan, maar via de "mijn K00" omgeving op onze website, onze docentenkamer, zal K00 steeds vaker met de docenten in overleg gaan over relevante onderwerpen.



## 4. MANAGEMENT SAMENVATTING & HIGHLIGHTS 2023

Ook in 2023 wordt K00 geleid door een interim-directeur. Per 1 oktober 2023 vertrekt de Manager Kunstonderwijs naar een andere werkgever. Dat stelt de organisatie voor een nieuwe uitdaging, die vervolgens ook weer kansen biedt. Samen met de organisatie wordt gekeken naar welke vorm van aansturing de komende jaren het beste bij de organisatie past.

Ook in 2023 blijft deze situatie voor onzekerheid bij de medewerkers zorgen. Toch blijft K00 onverminderd succesvol in het uitvoeren en nieuw opstarten van activiteiten. Daar slagen we in mede dankzij de inzet van het buitengewoon gemotiveerde team aan medewerkers.

In goed overleg met de Raad van Toezicht zijn passende tijdelijke maatregelen genomen en er wordt gewerkt aan een definitieve oplossing. Nog steeds bestaat er zorg over de werkdruk van de medewerkers die ook zonder uitval al hoog is.

Deze situatie heeft uiteraard ook financiële gevolgen. Met een weerstandsvermogen van € 67.985 ultimo 2021 en uitval van personele inzet voor een bedrag van €126.000 is duidelijk dat K00 het verlies niet kan compenseren. Het uiteindelijke verlies heeft K00 kunnen beperken waardoor er in de jaarrekening 2022 'slechts' sprake is van een klein negatief eigen vermogen.

Voor K00 was 2023 op operationeel gebied een goed jaar: de aanvraag Samen Sociaal en Vitaal voor 2023 is toegekend; in het onderwijs breidt K00, vooral op kortlopend aanbod, nog steeds uit met veel nieuwe samenwerkingspartners; in de maatschappelijke projecten heeft K00 ook nieuwe zorginstellingen en stichtingen aan zich weten te binden. Daarnaast wordt de fondsenwerving steeds beter ingezet in samenwerking met deze partners.

K00 heeft een brugfunctie in de stad. Wij zijn de verbindende factor tussen de sectoren onderwijs, welzijn, zorg en cultuur. Hiermee zijn wij geen "kunstinstelling" pur-sang in de zin dat we kunst produceren of presenteren zoals voor het overgrote deel van de kunstinstellingen in het kunstenplan wel geldt. K00 werkt vanuit gemeenteperspectief dus beleidsoverstijgend. K00 juicht het dan ook toe dat de Cultuurvisie 2033 juist oproept tot meer domein overstijgend denken en wil graag haar ervaringen daarmee delen met de gemeente en het werkveld.

Door ons te verbinden aan meer scholen, culturele samenwerkingspartners en niet-culturele samenwerkingspartners vervullen we ook een belangrijke rol in het genereren van werkgelegenheid voor ZZP-kunstdocenten. We zien ook voor 2024 veel kansen om onze bijdrage aan de Haagse maatschappij te verbreden en te verdiepen.

### **SCHOLEN**

K00 ambieert zowel kwantitatieve als kwalitatieve uitbreiding van structureel en kortlopend kunstonderwijs op diverse scholen. Het speciaal onderwijs neemt daarbij, passend bij onze missie en visie, een belangrijke plaats in. We willen met onze kunstlessen altijd beter aansluiten bij de wensen, ontwikkelingen en behoeften van de scholen. We blijven onze aanpak verfijnen op het gebied van kwaliteitsbewaking en vernieuwing. Zie voor de uitwerking het hoofdstuk "De Scholen".

### **MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN**

K00 geeft in het organisatieonderdeel Maatschappelijke projecten expliciet uitvoering aan de missie 'Wij organiseren kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat'.

De maatschappelijke projecten zijn de afgelopen COVID-periode van onschatbare waarde gebleken en de vraag vanuit samenwerkingspartners en doelgroepen blijft groeien.

De uitvoering van de Maatschappelijke projecten is niet gefinancierd vanuit het kunstplan 2021/2024. De activiteiten en ambities zijn in 2023 vorm gegeven vanuit de subsidieaanvraag 'Samen Sociaal en Vitaal'. Ook voor 2024 is een aanvraag ingediend. Zie verder het hoofdstuk 'Maatschappelijke Projecten'. Voor meer uitgebreide informatie verwijzen we naar de Samen Sociaal Vitaal 2024-aanvraag van K00.

## **DOCENTEN**

K00 geeft in 2023 de rol van goede opdrachtgever verder vorm vanuit de toekenning van de aanvraag van het Fonds voor Cultuurparticipatie in het kader van de "Impulsregeling culturele ZZP'ers en erfgoedvrijwilligers". Daarmee hanteren wij in het organisatieonderdeel "De docenten" een driedelig programma:

1. K00lab: een broedplaats en investeringsprogramma voor vernieuwing in kunstonderwijs-concepten;
2. OOK: een programma voor Onderzoek, Ontwikkeling en Kennisdeling binnen de community;
3. Communicatie | Community management, Het opnieuw inrichten van een deel van de website.

