

DUURZAAM BOUWEN AAN INCLUSIEF KUNSTONDERWIJS



**KUNST
ONDERWIJS
ORGANISATIE**

**MEERJARENBELEIDSPLAN
KUNST EN CULTUUR
2025-2028**

Aanvraagformulier subsidie Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2025-2028

2.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager	
Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	KOO kunstonderwijs organisatie
Statutaire naam instelling:	Stichting Koorenhuis
Statutaire doelstelling:	Het voor een breed en pluriform publiek toegankelijk maken en (doen) uitvoeren en ontwikkelen van kunsteducatie en hiermee de deelname aan kunst voor de inwoners van Den Haag systematisch te bevorderen
Aard van de instelling:	Educatieve instelling
Bezoekadres: Postcode en plaats: Postadres: Postcode en plaats:	Prinsegracht 27 2512 EW Den Haag Postbus 857 2501 CW Den Haag
Telefoonnummer:	070-707111
Email:	info@koo.nl
Website:	www.koo.nl
2.1.B. Contactpersoon voor de subsidieaanvraag	
Naam contactpersoon: Functie contactpersoon: Telefoonnummer contactpersoon: Email contactpersoon:	Hugo van den Hoek Ostende Interim directeur 06-46163162 hugo@koo.nl
2.1.C. Financiële gegevens aanvrager	
IBAN bankrekeningnummer: Ten name van: Fiscaal nummer:	NL94 ABNA 0868136646 KOO NL805510540B01
2.1.D. Rechtsvorm	
Rechtsvorm (stichting, vereniging): Jaar van oprichting: Inschrijving Kamer van Koophandel te: KvK nummer:	Stichting 1996 Den Haag 41160059



2.1.E. Huidige samenstelling directie/dagelijkse leiding (incl. zakelijk/artistiek leider indien van toepassing)

Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn Benoeming:
Hugo van den Hoek Ostende	Interim directeur	16-05-2022	tijdelijk

2.1.F. Huidige samenstelling Bestuur of Raad van Toezicht

Bestuur: (aankruisen)		☒ Raad van Toezicht ☐ Bestuur		
Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn Benoeming:	Treedt af op:
Dhr. B.J. Klerk	Voorzitter	25-09-2013	3e termijn	22-09-2022 ¹
Dhr. A. de Been	Lid	22-09-2016	3e termijn	22-09-2025
Mevr. P. Houtsma	Lid	17-11-2020	2e termijn	16-11-2026
Mevr. M. Nouri	Lid	01-10-2020	2e termijn	30-09-2026
Dhr. H. Visser	Lid	01-10-2020	2e termijn	30-09-2026

2.1.G. Gevraagd subsidie voor de periode 2025-2028

Voor welke subsidie dient u een aanvraag in (aankruisen):

- ☒ Categorie B – subsidie algemene tender MJB
☐ Categorie B – subsidie Cultuurankerfunctie
☐ Categorie B – subsidie Openluchttheater Zuiderpark

Totale omvang jaarlijkse exploitatie:	€ 1.954.500
Gevraagde jaarlijkse structurele bijdrage van de gemeente voor 2025-2028:	€ 1.036.000
Gesubsidieerd in het kader van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 van de gemeente Den Haag? (aankruisen):	☒ ja, met een bedrag van: € 945.380 (peiljaar 2024, inclusief trend) ☐ nee

2.1.H. Ondertekening

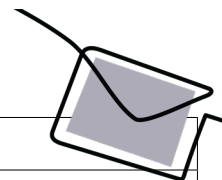
Hierbij verklaart ondergetekende, daartoe statutair bevoegd, dit formulier naar waarheid en zonder voorbehoud te hebben ingevuld.

Machtiging ja ☒nee*

Naam:	Hugo van den Hoek Ostende
Functie:	Interim-directeur
Datum:	29 januari 2024
Plaats:	Den Haag
Handtekening:	
*NB: Wanneer de contactpersoon de aanvraag namens het bestuur ondertekent, dient een kopie van de machtiging daartoe bijgevoegd te worden.	

¹ 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.

Hoofdstuk 1 Samenvatting beleidsplan



Algemene gegevens aanvrager	
Naam:	KOO kunstonderwijs organisatie
Statutaire naam instelling:	Stichting Koorenhuis
Statutaire doelstelling:	Het voor een breed en pluriform publiek toegankelijk maken en (doen) uitvoeren en ontwikkelen van kunsteducatie en hiermee de deelname aan kunst voor de inwoners van Den Haag systematisch te bevorderen.
Aard van de instelling:	Educatieve instelling
Bezoekadres / Postadres:	Prinsegracht 27, 2512 EW Den Haag / Postbus 857, 2501 CW Den Haag
Telefoonnummer:	070-707111
Email / website	info@koo.nl / www.koo.nl

1.1. Samenvatting van de terugblik op de periode 2021-heden:

De kortste en beste samenvatting waar KOO voor staat en wat KOO doet, is onze missie: *“Wij organiseren professioneel kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat.”* Dit betekent voor 2021-nu:

1.1.1 Inhoudelijk artistiek beleid

KOO heeft in deze periode, ondanks en soms juist door corona, het ‘kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat’ vorm kunnen geven. Zowel op School als in het Maatschappelijke Domein. Op School door grotere aandacht voor het speciaal (basis) onderwijs² en door te focussen op vernieuwing van het kunstonderwijs, met thema’s als interdisciplinair kunstonderwijs en integrale curriculumverbreding. In de Maatschappelijke Projecten door antwoord te geven op vragen van nieuwe partners die ons veelal zelf wisten te vinden.

1.1.2 Bedrijfsvoering

KOO heeft een gezonde begroting en heeft het aandeel exploitatiesubsidie in ons resultaat kunnen verlagen. Dit laatste komt onder andere door de uitbreiding van de activiteiten in maatschappelijke projecten, het succes in het aanschrijven van fondsen, gecombineerd met een kritische ondernemende blik. KOO kampt met financiële uitdagingen en uitdagingen op het gebied van personeel door de langdurige ziekte en wisseling binnen het management. We hanteren de Governance Code Cultuur en Fair Practice Code en lichten deze uitgebreid toe in jaarverslagen.

1.1.3 Diversiteit en inclusie

Ons programma, onze producten en onze doelgroepen zijn vanzelfsprekend in overeenstemming met onze missie van inclusiviteit en diversiteit. Hierbij strekt diversiteit zich verder uit dan slechts de culturele achtergrond. Ook bij ons personeel, waar naast culturele achtergrond ook bijvoorbeeld aandacht is voor de veilige werkplek voor mensen met psychische uitdagingen.

1.1.4 Positionering binnen het bestel en bijdrage aan het totale aanbod

KOO is de grootste aanbieder van onderschools kunstonderwijs in Den Haag en de enige met een breed aanbod. Het uiteindelijke doel is om alle kinderen en jongeren in Den Haag te bereiken, en dit kan alleen worden verwezenlijkt door middel van samenwerking tussen alle aanbieders van kunstonderwijs. Om dit na te streven, richten we ons ook op aanbod voor speciaal (basis) onderwijs. Hierbij delen we onze kennis graag met collega-instellingen.

1.1.5 Economische en/of maatschappelijke betekenis.

De maatschappelijke betekenis van KOO zit in de unieke positie als aanbieder van kunstonderwijs voor speciale doelgroepen. KOO pakt daar de rol van samenwerkingspartner voor scholen/organisaties die met deze doelgroepen werken en culturele partners die met deze doelgroepen willen gaan werken.

² Het betreft zowel speciaal onderwijs (so) als speciaal basisonderwijs (sbo) wat we samenvoegen tot speciaal (basis) onderwijs (s(b)o).

Totalen	2021	2022	2023	2024
Scholen: activiteiten primair onderwijs (po)	8.800	9.587	9.476	9.000
Scholen: aantal bezoeken ³ po	246.036	268.436	256.328	250.000
Scholen: activiteiten voortgezet onderwijs (vo)	365	436	792	500
Scholen: aantal bezoeken vo	10.220	12.208	22.176	14.000
Maatschappelijke projecten: activiteiten	Geen gegevens	1.388	1.884	1.351
Maatschappelijke projecten: aantal bezoeken	Geen gegevens	8.328	13.188	9.457

1.2. Samenvatting van de plannen en activiteiten voor de periode 2025-2028:

1.2.1 Artistiek inhoudelijk beleid

KOO werkt vanuit een sterke maatschappelijke missie. Aan die missie ligt een brede visie ten grondslag die zich vertaalt naar verschillende terreinen zoals: omgeving, onderwijs, kunstonderwijs, doelgroepen, werkwijze, impact en kwaliteit. Dit vormt de stevige basis van waaruit we handelen, met focus op twee belangrijke pijlers:

1. Scholen. We bieden niet alleen kunstonderwijslessen op scholen aan, maar streven er ook naar om een partner te zijn die de scholen ondersteunt bij hun uitdagingen, zoals het integreren van kunstonderwijs in het brede curriculum en het lerarentekort. Daarnaast willen we individuele leerlingen handvatten aanreiken waarmee ze makkelijker een weg kunnen vinden in de snel veranderende wereld. Dit doen we door ze te leren denken en doen als een kunstenaar. Tot slot is het niet ons doel om te groeien in aantal scholen, we blijven gericht op 40 scholen met structurele kunstonderwijsprogramma's en 50 scholen met kortlopende programma's. Wel verschuift onze aandacht daarbinnen nog meer richting scholen voor het speciaal (basis) onderwijs.
2. Maatschappelijke Projecten. We ontwikkelen op maat gemaakte projecten voor verschillende doelgroepen die niet vanzelfsprekend toegang hebben tot kunstonderwijs. Deze projecten vallen binnen drie programmalijnen: (1) mensen met een beperking, (2) senioren en (3) kwetsbare inwoners van de stad. We staan altijd open voor nieuwe partners en doelgroepen en gaan graag in gesprek om de behoeften boven tafel te krijgen. Ons doel vanaf 2025 is om jaarlijks gemiddeld 20-25 projecten uit te voeren, bestaande uit 1.350 activiteiten met in totaal ongeveer 9.500 bezoeken per jaar.

Totalen	2025	2026	2027	2028
Scholen: activiteiten primair onderwijs (po)	9.000	9.000	9.000	9.000
Scholen: aantal bezoeken po	250.000	250.000	250.000	250.000
Scholen: activiteiten voortgezet onderwijs (vo)	500	500	500	500
Scholen: aantal bezoeken vo	14.000	14.000	14.000	14.000
Maatschappelijke projecten: activiteiten	1.350	1.350	1.350	1.350
Maatschappelijke projecten: aantal bezoeken	9.500	9.500	9.500	9.500

1.2.2 Zakelijk beleid

Vanzelfsprekend zijn gezonde financiële huishouding, goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap basisvoorwaarden voor een goede bedrijfsvoering. KOO heeft deze zaken goed geregeld. Onze duidelijke positionering, gebaseerd op een sterke missie, werken we uit in verschillende aspecten zoals: de kunstenaarsmindset, betrouwbare samenwerkingen, vernieuwing en kennisdeling. KOO doet bijna alles in samenwerking, vooral met kunstprofessionals, scholen en maatschappelijke organisaties. Ons belang voor Den Haag manifesteert zich op verschillende niveaus; van de impact op individuele leerlingen en deelnemers tot het positioneren van de stad als voorloper in speciaal kunstonderwijs.

Diversiteit en inclusie.

KOO draagt bij aan inclusiviteit door kunstonderwijs te organiseren voor speciale doelgroepen. Uit de nulmeting conform de scan uit de Code Diversiteit & Inclusie komt naar voren dat KOO een sterk inclusief klimaat heeft. Hoe KOO dat vormgeeft omschrijven we aan de hand van vier P's: programma, publiek, personeel en partners, waarbij de eerste twee P's SMART geformuleerd zijn.

In deze aanvraag kiezen we voor genderneutrale verwijzingen, zoals die/diegene/diens/hen/hun, om zowel leerlingen, deelnemers als KOO zelf genderneutraal te benaderen.

³ Een bezoek definiëren we als iedere keer dat een leerling/deelnemer aan een kunstonderwijsactiviteit deelneemt.

Hoofdstuk 2 Terugblik op de periode 2021-heden

2.1. Inhoudelijk artistiek beleid

2.1.1 Wat ging, terugkijkend vanuit nu (december 2023), goed en wat ging minder goed?

KOO's ambitie was om in de periode 2021-2024 initiatiefnemer van vernieuwing in het binnenschoolse kunstonderwijs te zijn. Vanuit onze missie: 'Wij organiseren professioneel kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat', en vanuit een inhoudelijke visie met drie pijlers: kunstvormen/kunsttalen, kunstenaarsmindset en samenwerking in arrangementen. In het kort:

- Bij **kunstvormen en kunsttalen** gaat het om breder denken dan in disciplines (muziek, dans, theater etc.) door aandacht voor sub-disciplines, cross-overs en nieuwe vormtalen zoals spoken word, urban en graffiti. KOO heeft in de docentenpool (hierna te noemen: docentencommunity) docenten met verschillende achtergronden en vormtalen.
- **De kunstenaarsmindset.** Met een open houding onbevangen naar de wereld kijken, onderzoeken en op een eigen manier vormgeven. De kunstenaarsmindset werken we verder uit om deze concreet toepasbaar te maken.
- Bij **samenwerking in arrangementen** gaat het erom op welke manier KOO de samenwerking met de partners vormgeeft, aansluitend op het vraaggericht werken. Bij iedere aanvraag gaat KOO in gesprek met de aanvrager om de behoeften zo helder mogelijk te krijgen. Op die manier kunnen zowel de aanvrager als de kunstdocent samen zo goed mogelijk invulling geven aan de vraag.