## **BEDRIJFSVOERING**

K00 wil een gezonde, wendbare en toekomstbestendige organisatie zijn. Door het zeer beperkte weerstandsvermogen is K00 nog steeds zeer beperkt in staat om financiële gevolgen van voorziene en onvoorziene risico's te kunnen opvangen. Er zal de komende jaren hard gewerkt worden aan de juiste mix van rendabele activiteiten waarbij ons maatschappelijke doel niet uit het oog verloren wordt. Voor 2024 staan de volgende onderwerpen op de agenda:

- Verstevigen professionele bedrijfscultuur
- Opnieuw inrichten van de organisatie, uitgaande van het primaire proces
- Marketing en communicatie
- Sales
- Aanscherpen tarievenbeleid
- Efficiencyslag administratief proces
- Diversiteit en inclusie verstevigen



## 5. DE SCHOLEN

K00 ziet het verzorgen van kunstonderwijs op de scholen als kerntaak van de organisatie. In 2023 zagen we in de aanvragen stabilisatie optreden voor aanvragen met structureel kunstonderwijs en een toename ontstaan bij vragen in ons kortlopend aanbod. Met name voor de doelgroepen als de VVE, bovenbouw VO (CKV-programma's) en in het aanbod waarbij maatschappelijke thema's worden gekoppeld aan het kunstaanbod is een toename te zien. Daarnaast werken we met enkele scholen op structurele wijze samen bij lerarentekort problematiek en neemt de vraag voor samenwerking voor deze problematiek toe.

De verwachte omzet binnen het structureel kunstonderwijs zal ondanks het verhogen van de tarieven, naar verwachting wat lager uitvallen ten opzichte van 2023. De reden hiervoor is dat we een tweetal scholen naar ons kortlopend aanbod hebben geplaatst wegens toenemende activiteiten in projecten rondom het lerarentekort dat op een projectmatige manier wordt ingevuld. Hierdoor vallen ze binnen onze beleidskaders onder ons kortlopend onderwijs. Dit zorgt mede daarom ook ervoor dat er een flinke omzetstijging zal plaatsvinden in onze kortlopende activiteiten.

Doordat K00 in 2023 met een flink capaciteitsgebrek heeft gewerkt, hebben we een inhaalslag gemaakt in de werkwijze rondom integraal curriculumvernieuwing in combinatie met het lerarentekort. K00 heeft in samenwerking met schoolbestuur "De Haagse Scholen" een projectleider aangesteld voor schooljaar 2023-2024 die met minimaal vier scholen aan de slag gaat om het kunstonderwijs integraal te verankeren met andere onderwijsvakken. In samenwerking met CultuurSchakel zal daarnaast gekeken worden hoe de kennis die wordt opgedaan met de scholen breder gedeeld kan worden naar andere cultuureducatie-aanbieders en richting de cultuurcoaches.

K00 heeft er in 2023 voor gekozen om niet deel te nemen aan Andersom Den Haag, doordat de werkwijze momenteel niet matcht bij de werkwijze van K00. Wel wordt er in gesprekken gezocht of er op andere wijze wel bijgedragen kan worden aan het initiatief. Cultuurschakel is daarnaast als vertegenwoordiger van de culturele instellingen aan het kijken of en hoe dit anders aan te vliegen is, in combinatie met de uitgangspunten van de Cultuureducatie met Kwaliteit-regeling die zij beheren. K00 heeft in 2023 daarnaast veel geïnvesteerd in gesprekken met CultuurSchakel om zaken aan te pakken die schuren in positionering en taakstelling. Dit heeft tot constructieve actiepunten die beide organisaties nu gezamenlijk in 2024 en richting de nieuwe beleidsperiode Meerjarenbeleidsplan oppakken.

### **Ambitie 2024**

K00 gaat zich in 2024 richten op de verdere implementatie van de kunstenaarsmindset in het kunstonderwijs. De ontwikkelde routekaart, dat zal dienen als artistiek monitoringsinstrument, zal in 2024 ingezet worden bij projecten van K00. Daarnaast verzorgt K00 op zowel het Koninklijk Conservatorium als Codarts in Rotterdam minorvakken die bij dit onderwerp aansluiten en nog verder ingaan op het interdisciplinair kunstonderwijs. K00 onderzoekt daarnaast of het een optie is om aan te sluiten bij RASL-onderzoeken van de Erasmus Universiteit, Codarts en de Willem de Kooning Academie op bijvoorbeeld het gebied van interdisciplinair kunstonderwijs.

K00 werkt verder aan de doorontwikkeling naar maatschappelijk kunstonderwijs door te investeren in aansluiting bij de SLO-doelen voor burgerschapsonderwijs en taal. Hiervoor trekken we ook deels met Cultuurschakel qua kennisdeling, maar werken we vooral in opdracht van de school aan deze ontwikkeling. Veel scholen zoeken een eigen

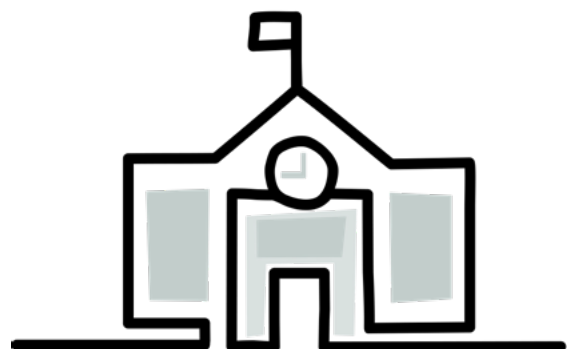
curriculum waar ze zelf eigenaar van zijn. Opvallend hierbij is te noemen dat veel scholen hier geen eenduidige visie op hebben en dit per directeur kan verschillen. Deze ontwikkeling wordt in samenspraak met Cultuurschakel opgepakt om te kijken hoe hier meer eenduidig in opgetrokken kan worden, zeker in samenspraak met de ontwikkeling naar een integraal curriculum.

De docentencommunity van K00 blijft ook doorgroeien, doordat K00 flink geïnvesteerd heeft in de docenten die de lessen verzorgen door zakelijke en artistieke ondersteuning. K00 is groot voorstander van Fair Practice voor docenten en wil een organisatie zijn waar docenten graag voor werken: We willen niet dat docenten voor werken puur vanwege de beloning, maar investeren in bredere zin om een goed opdrachtgever te zijn. In 2024 verwachten we daarom ook dat we voldoende vakdocenten beschikbaar hebben voor de werkkansen die we in aanvraag krijgen vanuit scholen.