Het is KOO in deze periode goed gelukt om met onze activiteiten steeds meer te laten zien dat wij er zijn voor doelgroepen die niet vanzelfsprekend met kunstonderwijs aan de slag kunnen. Scholen weten KOO te vinden met hun complexere vragen. Daarnaast kloppen steeds meer maatschappelijke partners aan, op zoek naar activiteiten voor hun speciale doelgroep.

In ons vorige meerjarenbeleidsplan hebben we drie speerpunten benoemd: de docenten, de scholen en de stad. Ieder met een eigen ambitie.

- Bij **'de Docenten'** was de ambitie van KOO om de docenten die voor ons werken de drijvende kracht te laten zijn achter vernieuwing van het kunstonderwijs. Onze docentencommunity heeft een groot aandeel in het realiseren van de projecten. Bij het opzetten van een project heeft de kunstvakdocent in de driehoek: aanvragende partner-docent-KOO, een stevige rol in het beantwoorden van de vraag die de onderwijs- of maatschappelijke partner stelt. Zo zijn de docenten een belangrijk instrument om onze doelstellingen te realiseren. De ambitie van KOO op het gebied van docenten is geslaagd in de zin dat KOO beschikt over een grote, deskundige en heel diverse pool van kunstvakdocenten die we kunnen inzetten voor onze vele en vaak speciale projecten. Daarin waren en zijn de docenten nog steeds een drijvende kracht. Minder geslaagd was de onduidelijkheid over het cursusaanbod in de vrije tijd op de site van KOO en hoe 'de Docenten' een onderdeel werden van het inhoudelijke beleid. In de nieuwe aanvraag zal de samenwerking met de docenten beschreven worden onder het zakelijke beleid naast het algemene personeelsbeleid, niet meer onder het inhoudelijk beleid.
- Bij **'de Scholen'** ambieerde KOO het initiatief te nemen bij vernieuwing in het anderschools kunstonderwijs. Door aan te sluiten bij ontwikkelingen binnen het onderwijs als curriculum.nu en 21st century skills en door deze ontwikkelingen in te bedden in het kunstonderwijs. Daarnaast was er de ambitie om scholen creatieve oplossingen aan te dragen in het kader van de verhoogde werkdruk wegens het lerarentekort. KOO heeft redelijk succesvol vormgegeven aan de ambitie om vernieuwer te zijn op het gebied van binnenschools kunstonderwijs. Dit is gerealiseerd vanuit een heldere visie over de potentiële rol van kunstonderwijs binnen het schoolcurriculum en de kansen die dit biedt voor kwesties zoals het lerarentekort en de werkdruk (zie verder paragraaf 3.1.5.1). KOO staat bij de scholen bekend als een partner die mee kan denken en scholen maatwerk kan bieden. Zo ontwikkelt KOO, onder andere samen met DHS (De Haagse Scholen), concepten die zeker vernieuwend genoemd kunnen worden. Minder goed was de keerzijde van het succes, namelijk de grote werkdruk bij KOO.

- Bij **'de Stad'**, onze maatschappelijke projecten, was de ambitie van KOO om met (nieuwe) partners te werken aan innovatieve arrangementen voor meer verschillende doelgroepen. Binnen het onderdeel Maatschappelijke Projecten heeft KOO een grote sprong kunnen maken met de subsidie Samen Sociaal en Vitaal (SSV) van de gemeente Den Haag voor de jaren 2022 en 2023. Daardoor heeft KOO de hierboven genoemde ambitie stevig vorm kunnen geven. Op projectniveau gingen er wel dingen minder goed. In de jaarverslagen gebruikten we deze om aan te geven wat we ervan geleerd hadden.

2.1.2 Corona.

Juist door KOO's vernieuwende kracht konden we met name veel structurele activiteiten door laten gaan, ondanks de beperkingen door de coronamaatregelen. Er is veel online lesgegeven, docenten hebben educatieve video's gemaakt die toegankelijk waren via onze website en we voorzagen leerlingen van een webpagina met aanbod en linkjes. Wel was er in de coronatijd minder afname van kortlopend aanbod.

Bij maatschappelijke projecten hebben de coronamaatregelen ook tot nieuwe producten geleid, zoals Raamkunst. Daarbij maken twee personen, ieder aan een andere kant van een ruit, dichtbij maar wel beschermd tegen besmetting, samen een schildering. Ook zijn er Klein Kunstjes ontwikkeld. Dit zijn kunstopdrachten die zonder aanwezigheid van een docent door twee personen kunnen worden uitgevoerd.

2.1.3 Hoe wordt kwaliteit zichtbaar in onze activiteiten?

KOO monitort de activiteiten met grote regelmaat, onder andere door lesbezoeken en periodieke evaluaties met de belanghebbende organisatie. De ontvangen feedback tijdens lesbezoeken en in de daaropvolgende eindevaluaties draagt merkbaar bij aan de professionele ontwikkeling van docenten. De kwaliteit van projecten blijkt eveneens uit periodieke evaluaties met partners, waarbij de ervaringen van de samenwerkingspartner en de opbrengst voor de deelnemers centraal staan.

In de aanvraag 2021-2024 verwijst KOO in het kader van kwaliteit naar diens certificering binnen het kwaliteitskeurmerk 'Kwaliteit in Beeld' van Certificeringsorganisatie voor Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBCT). Deze audit heeft in september 2023 plaatsgevonden en KOO is voor de komende vier jaar weer gecertificeerd. Zie ook onze visie op kwaliteit in paragraaf 3.1.3.7.

2.2. Bedrijfsvoering

2.2.1 Wat ging, terugkijkend vanuit nu (december 2023), goed en wat minder goed?

Een belangrijk succes de afgelopen periode is dat KOO het tekort in de financiering voor de jaren 2022 en 2023 weg heeft kunnen werken. Op het personele vlak heeft de langdurige ziekte van de directeur-bestuurder en het vertrek van twee programmacoördinatoren tot belangrijke uitdagingen geleid. Gelukkig was en is er voldoende kennis en ervaring binnen de organisatie om de activiteiten op een goede manier voort te zetten, maar dit vergt veel van de toch al zwaar belaste medewerkers. Dat het hen lukt de inhoudelijke ambities toch waar te maken is een groot compliment waard. Begin 2024 verwacht KOO de nieuwe programmacoördinatoren op volle sterkte in te kunnen zetten.

2.2.2 Wat betekende dit voor bedrijfsvoering en financieringsmix?

In 2022 daalde de exploitatiesubsidie naar 51% van de totale baten. De toekenning van de subsidie Samen Sociaal en Vitaal (SSV) voor 2022 en 2023 heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het op orde krijgen van de bedrijfsvoering. De combinatie van twee subsidiestromen bleek te zorgen voor een efficiëntie die de bedrijfsvoering ten goede kwam. Deze subsidie bracht ook weer uitdagingen met zich mee omdat het uitvoeren van de maatschappelijke projecten voor een aanzienlijk deel afhankelijk was van bijdragen van derden. Helaas is SSV voor 2024 niet toegekend. Daarmee wordt het gevaar van incidentele financiering pijnlijk duidelijk. Maar het ontbreekt KOO niet aan organisatiekracht waardoor de financieringsmix met verschillende subsidies aanzienlijk is verbreed: landelijke subsidies (Fonds voor Cultuurparticipatie), gemeentelijke subsidies (naast MJB en SSV: Cultureel ondernemerschap, Toegankelijkheid), en fondsen (o.a. Fonds 1818, Lang Leve Kunst, Fonds 21, Fonds Kind & Handicap, Haags Groene Kruis Fonds).

2.2.3 Hoe past KOO de Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code succesvol toe?

Voor de Governance Code Cultuur hanteert KOO het Raad van Toezichtmodel. De RvT ziet toe op het naleven van de codes. Er is een directiereglement en mandaatregeling waarin de beslissingsbevoegdheid

nauwkeurig is vastgelegd. Het eerste principe van de Governance Code Cultuur, 'waarde scheppen voor en in de samenleving', heeft KOO met name succesvol vorm kunnen geven in het intensief betrekken van begunstigden en belanghebbenden bij onze interventies.

Wat betreft Fair Practice Code staat KOO bij zelfstandige kunstvakdocenten bekend als een organisatie die, op basis van fair pay, via een heldere tarievenstructuur de docenten een eerlijke beloning geeft. Niet alleen voor de lestijd, maar ook voor eventuele voorbereidingen. Het succes van KOO daarin is dat we de vergoedingen stapsgewijs hebben kunnen verhogen naar het niveau geadviseerd door de Kunstenbond, zonder dat dit ten koste is gegaan van de werkgelegenheid.

2.3. Diversiteit en inclusie

2.3.1 Heeft KOO de doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie gehaald?

Ons motto "Wij organiseren kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat" herbergt al de definitie van inclusiviteit. Wij hebben ons ten doel gesteld onze kunstlessen voortdurend diverser te maken, ook omdat we ons steeds meer begeven op het gebied van interdisciplinair kunstonderwijs. De afgelopen jaren is de focus op speciale doelgroepen belangrijk geweest voor ons aanbod, denk aan leerlingen in het speciaal (basis) onderwijs, ouderen en mensen in sociaaleconomisch zwakke situaties. Met onze diverse en inclusieve benadering hebben we onze doelstellingen op deze gebieden gehaald.

Bij het werven van nieuwe medewerkers en kunstdocenten besteden we speciale aandacht aan het verwelkomen van kandidaten met een diverse culturele achtergrond. Maar inclusie betekent voor KOO ook om een veilige werkplek te kunnen zijn, bijvoorbeeld voor medewerkers met diverse uitdagingen, zoals het autistisch spectrum.

KOO zoekt steeds (en wordt gevonden door) partners die aan hun speciale doelgroepen kunstonderwijs willen aanbieden. Zo heeft KOO de afgelopen periode meer s(b)o scholen bereikt, werkt KOO samen met Stichting Pelita voor Moluks-Indische ouderen, voeren we gesprekken met Middin voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel en met de Iris Hond Foundation voor dak- en thuislozen. Ons doel voor deze beleidsperiode was dit uit te breiden, en dat is de afgelopen periode goed gelukt.

2.4. Positionering binnen bestel en bijdrage aan totale aanbod

2.4.1 Hoe zag de positionering van KOO er de afgelopen jaren uit?

KOO is in Den Haag één van de aanbieders van kunstonderwijs. Daarin is KOO de grootste en de enige met aanbod in alle kunstdisciplines. KOO positioneert zichzelf als een specialist in kunstonderwijs voor speciale doelgroepen. In het onderwijsdomein hebben wij een bijzondere focus op het speciaal (basis) onderwijs. In het sociaal-maatschappelijk domein op een breed palet aan kwetsbare doelgroepen.

KOO heeft de activiteiten in het speciaal (basis) onderwijs weten uit te breiden. Binnen de Maatschappelijke Projecten heeft KOO de positie kunnen versterken door het verkrijgen van de subsidie SSV in 2022 en 2023. Dat heeft een grote impuls gegeven aan het kunstonderwijs binnen het sociaal-maatschappelijk domein.

2.4.2 Welke vormen van samenwerking kent KOO?

KOO participeert in verschillende samenwerkingsverbanden, waarbij de samenwerking met onze gemeenschap van kunstprofessionals van groot belang is. Zij zijn opdrachtnemer bij onze activiteiten. Een volgend logisch netwerk is dat van het onderwijs. Jaarlijks werken we met zo'n 80 scholen samen waarvan we in 2022 op 39 scholen structureel kunstonderwijs aanboden. Door de uitbreiding van onze Maatschappelijke Projecten zijn onze samenwerkingen binnen het sociaal-maatschappelijk domein verbreed. In 2023 hadden we samenwerkingen met 20 maatschappelijke partners op diverse niveaus en in verschillende mate van intensiteit.

Ook binnen het Haagse cultureel-educatieve veld onderhouden we belangrijke samenwerkingen. Zo delen we graag onze expertise van speciale doelgroepen om zo het aanbod voor deze doelgroepen nog verder te verbreden, juist ook bij partners.

2.4.3 Wat was het publieksbereik?

Het bereik van scholen in 2022, zie onderstaande tabel.

2022	Bereikt	Prestatienorm
PO structureel	9.045 leerlingen	7.500 leerlingen
PO	30 scholen	30 scholen
SO	9 scholen	8 scholen
VO structureel	336 leerlingen	-
	2 scholen	-
PO kort	1986 leerlingen	9200 leerlingen
	28 scholen	32 scholen
SO kort	399 leerlingen	-
VO kort	2.472 leerlingen	3.500 leerlingen
	20 scholen	12 scholen

Er is, volgens plan, een groei in speciaal (basis) onderwijs scholen. Het kortlopende aanbod kampte in 2022 met de gevolgen van de corona-maatregelen waardoor minder aanbod is afgenomen door de scholen. Bij het structurele aanbod heeft KOO meer leerlingen bereikt dan begroot.

Bij de Maatschappelijke Projecten hebben we in 2022 6.691 deelnemers bereikt bij prestatieafspraken van 4.000 deelnemers. Daarmee is onze doelstelling ruimschoots gehaald.