In de nieuwe aanvragen blijft K00 de keuze maken om speciaal onderwijs scholen waar mogelijk voorrang te geven. K00 kan nu ook deze scholen ondersteunen met projecten en begeleiding vanuit het team "maatschappelijke projecten", omdat er voor het speciaal onderwijs in de Samen Sociaal en Vitaal aanvraag 2024 een grote rol is weggelegd. Daarnaast wil K00 zich blijven specialiseren voor deze groep scholen, de expertise delen in de stad en een netwerk bouwen van binnenschools-, buitenschools- en inclusief cursusaanbod voor deze doelgroep. K00 werkt voor dit laatste onderdeel nauw samen met CultuurSchakel en andere partners in de stad zodat de expertise op de juiste plekken behouden blijft.

K00 zal het maatschappelijk onderwijs (burgerschap en speciale doelgroepen) nog verder integreren in het onderwijsaanbod voor de scholen. Hierdoor kunnen alle scholen gebruik gaan maken van ontwikkelde producten in het sociaal domein, krijgen scholen toegang tot partners uit het maatschappelijk sociaal domein en kan K00 de ontwikkelde projecten verduurzamen in het aanbod.

Door de inzet van de VVE subsidie in 2023 gaat K00 in 2024 door met het ontwikkelen van aanbod voor deze doelgroep. In 2021 hebben we met Cultuurschakel al meerdere workshops ontwikkeld die we kunnen inzetten, maar we merken in gesprekken de behoefte aan verduurzaming en verbinding naar onderwerpen als ouderparticipatie of juist het kunstenaarschap.



## 6. VERWACHTING IN CIJFERS

### 6.1 STRUCTUREEL KUNSTONDERWIJS

K00 verzorgt in 2024 op 38 scholen structureel kunstonderwijs binnen primair onderwijs (po) en voortgezet onderwijs (vo), zowel regulier als (voortgezet) speciaal (basis) onderwijs ((v)s(b)o).

BEREIK	2024	2023	2022
Deelnemende scholen in po	26	29	31
Deelnemende scholen speciaal basisonderwijs*	10	9	6
Aantal lesuren	5.000	5.300	6.400
Aantal bereikte leerlingen	9.100	10.100	10.700
Gemiddeld aantal lesuren per leerling	16	15	14
Deelnemende scholen in vo	-	-	-
Deelnemende scholen speciaal voortgezet onderwijs*	2	2	-
Aantal lesuren	400	392	-
Aantal bereikte leerlingen	350	336	-
Gemiddeld aantal lesuren per leerling	21	21	-

Doordat er twee scholen van structureel naar kortlopend zijn verplaatst vanwege het lerarentekort en twee scholen gestopt zijn wegens het stoppen van NPO-gelden, lopen we iets terug in het aantal reguliere scholen. Daartegenover staat dat K00 een extra school voor het speciaal onderwijs mag verwelkomen met afname voor het structureel kunstonderwijs. Het wegvallen van twee reguliere scholen en het verplaatsen van twee scholen naar kortlopend onderwijs zorgt eveneens voor een terugloop in het bereikte aantal leerlingen. Bij het VO is het scholenaantal stabiel met een toename in zowel lesuren als lesuren in bereikte leerlingen.

\*Vanwege de extra aandacht die K00 besteed aan bijzonder onderwijs zullen deze vanaf 2023 apart worden geregistreerd.

## 6.2 KORTLOPEND EN BIJZONDER AANBOD

Het kortlopend en extra aanbod bestaat uit losse workshops, korte lessenreeksen of speciale projecten in po/so en vo. Dit aanbod wordt zowel door K00 als door de scholen steeds meer gezien als een waardevolle aanvulling op en versterking en verrijking van het structureel kunstonderwijs. Daarnaast zijn ontwikkelde producten uit ons K00lab door onze vakdocenten klaar om aan te bieden aan de scholen.

Kortlopend en bijzonder aanbod po/so	2024	2023	2022
Aantal scholen	38	35	32
Aantal lesuren	400	360	300
Aantal bereikte leerlingen	2.850	2.600	2.500
Kortlopend en bijzonder aanbod vo	2024	2023	2022
Aantal scholen	20	15	12
Aantal lesuren	500	380	300
Aantal bereikte leerlingen	3.500	2.700	2.300

## 6.3 DE MAATSCHAPPELIJKE PROJECTEN

Wij geven expliciet uitvoering aan onze missie 'Wij organiseren kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat' in onze pijler Maatschappelijke projecten. Hierbij organiseren wij in samenwerking met verschillende partners in de stad, inclusieve kunstprojecten voor doelgroepen die niet vanzelfsprekend met kunstonderwijs in aanraking komen. Dit doen wij vanuit de overtuiging dat iedereen het recht heeft op kunstonderwijs én kunstonderwijs op vele manieren kan bijdragen aan het welzijn van mensen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het bevorderen van sociale cohesie, versterken van zelfredzaamheid, het bestrijden van eenzaamheid of het opbouwen van zelfvertrouwen door het ontdekken van onaangeraakt talent.

De uitvoering van de Maatschappelijke projecten is niet gefinancierd vanuit het kunstenplan 2021/2024 omdat dit organisatieonderdeel destijds is geïnterpreteerd als 'kunstonderwijs in de vrije tijd'. K00 heeft in 2023 succesvol de aanvraag voor Samen Sociaal en Vitaal behaald en heeft deze subsidie ook voor 2024 aangevraagd.

K00 werkt met drie programmalijnen die sinds 2022 gevormd zijn:

1. Mensen met een beperking
2. Senioren
3. Kwetsbare inwoners in de stad

Daarnaast kiest K00 ervoor om in 2024 een vierde programmalijn op te starten waarbij veel aandacht is voor onderzoek & ontwikkeling. Veel projecten hebben een lange aanloop nodig voordat ze in de uitvoering kunnen, doordat er bijvoorbeeld gewerkt gaat worden met een nieuwe doelgroep. Door deze projecten in een eigen programmalijn onder te brengen, waarbij de projecten uiteindelijk in de uitvoering terecht komen bij een van de drie bovenstaande programmalijnen, zorgen we voor meer borging in het voortraject.