2022	Bereikt	Prestatienorm
TOTAAL	6.691	4.000

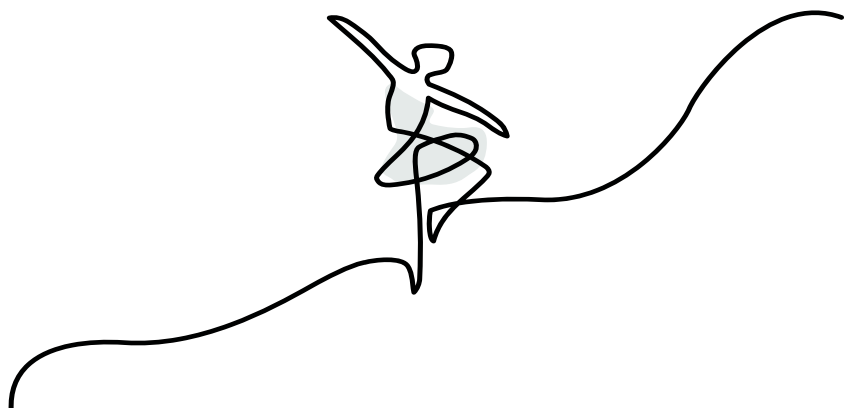
Bij maatschappelijke projecten hebben we bestaande samenwerkingen verdiept en meldden zich nieuwe samenwerkingspartners.

2.5. Economische en/of maatschappelijke betekenis

De auditcommissie voor de certificering kwaliteitskeurmerk 'Kwaliteit in beeld' van het CBCT was zeer onder de indruk van ons omvangrijke netwerk, met name binnen welzijn. Zij waren dit in audits bij andere organisaties nog niet zo tegengekomen. Dit brede netwerk geeft blijk van onze maatschappelijke betekenis.

De uitbreiding van ons netwerk heeft de positie van KOO als dé samenwerkingspartner voor kunstonderwijs aan speciale doelgroepen versterkt. We merken dit aan het feit dat organisaties uit Den Haag, maar ook uit de rest van het land, die ook met deze doelgroepen willen werken, KOO steeds makkelijker weten te vinden.

KOO biedt werkgelegenheid aan een grote groep kunstvakdocenten door met hen kunstonderwijsactiviteiten te organiseren, veelal vanuit door KOO georganiseerde externe financiering. In die zin heeft KOO ook een economische betekenis.



Hoofdstuk 3 Plannen en activiteiten voor de periode 2025-2028

De focus op vernieuwing en verbreding tussen 2021 en 2024 heeft KOO veel gebracht: nieuwe samenwerkingspartners, nieuwe docenten in de community en nieuwe doelgroepen. Dit bracht niet alleen nieuwe ideeën en inspiratie, maar ook nieuwe producten voort. Ons ontwikkelprogramma KOOLab (zie paragraaf 3.2.6. ‘onderzoek en ontwikkeling’) is een succes gebleken, met als resultaat dat er waardevolle producten en ideeën liggen waar we mee aan de slag kunnen. In de periode 2025-2028 willen we deze vernieuwingen verder toepasbaar maken binnen het onderwijs en het maatschappelijk domein. We zullen alleen groei realiseren daar ‘waar het niet vanzelf gaat’, rekening houdend met de huidige capaciteit. We willen ruimte creëren voor verdieping, verduurzaming en het delen van kennis en ervaringen. Dit vatten we samen in: *‘duurzaam bouwen aan inclusief kunstonderwijs’*.

3.1. Beleidsdoel Artistiek inhoudelijk beleid voor instellingen met als hoofdtak cultuureducatie

3.1.1 Statutaire doelstelling KOO

De stichting stelt zich ten doel 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.

3.1.2 Missie KOO

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

KOO streeft ernaar om kunstonderwijs toegankelijk te maken voor mensen die niet vanzelfsprekend mee in aanraking komen. Dit zijn ook kinderen en jongeren binnen het reguliere onderwijs in Den Haag, die van huis uit geen toegang hebben tot kunstlessen. Daarom organiseren wij kunstprojecten binnen het reguliere onderwijs én binnen het speciaal (basis) onderwijs. Met een bijzondere focus op het speciaal (basis) onderwijs.

3.1.3 Visie

3.1.3.1 Visie op onze omgeving

In een wereld die voortdurend en snel verandert, zijn flexibiliteit en creativiteit essentiële vaardigheden. Zoals Carlina Rinaldi⁴ benadrukt: ‘Creativiteit is de vrijheid om iets steeds van een andere kant te bekijken’. Dit is precies wat wij mensen mee willen geven: de mindset om iets van verschillende kanten te kunnen bekijken.

3.1.3.2 Visie op het onderwijs

Kunst is de belichaming van creativiteit en daarom is kunstonderwijs bij uitstek geschikt om vaardigheden, zoals waarnemen/analyseren, ontwerpen, goede vragen stellen, samenwerken, doorzetten en kritisch denken te ontwikkelen. Deze zijn van net zo'n groot belang voor een rijk en gelukkig leven als rekenen en taal. En zijn nodig om als toekomstige burger een goede bijdrage aan onze samenleving te kunnen leveren.

Scholen weten alleen vaak niet hoe ze kruisbestuivingen tussen kunstonderwijs en zaakvakken vorm kunnen geven. De inzet van kunstprofessionals op scholen brengt deze expertise naar het klaslokaal. Wanneer deze lessen geïntegreerd worden in het curriculum van de school en er een versmelting plaatsvindt tussen de wereld van de kunstprofessional en die van de leerkracht, krijgen leerlingen optimale ondersteuning in hun ontwikkeling.

3.1.3.3 Visie op kunstonderwijs

Kunstonderwijs kan de plek zijn waar een kind met een open houding onbevangen leert kijken naar de wereld, zich er speels in kan bewegen, onderzoekend op ideeën komt en deze op een eigen, unieke manier scheppend vormgeeft. Met deze woorden hebben we de kunstenaarsmindset van Merlijn Twaalfhoven⁵ samengevat. Kort en krachtig: *‘denken en doen als een kunstenaar’*. Hierin ligt voor KOO de artistieke kwaliteit van kunstonderwijs: kinderen en jongeren leren kijken, voelen, denken en doen als een kunstenaar. De kunstenaarsmindset besteedt aandacht aan vier gebieden: het waarnemen (het je kunnen verwonderen),

4 Carlina Renaldi was oprichter van het Loris Malaguzzi kindercentrum in Reggio Emilia en professor pedagogiek aan de universiteiten van Modena en Reggio Emilia.

5 Merlijn Twaalfhoven, Nu is het aan ons. Waarom we de kunstenaar in onszelf nodig hebben om de wereld te redden. Uitgeverij Atlas Contact, 2020

het voelen (wat past bij jou, voelt goed voor jou), het denken (een voorstelling in je hoofd maken hoe je iets wilt vormgeven) en het maken (de fysieke ruimte ingaan om te maken en te ontmoeten). Denken vanuit de kunstenaarsmindset geeft richting aan kunstonderwijs. Om dit concreet te maken heeft KOO een interdisciplinaire routekaart (zie 3.1.5.1 bij 'interdisciplinair kunstonderwijs') ontwikkeld, een praktisch model (nulmeting) om het artistieke proces van leerlingen te kunnen monitoren. We gaan deze kunstenaarsmindset nu steviger verankeren, verder verdiepen en binnen de activiteiten zichtbaarder maken.

3.1.3.4 Visie op speciale doelgroepen

'Kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat' kan ook over leerlingen in het reguliere onderwijs gaan. Maar binnen de doelgroepen waarvoor kunstonderwijs niet vanzelfsprekend is, zijn er veel mensen die worden aangeduid als 'iemand met een beperking', doelend op een fysieke of psychische beperking. De ervaringsdeskundigen binnen ons team prefereren echter de term 'iemand met een uitdaging', omdat deze term meer uitnodigt tot actie en een positievere lading heeft. In onze aanvragen spreken we ook vaak over 'kwetsbare inwoners', wat begrijpelijk is maar ook onderhevig is aan discussie. Inclusief communiceren, zowel over als naar de verschillende doelgroepen, is een thema waar we ons voortdurend mee bezig zullen houden en waarin we de ontwikkelingen blijven volgen.

Voor deze aanvraag maken we gebruik van de term 'speciale doelgroepen' om de totale groep mensen met hun verschillende uitdagingen aan te duiden voor wie kunstonderwijs niet vanzelfsprekend is. Dit is in lijn met de terminologie in het onderwijs.

3.1.3.5 Visie op de werkwijze van KOO

Om leerlingen en deelnemers zo optimaal mogelijk op maat te kunnen bedienen, is het essentieel om alle expertise van de verschillende partners rondom een activiteit zo goed mogelijk samen te brengen. Bij KOO-projecten gaat dit om het bundelen van kennis over leerlingen/deelnemers van de samenwerkingspartner, de expertise van kunstonderwijs bij de kunstprofessional en de kennis uit eerdere vergelijkbare samenwerkingen bij de projectleiders van KOO. Dit alles komt samen in een leer- of projectplan, dat tevens dient als basis voor regelmatige monitoring en evaluatie. Ondanks de arbeidsintensieve aard gelooft KOO dat deze werkwijze de beste garantie biedt om leerlingen en deelnemers te ondersteunen in het leren kijken, voelen, denken en doen als een kunstenaar.

3.1.3.6 Visie op impact

In de beschikkingen worden prestatie-eisen doorgaans geformuleerd in termen van output, voornamelijk gericht op aantallen (scholen, activiteiten, deelnemers). KOO vindt de impact, met name op het niveau van een individu, minstens zo belangrijk. Daarom delen we verhalen op onze website, zoals het verhaal van Luuk's moeder. Het in meerdere niveaus kunnen beschrijven van impact, zegt in de visie van KOO veel meer over de (artistieke) kwaliteit van activiteiten dan het meten van output. In 2022 heeft KOO, samen met vier collega-instellingen uit Amersfoort, Nijmegen, Groningen en Eindhoven, geïnvesteerd in het toepasbaar maken van het Social Profit Canvas van WHISE binnen onze sector. Deze tool helpt om per activiteit ('Interventie') te onderzoeken wat dit betekent voor de directe deelnemer ('Begunstigde'), voor de mensen en organisaties direct daaromheen ('Belanghebbende') en voor de maatschappij ('Samenleving'). KOO kiest ervoor de ervaring in het gebruik van deze tool te delen met collega-instellingen in Den Haag om ook hen in staat te stellen beter zicht te krijgen op de impact van hun activiteiten.

3.1.3.7 Visie op kwaliteit

Wij vinden dat kunstprojecten voor jeugdige doelgroepen hoge artistieke kwaliteit moeten hebben. Kinderen en jongeren merken beslist het verschil hierin. Maar wat is de werkelijke artistieke waarde van kunstonderwijs? Voor KOO is dat de kunstenaarsmindset. Wanneer een kind of jongere onbevangen naar iets kan kijken en van daaruit speels, komend vanuit het eigen ik, iets kan bedenken en vorm kan geven, dan is onze interventie in artistieke zin geslaagd. Dat gaat verder dan een artistiek truckje doen; het gaat om de persoonlijke artistieke ontwikkeling van de deelnemer.

Maar kwaliteit is voor een organisatie breder dan alleen de artistieke kwaliteit. Erkenning van onze kwaliteit, zowel beleidsmatig als organisatorisch en bedrijfsmatig, heeft vorm gekregen in de verlenging van onze certificering binnen het kwaliteitskeurmerk 'Kwaliteit in Beeld' van Certificeringsorganisatie voor Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBCT). Alle aspecten van onze organisatie worden om de vier jaar getoetst

door de auditcommissie van de CBCT. De laatste audit vond plaats in september 2023 en KOO is weer voor de komende vier jaar gecertificeerd.

3.1.4 Doelstelling

Onze statutaire doelstelling, voortkomend uit onze missie, is helder: kunstonderwijs voor iedereen, met aandacht voor situaties waar de actieve deelname aan kunstonderwijs minder vanzelfsprekend is. Hoe dat zich concreet vertaalt volgt in de beschrijving van onze ambities, plannen en prioriteiten hieronder.

3.1.5 Wat zijn onze plannen en activiteiten?

De artistiek inhoudelijke ambities voor de periode 2025-2028 beschrijven we binnen twee pijlers:

1. Scholen
2. Maatschappelijke Projecten

Scholen en Maatschappelijke Projecten zijn de pijlers waarin concrete producten staan. Al onze producten vallen onder de term kunstonderwijs. Of het nu op school plaatsvindt of in het sociale domein, KOO biedt leerlingen en deelnemers onder begeleiding van een professionele kunstdocent activiteiten aan waar zij iets van leren, wat verbindt, verdiept, verrijkt en inspireert en die hen vormen.

In de vorige beleidsperiode was er een derde inhoudelijke pijler genaamd 'de Docenten'. Deze bestond vanwege het vrijetijdsaanbod dat kunstdocenten op onze website konden plaatsen. Daar is KOO mee gestopt. De docentencommunity is voor KOO een heel belangrijke bron; hier vinden we de kunstprofessionals waarmee we samen onze kunstonderwijsprojecten vormgeven. 'De Docenten' is dus geen onderdeel van ons aanbod en wordt daarom in deze aanvraag verplaatst naar zakelijk beleid.

3.1.5.1 Scholen

Ambitie: In 2025-2028 bouwt KOO, in zowel de klaslokalen als op bestuurlijk niveau, voort op de vernieuwingen die in 2021-2024 zijn opgestart. We zetten kunstprofessionals in om scholen te ondersteunen met zowel bestaande als vernieuwende onderwijsconcepten. Het doel is om leerlingen tijdens de kunstlessen anders naar de wereld te laten kijken door ze te laten denken en te doen als een kunstenaar.