Relatiebeheer en de verduurzaming van relaties met samenwerkingspartners blijft zoals elk jaar een speerpunt. K00 is en blijft een gewaardeerd samenwerkingspartner van vele organisaties in de stad. Dit merken wij door de toename van aanvragen en samenwerkingen

gedurende het jaar en het feit dat K00 veelgevraagd wordt voor presentaties of “best practice” door het gehele land.

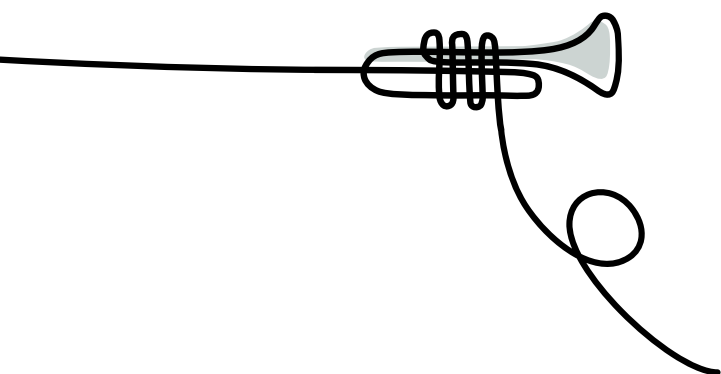
### **Doorontwikkeling en vernieuwing**

Het K00lab, waarbij docenten projecten ontwikkelen ten behoeve van het onderwijs of de maatschappelijke projecten, krijgt ook in 2024 een vervolg, De ontwikkelde projecten uit 2022 en 2023 zijn allemaal beschikbaar voor activiteiten in de stad.

K00 is door de Iris Hond Foundation benaderd om samen te werken aan een “Music Shelter” voor dak- en thuislozen in de stad. In samenspraak met andere instellingen in de stad zal K00 vakdocenten inzetten die met deze doelgroep kunstonderwijs zullen uitvoeren. Op dit moment zal in najaar 2023 hiervoor een eerste pilot uitgevoerd gaan worden, zodra de locatie bekend is waar de shelter zich zal vestigen.

Vanaf najaar 2023 en in 2024 wordt gewerkt met de inzet van het Social Profit Canvas<sup>1</sup>. Na deelname aan onderzoek vanuit Cultuurconnectie hebben we besloten dit in te voeren bij onze projecten om vooraf scherper te krijgen wat de impact precies inhoudt bij de doelgroep of partner. Hierdoor kunnen scherpere doelen gesteld worden en krijgt het gesprek een stevigere inhoud en meer gezamenlijke verwachtingen.

1 <https://www.tias.edu/item/social-profit-canvas-voor-een-scherpe-waardepropositie>



## DE DOCENTEN

K00 werkt op dit moment met een diverse docentencommunity van meer dan 400 ZZP-docenten. De continue groei van de bij K00 aangesloten docenten illustreert de positieve uitstraling en aantrekkingskracht van K00. Eén van de centrale doelen van K00 is dan ook om voor zoveel mogelijk werkgelegenheid voor onze docentencommunity te zorgen en te zorgen dat hun expertise blijft aansluiten bij de werkkansen die zich voordoen.

Ten behoeve van een flinke investering in onze community zijn we in 2021 op zoek gegaan naar externe financiering. Vanuit de subsidieregeling Cultureel Ondernemerschap van de gemeente Den Haag hebben we een bijdrage kunnen krijgen voor de ontwikkeling van K00lab. Voor de andere prioriteiten binnen het programma 'De docenten' hebben we een bijdrage gevraagd bij het FCP binnen de 'Impulsregeling culturele ZZP'ers en erfgoedvrijwilligers' die begin 2024 afloopt.

Professionele kunstvakdocenten zijn specialist in hun kunstvak en kunnen een rolmodel zijn voor de ontvanger. Zij kunnen hen in de traditionele, maar juist ook in nieuwe vormtalen het kunstenaarschap bijbrengen. K00 geeft kunstvakdocenten die hun vormtaal willen delen en doorontwikkelen een centrale rol in de ontwikkeling van vernieuwend kunstonderwijs. Hierdoor kan het onderwijs vernieuwen op basis van de expertise van kunstenaars uit het veld. Dit vindt plaats in het door K00 ontwikkelde K00lab.

Uit bovenstaande spreekt een ambitie: we zijn ervan overtuigd dat we op de goede weg zijn, maar er zijn ook nog veel doorontwikkelingen mogelijk en vereist. Met ons programma 'De Docenten' streven we vijf specifieke doelstellingen na:

1. **Stimuleren van het cultureel ondernemerschap:** voor zowel de docenten, als K00, als organisatie en de betrokken partners.
2. **Stimuleren ontwikkeling en vernieuwing in het kunstonderwijs:** Vanuit de scholen en onze andere samenwerkingspartners worden we in toenemende mate benaderd met een vraag/behoefte naar onderwijsvernieuwing.
3. **Deskundigheidsbevordering door het creëren van een 'Learning Community':** voor ZZP kunstvakdocenten is het bijhouden van vakkennis en ontwikkelingen binnen het vakgebied voor ZZP'ers veelal een uitdaging naast hun taken in de lespraktijk en ondernemerschap.
4. **Fair practice en fair pay:** Fair practice is meer dan alleen een eerlijk tarief (fair pay). Het hele programma "de Docenten" is een initiatief van K00 om fair practice op een zo breed mogelijke manier neer te zetten. K00 werkt de ambities van ons MJB per jaar verder uit om aan onze zelfgestelde doelen in 2024 te voldoen.
5. **Bevorderen van diversiteit en inclusie:** K00 heeft een docentencommunity met ZZP'ers van zeer diverse achtergronden. K00 wil komende jaren verder investeren in de diversiteit en expertise van docenten in alle kunstonderwijsprojecten. Hiervoor zal binnen het programma Onderzoek Ontwikkeling en Kennisdeling veel ruimte worden ingebouwd.