We werken vanuit de vraag van de school en sluiten hierbij aan bij de missie, visie en mogelijkheden van de school. Dit betekent maatwerk. KOO gaat bij iedere nieuwe aanvraag eerst met de school in gesprek om de vraag helder te krijgen. Vervolgens matchen we de school met een geschikte kunstvakdocent, die uiteraard een rol speelt in het vormgeven van de activiteiten. We stellen vervolgens een project- of leerplan op, monitoren dit met lesbezoeken en evalueren samen met de docent(en) en de school.

We blijven kunstonderwijs aanbieden op reguliere scholen in alle wijken van Den Haag, zowel structureel als kortlopend. Dit blijft een kerntaak voor KOO. Onze prioriteit ligt deze beleidsperiode bij projecten die nauw aansluiten op onze doelstelling, zoals projecten in het speciaal (basis) onderwijs. Bovendien streven we naar succes op terreinen waar we aanzienlijke expertise hebben, zoals het integreren van kunstvakken in het curriculum en interdisciplinair kunstonderwijs.

Dit zal betekenen dat we soms bewust een nieuwe aanvraag niet zelf uitvoeren, maar doorverwijzen naar een andere partner bij wie de vraag beter aansluit. Een voorbeeld hiervan is een school die we, na overleg met het Haags Theaterhuis, naar hen door hebben verwezen.

Structureel aanbod

Onder structureel aanbod verstaat KOO dat op een school, gedurende het hele schooljaar of een groot deel daarvan, wekelijks een vakdocent over de vloer komt. We bepalen samen met de school de passende vormtaal en/of kunstdiscipline en de gewenste leerroute. Deze route kan mono- multi-, of interdisciplinair van aard zijn. KOO verzorgt in de komende beleidsperiode gemiddeld op zo'n 40 scholen structureel kunstonderwijs binnen het primair en voortgezet onderwijs, zowel regulier als (voortgezet) speciaal onderwijs.

Kortlopend aanbod

Het kortlopend en extra aanbod bestaat uit losse workshops, korte lessenreeksen of speciale projecten. Naast incidenteel inzetbaar, worden ze door scholen ook gezien als een waardevolle aanvulling, versterking en verrijking van het structureel kunstonderwijs. KOO verzorgt in de komende beleidsperiode gemiddeld op

zo'n 50 scholen kortlopend kunstonderwijs binnen het primair en voortgezet onderwijs, zowel regulier als speciaal (basis) onderwijs.

Speciaal (basis) onderwijs

Scholen voor speciaal (basis) onderwijs krijgen waar mogelijk voorrang. KOO wil zich blijven specialiseren voor deze scholen en de expertise delen in de stad. Bijvoorbeeld door een netwerk te bouwen van binnenschools-, buitenschools- en inclusief cursusaanbod, speciaal voor deze doelgroep. KOO werkt voor dit laatste onderdeel nauw samen met CultuurSchakel en andere partners in de stad zodat de expertise op de juiste plekken behouden blijft.

Vanuit subsidies van onder andere Fonds Kind en Handicap heeft KOO het project Droomweg/GAAF voor het speciaal onderwijs ontwikkeld en een paar keer uitgevoerd. Tijdens Droomweg krijgen leerlingen de mogelijkheid om, in een veilige omgeving, hun onaangeraakte talent te ontdekken en ontwikkelen binnen verschillende kunstdisciplines. Na een reeks kunstlessen mogen de leerlingen hun eindwerk presenteren in Theater de Vaillant. Omdat Fonds Kind en Handicap geen structurele subsidie wil verstrekken en het project diens waarde heeft bewezen, willen we Droomweg/GAAF voor de komende jaren vast in het aanbod van KOO opnemen. Vooral omdat Droomweg/GAAF als onder schoolse activiteit dan naadloos te koppelen is aan Festival De Bruiserij; hét evenement voor actieve kunstbeoefening in de vrije tijd voor dezelfde doelgroep, een samenwerking tussen CultuurSchakel en KOO. Voor 'Droomweg/GAAF', 'GAAF on Tour' en 'Rap voor z'n Raap' vraagt KOO in deze aanvraag aanvullende financiering aan.

Thema's voor vernieuwing.

Vernieuwing krijgt vorm in onderwijsconcepten waarin verbinding gemaakt wordt met vakken uit het curriculum van de school, met meerdere kunstdisciplines, met onderwerpen als burgerschap. Maar ook vernieuwing in het werken vanuit de kunstenaarsmindset en met het Social Profit Canvas.

- **Integrale curriculumverbreding**

Voor KOO is het essentieel dat kunstlessen daadwerkelijk een toevoeging zijn aan het schoolcurriculum. Dit betekent enerzijds bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van het kind door middel van de kunstenaarsmindset. Anderzijds gaat het om daadwerkelijke integratie van kunstlessen binnen het schoolcurriculum. KOO heeft in samenwerking met schoolbestuur "De Haagse Scholen" (DHS) een projectleider aangesteld voor schooljaar 2023-2024. Deze persoon werkt samen met vier scholen om te observeren hoe het aanbod van KOO aansluit bij de vraag van de scholen. Wat hebben de kunstvakdocenten van KOO nodig van de scholen en wat brengen ze in? Hoe komen we tot betere afstemming en hoe kan KOO van daaruit nog meer inspelen op de vragen van de school? KOO en de scholen analyseren en evalueren al doende wat goed gaat en wat beter kan. Zo kunnen we ons aanbod (ook integraal) doorontwikkelen.

De pilot Integrale Curriculumverbreding van DHS zal met behulp van een onderzoek worden geëvalueerd. De ervaringen van KOO worden meegenomen in het onderdeel over de duurzame samenwerking tussen school en 'andersbekwamen', zoals de kunstvakdocenten van KOO. Wanneer deze laatsten zelfstandig deze lessen kunnen geven levert het inzetten van deze docenten een bijdrage aan werkdrukverlaging en aan het oplossen van het lerarentekort.

Bovendien zal in samenwerking met Cultuurschakel worden onderzocht hoe de opgedane kennis met de scholen breder gedeeld kan worden met andere aanbieders van cultuureducatie en met de cultuurcoaches van CultuurSchakel.

- **Interdisciplinair kunstonderwijs**

Een toenemend aantal Haagse basisscholen heeft in het schooljaar 2019-2020 bij KOO aangegeven de vertaalslag te willen maken van traditioneel kunstonderwijs naar onderwijs waar ontwerpend en onderzoekend leren centraal staat. Om dit te ondersteunen wordt thematisch onderwijs gebruikt, waarbij scholen zoeken naar verbinding tussen de kunstvakken en andere schoolvakken. Daarnaast ontstond binnen de docentencommunity de groeiende behoefte om meer vanuit expertise te werken, in plaats vanuit traditionele kennis in kunstdisciplines. Partners met Inter- en transdisciplinaire kunstonderwijservaring zoeken de samenwerking met KOO om een brug te slaan tussen ontwikkelingen in het werkveld en het onderwijs. KOO heeft samenwerkingen met kunstvakopleidingen zoals het

Koninklijk Conservatorium, Codarts, Willem de Kooning Academie en Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten om, met een nieuwe generatie vakdocenten, de kloof tussen vastgestelde opleidingscurricula en voortdurende werkveldveranderingen te overbruggen.