## Deelprogramma's

Voor het bereiken van deze doelstellingen hebben we twee inhoudelijke deelprogramma's:

- K00lab: Ontwikkelbroedplaats en investeringsprogramma
- OOK: Onderzoek, Ontwikkeling en Kennisdeling

### K00lab, de creatieve broedplaats voor onderwijsontwikkeling

In het K00lab werken docenten, ondersteund door de specialisten van K00 (en aangesloten samenwerkingspartners), aan vernieuwende kunstonderwijsconcepten en bijbehorende materialen. Naast dat het K00lab een virtuele en fysieke ontmoetingsplaats is, is K00lab ook een investeringsprogramma voor K00 en de ondernemende docenten. Hiervoor is een constructie bedacht die uiteindelijk een win-win-win situatie oplevert in de driehoek van K00, partner(school) en docent.

Een docent investeert uren in het ontwikkelen van een concept en krijgt daar ook een (groot) deel van uitbetaald. Daarnaast kan de docent, via de verkoopkanalen van K00, het concept goed in de markt zetten en verdient op die manier extra: meer werk! Uiteindelijk investeren we in beter en vernieuwend kunstonderwijs voor al onze doelgroepen.

In 2021 hebben we een subsidie ontvangen van de gemeente voor de uitvoering van 10 K00lab opdrachten vanuit de subsidieregeling Cultureel Ondernemerschap. In najaar 2022 heeft K00 vanuit de regeling via Fonds voor Cultuurparticipatie een nieuwe K00lab ronde opgezet. Deze subsidie is in samenspraak met het Fonds voor Cultuurparticipatie vermengd tot 1 maart 2024.

### OOK: Onderzoek, ontwikkeling en kennisdeling

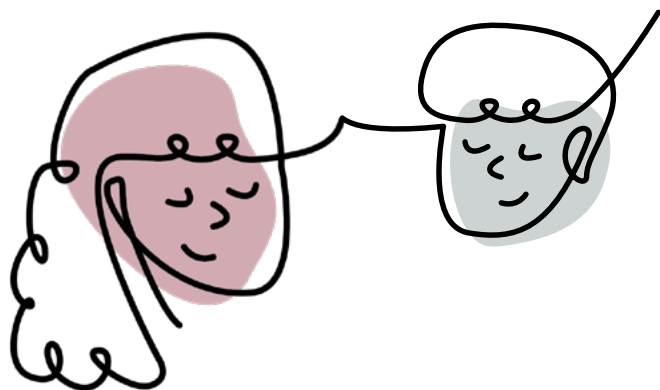
Waar K00lab vooral in het teken staat van het ontwikkelen van ondernemerschap door middel van 'verkoopbare' kunstonderwijsconcepten gaat OOK breder: alle aspecten van het ZZP'er zijn komen hier aan de orde. In 2023 viel de respons vanuit de docenten tegen waardoor we binnen de regeling van het Fonds voor Cultuurparticipatie nu kijken hoe beter zicht te krijgen op de wensen van de docent.

### Community management

Om de digitalisering een kwaliteitsimpuls te geven en de community te professionaliseren is community management nodig. Wanneer we willen nadenken in welke vorm moeten docenten daar een actieve rol in krijgen. Deze rol werd tot nu toe door wisselende medewerkers van K00 ingevuld. De manier waarom wordt nu in het door de afdeling marketing onderzocht. Het community management heeft, naast het communiceren met en het binden van de leden, ook een inhoudelijke component waarbij in 2024 de volgende accenten worden gelegd:

- **Diversiteit en inclusie:** K00 vindt het essentieel dat de docentcommunity van K00 een weerspiegeling is van de Haagse samenleving. K00 beschikt over docenten met een zeer diverse achtergrond (>30 nationaliteiten) en docenten met diverse vakopleidingen in alle vormtalen; we zoeken steeds naar de juiste combinatie van vormtaal, docent en publiek.
- **Het toegankelijk maken van de community voor docenten zonder afgeronde opleiding tot beroepskunstenaar.** Bijvoorbeeld door de BIK-opleiding, en het CLOCK-certificaat. Hiermee vergroten we de inzetbaarheid van deze docenten en bieden we ze de gelegenheid tot scholing zodat ze verschillende doelgroepen kunnen onderwijzen.

- **Fair Practice:** De zakelijke aspecten van de ZZP'ers in de community hebben vooral te maken met het creëren van werkgelegenheid en dat tegen een eerlijk tarief. Daarnaast wil K00 komende jaren deze fair pay blijven verhogen, afgestemd met de Kunstenbond. K00 zet in op sterke secundaire voorwaarden voor de docenten zoals ontwikkelingsmogelijkheden op artistiek en professioneel niveau (excursies, scholingssessies en het K00lab).
- **Docentenwerving:** ook in 2024 zal K00 inzetten op recruitmentmarketing voor de werving van docenten om aan de groeiende vraag van scholen en samenwerkingspartners te kunnen blijven voldoen. Hiermee leveren wij tevens een bijdrage aan het terugdringen van het lerarentekort en vervullen onze maatschappelijke rol door goed werkgeverschap en fair pay.





## 7. BEDRIJFSVOERING

In 2023 heeft K00, mede als gevolg van het uitvallen van een deel van het management, bijzondere aandacht besteed aan de personele weerbaarheid en de veerkracht van de organisatie en het welbevinden van haar medewerkers. In individuele en groepsgewijze coachingsgesprekken is opgehaald wat medewerkers nodig hebben om hun werk zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren.

Tegelijkertijd is financiële weerbaarheid voor K00 op dit moment een minstens zo grote uitdaging. Met een minimaal weerstandsvermogen en een uitdagend takenpakket, dat maar ten dele gedekt wordt door de subsidiegelden van het Kunstenplan, is de organisatie vaak te veel afhankelijk van incidentele financiering en dus kwetsbaar voor tegenvallers. Zo is ook in 2024 de uitvoering van de activiteiten binnen de pijler 'Maatschappelijke Projecten' voor een belangrijk deel afhankelijk van een bijdrage uit de regeling 'Samen Sociaal en vitaal' 2023. Deze aanvraag is ingediend, maar er is nog geen toekenning.

K00 richt zich in 2024 met name op de volgende aandachtspunten binnen het onderdeel bedrijfsvoering:

### **Verstevigen professionele bedrijfscultuur**

In het Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) van december 2021 zijn opmerkingen gemaakt over de bedrijfscultuur die goede handvatten bieden voor een verdere ontwikkeling naar een meer structureel gezonde bedrijfscultuur. In 2023 zijn daar al flinke stappen in gezet. In individuele en groepsgesprekken is openheid, vertrouwen en feedback geven aan de orde gekomen. Veel medewerkers hebben aangegeven dat ze duidelijk verbetering ervaren in de omgang op de werkvloer. In de zomer 2023 is opnieuw een MTO aan de medewerkers verstuurd om een beeld te krijgen hoe medewerkers de organisatie nu beleven. Daarnaast is wordt in september 2023 de nieuwe ronde Ontwikkelgesprekken met alle medewerkers gehouden.

### **Opnieuw inrichten van de organisatie, uitgaande van het primaire proces**

Uit de teamsessies over de bedrijfscultuur bleek dat medewerkers graag meer uitgedaagd worden en op onderdelen meer verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen. Onder het thema 'eigenaarschap' werkt K00 aan een traject waarbij op individueel niveau wordt gekeken waar ontwikkelwensen en -kansen liggen en hoe K00 de organisatie zo kan inrichten dat de werknemers meer betrokken worden bij beslissingen die met hun werk te maken hebben. Dit betekent onder andere dat K00 op zoek gaat naar de mogelijkheden van andere manieren van aansturen en andere overlegstructuren. In september 2023 is een traject ingezet om te komen tot een nieuwe, bij de huidige organisatie passende, organisatiestructuur.

**Marketing en Communicatie:** Om het succes en de impact van de projecten van K00 te behouden en te verbeteren, speelt een goed uitgevoerde marketingstrategie een essentiële rol. Door projecten effectief te promoten kan K00 de gewenste doelgroep bereiken, betrekken en sociale inclusie bevorderen binnen de gemeenschap. De focus van de marketingstrategie ligt op content creatie, dit zal als krachtig middel ingezet worden om de doelgroep te bereiken en te betrekken. Denk bij de content die gecreëerd gaat worden aan bijvoorbeeld: video's, animaties, foto's, verhalen van deelnemers en interviews met kunstvakdocenten. Door verschillende kanalen in te zetten zoals

de website, social media (advertenties) en e-mailmarketingcampagnes, kan er goed gecommuniceerd worden met de (potentiële) doelgroep. Door deze middelen en kanalen in te zetten kan K00 effectief communiceren over de missie, impact en unieke aspecten van de projecten.

Marketing helpt K00 ook bij het aangaan en onderhouden van partnerships en samenwerkingen met relevante organisaties en belanghebbenden. Door het effectief communiceren van de missie, visie en impact van de maatschappelijke projecten, kan K00 potentiële partners aantrekken en hun betrokkenheid vergroten. Dit kan leiden tot nieuwe mogelijkheden, gezamenlijke financiering, en een breder bereik van de projecten.

**Sales:** Omdat K00 kunstonderwijs wil realiseren, juist waar dat niet vanzelf gaat, is er voor onze activiteiten vrijwel altijd externe financiering nodig. Dat is in 2022 en 2023 succesvol gebleken. In 2024 zullen we deze initiatieven blijven ontplooiën om ook in dit jaar onze omzet uit rendabele activiteiten te vergroten.

**Aanscherpen tarievenbeleid:** In 2021 hebben we voor het structureel kunstonderwijs een nieuw tarievenbeleid doorgevoerd dat meer recht doet aan onze werkwijze en voordeliger is voor scholen die veel kunstonderwijs in hun school willen. Deze methodiek wordt in 2024 opnieuw geëvalueerd en waar nodig aangescherpt.

**Efficiëncyslag administratief proces:** in 2021 zijn door een interne werkgroep de administratieve processen weer eens goed onder de loep genomen. Dit heeft een aantal concrete verbetermogelijkheden opgeleverd. Ook zal in 2024 verder worden gekeken naar mogelijkheden voor het automatiseren van administratieve processen.

**Diversiteit en inclusie verstevigen:** K00 is aangesloten bij Divers Den Haag. Verschillende medewerkers hebben in 2021 de leergang Diversiteit & Sensitiviteit doorlopen. Binnen het interne opleidingsplan en binnen OOK is voorzien in continue aandacht voor diversiteit en inclusie bijvoorbeeld in de vorm van een "implicit bias" training. Daarnaast is er de wens om in het geboden lesmateriaal, werken met partners en in de eigen manier van werken bij K00 meer inclusief te werken.

## 8. BEGROTING 2024

		Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
<b>A</b>	Subtotaal opbrengsten	700.000	656.000	607.892
	<b>Directe opbrengsten</b>	<b>544.000</b>	<b>526.500</b>	<b>555.112</b>
<b>A.1</b>	Publieksinkomsten (specificatie):	544.000	526.500	555.112
	- verkoop	544.000	526.500	555.112
	- overige	-	-	-
<b>A.2</b>	Sponsorinkomsten (specificatie):	-	-	-
	- algemeen	-	-	-
	- projectgebonden	-	-	-
<b>A.3</b>	Overige directe opbrengsten (specificatie):	-	-	-
	- zaalverhuur	-	-	-
	- vergoedingen gezamenlijke activiteiten	-	-	-
	- diversen	-	-	-
	<b>Indirecte opbrengsten</b>	<b>156.000</b>	<b>129.500</b>	<b>52.780</b>
<b>A.4</b>	Diverse inkomsten (specificatie):	-	-	-
	- diversen	-	-	-
<b>A.5</b>	Bijdragen uit private middelen (specificatie):	156.000	129.500	52.780
	- particulieren (incl. vriendenvereniging)	-	-	-
	- bedrijven	74.500	82.000	22.310
	- private fondsen	81.500	47.500	30.470
	- goede doelenloterij	-	-	-
	- diversen	-	-	-
<b>B</b>	<b>Subtotaal subsidies</b>	<b>1.204.880</b>	<b>1.131.000</b>	<b>1.119.464</b>
<b>B.1.1</b>	Meerjarige subsidie ministerie OCW	-	-	-
<b>B.1.2</b>	Meerjarige subsidie Cultuurfondsen	-	-	-
<b>B.2</b>	Meerjarige subsidie provincie	-	-	-
<b>B.3.1</b>	Meerjarige subsidie gemeente Den Haag	945.380	882.514	889.581
<b>B.3.2</b>	Overige subsidies gemeente Den Haag	259.500	233.500	229.883
<b>B.4</b>	Overige subsidies en bijdragen uit publieke middelen	-	14.986	-
	<b>Totaal baten</b>	<b>1.904.880</b>	<b>1.787.000</b>	<b>1.727.356</b>

## LASTEN 2024

		Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
<b>C</b>	Subtotaal beheerlasten	475.500	454.000	559.109
<b>C.1</b>	Beheerlasten personeel (specificatie):	335.500	300.500	444.950
	- directie	89.000	96.000	116.602
	- secretariaat	17.000	16.000	15.454
	- personeelszaken	17.000	16.000	15.454
	- financiële zaken	89.500	63.000	57.186
	- marketing & communicatie	112.500	98.000	86.797
	- uitkeringslasten	-	6.000	6.679
	- overig	10.500	5.500	6.867
	- Dotatie voorziening langdurig zieken	-	-	139.911
<b>C.2</b>	Beheerlasten materieel (specificatie):	140.000	153.500	114.159
	- huisvesting	39.500	42.500	30.987
	- algemene publiciteitskosten	21.000	25.000	13.042
	- afschrijvingen	7.000	9.000	8.275
	- accountantskosten	26.500	33.500	28.477
	- overige organisatiekosten	46.000	43.500	33.378
<b>D</b>	<b>Subtotaal activiteitenlasten</b>	<b>1.429.380</b>	<b>1.332.500</b>	<b>1.239.353</b>
<b>D.1</b>	Activiteitenlasten personeel (specificatie):	1.339.380	1.246.000	1.205.667
	- artistieke leiding	101.380	121.500	147.642
	- uitvoerende kunstenaars	-	-	-
	- collectiebeheer	-	-	-
	- talentontwikkeling	-	-	-
	- educatie	1.238.000	1.124.500	1.058.025
	- overig	-	-	-
<b>D.2</b>	Activiteitenlasten materieel (specificatie):	90.000	86.500	33.686
	- zaalhuur (repetities en uitvoeringen)	6.000	11.500	4.540
	- collectiebeheer	-	-	-
	- talentontwikkeling	-	-	-
	- educatie	36.000	30.500	18.211
	- reis- en transportkosten	6.000	2.000	-
	- specifieke publiciteitskosten	24.500	23.000	10.935
	- vergunningen	-	-	-
	- overig	17.500	19.500	-
	<b>Totaal lasten</b>	<b>1.904.880</b>	<b>1.786.500</b>	<b>1.798.462</b>
	Saldo uit gewone bedrijfsvoering	-	500	(71.106)
	Saldo rentebaten en -lasten	(500)	(500)	(1.675)
	Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-
	<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(72.781)</b>

## 8.1 TOELICHTING

De afgelopen jaren hebben wij stappen gezet op het gebied van cultureel ondernemerschap. Zo hebben wij, onder andere door implementatie en doorontwikkeling van onze prijsstrategie, de ratio tussen gemeentelijke exploitatiesubsidie en eigen inkomsten kunnen verbeteren. Op deze manier hebben wij kunnen inspelen op de toenemende vraag om kunstonderwijs, zowel op scholen als bij de Maatschappelijke projecten. Ondertussen hebben wij hiermee ook stappen gezet om het structurele begrotingstekort in het Kunstenplan 2021-2024 op te lossen. In de begroting 2024 staat voor het eerst geen benodigde aanvullende financiering begroot.

Aan de basis van de voortzetting van het toegenomen activiteitenniveau binnen de Maatschappelijke projecten ligt de subsidieregeling van Samen, Sociaal en Vitaal, waaruit wij ook in 2024 subsidie hopen te ontvangen.

Met bovengenoemde maatregelen verwacht K00, om het activiteitenplan voor 2024 volledig te kunnen uitvoeren, voor het eerst dus zonder een begrotingstekort.

In 2022 is K00 geconfronteerd met de financiële gevolgen van onvoorziene omstandigheden in het personeelsbestand die mogelijk een grote impact hebben op ons bedrijfsresultaat. De lasten van deze omstandigheden zijn grotendeels in 2022 als voorziening opgenomen. Dit heeft wel geleid tot een negatief eigen vermogen.

Ter verbetering van onze kwetsbare vermogenspositie hebben wij als langetermijndoel het werken naar een weerstandsvermogen van 6% per 2028.

### **A. Directe opbrengsten**

Deze opbrengsten bestaan uit baten van scholen en zakelijke partners/klanten (A.1) en baten uit projectsubsidies van fondsen en samenwerkingspartners (A.5).

A.1. Deze baten zijn hoofdzakelijk afkomstig van scholen waarmee wij een sterke, langlopende relatie hebben en zijn voor een groot gedeelte al contractueel vastgelegd. Met oog op de beschikbare personele capaciteit streven wij naar beheersbare kwantitatieve groei en verwachten wij een constant activiteitenniveau in 2024 te realiseren.

A.5. Deze baten zijn hoofdzakelijk afkomstig uit uitvoering van maatschappelijke projecten. Ook hier streven wij, met oog op de beschikbare personele capaciteit, naar beheersbare kwantitatieve groei en verwachten wij een constant activiteitenniveau in 2024 te realiseren.

### **B. Subsidies**

B.3.1. De begrote subsidie van de gemeente Den Haag is gebaseerd op de door de gemeente gecommuniceerde trendcorrectie voor 2024, die de gemeente in september heeft verstuurd. Daardoor weet K00 bij het opstellen van de begroting al wat het definitieve subsidiebedrag voor 2024 wordt.

B.3.2. De begrote baten binnen deze rubriek hebben hoofdzakelijk betrekking op de aanvraag van Samen, Sociaal en Vitaal.

B.4. Deze baten financieren een deel van de lasten inzake een uitbreiding van de personele capaciteit. Deze personele capaciteit is afgestemd op het activiteitenniveau zoals gepresenteerd in dit activiteitenplan. Op moment van het schrijven van dit activiteitenplan zijn wij diverse financieringsmogelijkheden aan het onderzoeken.

## **C. Lasten**

### **Personeelslasten (C.1 en D.1)**

Deze lasten bestaan uit medewerkers in loondienst, alsook inzet van docenten bij uitvoering van onze activiteiten.

Afgelopen jaren heeft K00 stappen gezet om nog beter te voldoen aan Fair Practice, dit is vooral terug te zien in de vergoeding aan docenten. Deze lijn zullen wij de komende jaren voortzetten.

Medewerkers in loondienst worden verloond conform de salaristabel in de cao KE.

### **Materiele lasten (C.2 en D.2)**

De materiële activiteitenlasten bestaat uit diverse projectkosten, zoals busvervoer, podiumtechniek et cetera. Alle materiële activiteitenlasten worden gefinancierd vanuit baten uit activiteit.

### **Afronding reorganisatie**

De reorganisatie van 2013 is met de afwikkeling van de jaarrekening 2016 voltooid. Nu resteert (tot 2024) de afwikkeling van de WW-rechten van de laatste oud-medewerkers. K00 vraagt jaarlijks een nieuw voorschot hiervoor aan. Eis is dat K00 een zorgvuldige boekhouding hiervan voert. De bedragen lopen volgens planning steeds verder af en de verwachting is dat de totale kosten voor de reorganisatie/sociaal plan uitkomen op ongeveer € 8,0 miljoen (oorspronkelijke raming € 9 miljoen). De besteding van deze reorganisatievoorziening loopt niet over het resultaat van K00 en is om deze reden niet zichtbaar in onze begroting. Naar verwachting zal deze in 2024 niet meer in de jaarstukken vermeld hoeven te worden.

## 9. BIJLAGE I: BEGRIPPENLIJST

- **MAATSCHAPPELIJK PROJECT:** Wij definiëren een maatschappelijk project als een arrangement met kunstonderwijs als centrale focus, gericht op het bereiken van een maatschappelijke doelstelling t.a.v. een specifieke doelgroep.
- **STRUCTUREEL KUNSTONDERWIJS:** Programma's voor scholen die bestaan uit minimaal 20 aaneengesloten weken en waarbij de kunstlessen worden uitgevoerd met een minimum van 40 uren.
- **BINNENSCHOOLS – BUITENSCHOOLS:** Activiteiten vinden onder schooltijd op school (binnenschools) of op locatie (buitenschools) plaats.
- **VOORSCHOOLS – NASCHOOLS:** Activiteiten vinden -al of niet op de school zelf- plaats buiten de reguliere schooltijden en vakanties.
- **KUNSTDISCIPLINE:** Traditioneel zijn dit de verschillende vormen van kunst: Beeldende kunst, Dans, Literatuur, Muziek, Theater.
- **FORMAL- NON-FORMAL:** Leren in de formele context van (kunstvak-)opleiding en (kunst-)instelling (bijvoorbeeld: Muziekschool, Conservatorium, Symfonieorkest, Concertzaal) naast leren in een informele setting, peer-to-peer, onderzoekend zonder vast einddoel, vaak ingebed in een sociale context (bijvoorbeeld: Rap, Spoken Word, Hip Hop, Graffiti)
- **VORMTALLEN:** Kunstdisciplines hebben een eigen uitdrukkingsvorm: techniek, woorden, beelden, geluiden, gedragscodes: de vormtaal. Deze is per definitie 'exclusief'. Kunstonderwijs heeft als doel het eigen maken van de vormtalen in de vorm van kennis en vaardigheden, waardoor inclusie mogelijk is.
- **LEERROUTE:** De keuze van de school om de eigen visie op het kunstonderwijs en de doelen daarvoor te bereiken met lessen binnen een kunstdiscipline (monodisciplinair), meerdere kunstdisciplines (multidisciplinair) of in zekere mate van vermenging van kunstdisciplines (interdisciplinair)
- **VERDUURZAMING:** Het bestendigen van projecten en activiteiten die starten met externe financiering (fondsen, subsidie) - doorontwikkelen met als doel een (financieel) onafhankelijke basis zodat de continuïteit gewaarborgd kan worden.