In het schooljaar 2019-2020 is KOO samen met vakdocenten en partners een onderzoek gestart naar interdisciplinair werken in het primair onderwijs. Daarvoor zijn basiskaders ontwikkeld en verwerkt in een routekaart, die vlak voor de zomer van 2023 gepresenteerd zijn. Dit model fungeert als een nulmeting om het artistieke proces te monitoren. De routekaart is opgebouwd in vier fases met als doel de kunstenaarsmindset van het kind te stimuleren zodat ze 'kunnen denken en doen als kunstenaars'. Het model biedt handvatten voor vakdocenten, scholen teams en externe partners om een meerjarenplan te kunnen opstellen en kunstonderwijs te implementeren en te borgen binnen scholen.

- **Burgerschapsonderwijs**
KOO werkt aan de ontwikkeling naar maatschappelijk kunstonderwijs door te investeren in aansluiting bij de SLO-doelen voor burgerschapsonderwijs en taal. Concreet betekent dat het koppelen van maatschappelijke thema's aan het kunstonderwijsaanbod. Hiervoor trekken we wat betreft kennisdeling op met CultuurSchakel.
- **Investeren in de kunstenaarsmindset**
KOO richt zich op de verdere implementatie van de kunstenaarsmindset in het kunstonderwijs. Waarnemen, voelen, nadenken en maken krijgen een grote(re) rol in de lessen. Door te onderzoeken, experimenteren en spelen durft de leerling buiten de kaders te handelen en een oplossing te bedenken voor een (maatschappelijk) vraagstuk. De docent begeleidt de leerling in het proces en ondersteunt de ontwikkeling van de leerling binnen deze gebieden door het aanbieden van vaardigheden en door te prikkelen met nieuwe gedachten.
- **Impactmeting**
Het Social Profit Canvas is een uitstekend instrument om de impact van een activiteit ('Interventie') op de verschillende niveaus van deelnemer (Begunstigde), cultureel of maatschappelijke partner (Belanghebbende) en de gemeente (Samenleving) in kaart te brengen. Dit kan behulpzaam zijn bij het opzetten van een nieuw programma, maar ook kan het dienen als instrument voor monitoring.

3.1.5.2 Maatschappelijke Projecten

Binnen Maatschappelijke Projecten zet KOO zich in, samenwerking met verschillende partners uit Den Haag, in voor kwetsbare doelgroepen die beperkt, of geen toegang hebben tot kunstonderwijs en actieve kunstbeoefening. Onze projecten dragen op verschillende vlakken bij aan het verbeteren van de kwaliteit van leven van deelnemers. Ze helpen hen vitaal te blijven, bevorderen zelfstandig functioneren en stimuleren een volwaardige participatie in maatschappij.

De uitvoering van de Maatschappelijke Projecten is bij het vaststellen van het vorige Kunstenplan als vrijetijdsbesteding aangemerkt. Hier zijn ze niet subsidiabel vanuit de exploitatiesubsidie. Wel is KOO hierdoor in beperkte mate in de gelegenheid gesteld om 'projecten gericht op inclusie door actieve kunstbeoefening' vanuit deze subsidie te initiëren. KOO bereikt dit met de Maatschappelijke Projecten. Voor de verdere uitvoering van deze projecten is KOO zelf verantwoordelijk om aanvullende middelen te verzorgen. We doen dat, samen met partners, via subsidies (in het bijzonder de subsidieregeling Samen Sociaal en Vitaal van de gemeente Den Haag) en met aanvragen bij fondsen (zie paragraaf 2.2.2). Per onderdeel wordt gekeken welke subsidie het beste bij dat doel past.

KOO organiseert jaarlijks zo'n twintig projecten verdeeld over drie programmalijnen:

1. **Mensen met een beperking, met speciale zorg op het verstandelijk of psychisch gebied:** Een belangrijk initiatief is De Bruiserij, ontwikkeld in samenwerking met CultuurSchakel, als hét toonaangevende online platform voor Haags speciaal kunstonderwijs in de vrije tijd. Een onderdeel daarvan is Festival De Bruiserij dat in november 2023 een zeer succesvolle eerste editie had. De komende periode gaan we samen met CultuurSchakel de verbinding maken tussen het onderschoolse aanbod voor de s(b) o-scholen en aanbieders van speciaal kunstonderwijs in de vrije tijd.
2. **Senioren, met een focus op kwetsbare groepen:** We betrekken zowel intramuraal als thuiswonende

senioren, altijd in samenwerking met een zorgpartner. Zo heeft KOO bijvoorbeeld samen met Stichting Pelita en Museum Sophiahof workshops ontwikkeld voor senioren met een Indische-Molukse achtergrond en hun maatje/ mantelzorger. Gericht op kunstuitingen die passen bij de Indische-Molukse cultuur.

- 3. Kwetsbare inwoners van de stad:** Deze doelgroep omvat diverse subgroepen met uiteenlopende samenwerkingspartners. Zo sluiten we met ons kunstonderwijs aan bij de Sociale Tafel van Theater De Vaillant. We onderzoeken met de Iris Hond Foundation wat kunstonderwijs kan betekenen voor dak- en thuislozen in Den Haag. En met Middin zijn we sinds kort in gesprek over hun doelgroep: mensen met een beperking of niet-aangeboren hersenletsel, waarvoor kunstonderwijs een belangrijke rol kan spelen.

Om te beoordelen of een project in lijn is met de missie en doelstelling van KOO, zijn er criteria vastgesteld in een 'Toetssteen'. Voor elk project wordt een apart projectplan gemaakt, zeker wanneer er aanvullende financiering wordt gezocht (fondsen). Daarnaast wordt binnen elk project op het niveau van deelnemer, samenwerkende partner en KOO zelf geëvalueerd, op zowel kwalitatief als kwantitatief niveau. Voor deze evaluaties gaan we ook gebruik maken van het Social Profit Canvas.

De activiteiten binnen Maatschappelijke Projecten worden gefinancierd met externe middelen, los van het MJB. KOO wil wel, conform de huidige situatie, vanuit het MJB projectleiders in kunnen zetten om 'projecten gericht op inclusie door actieve kunstbeoefening' te blijven initiëren.

3.1.5.3 Wat is het artistieke profiel van waaruit wij werken?

De regeling vraagt ons in onze beschrijving de samenhang te laten zien tussen het artistieke profiel, vakdeskundigheid, zeggingskracht, oorspronkelijkheid en vernieuwing. Voor zover deze begrippen en hun relaties niet al eerder in de inhoudelijke beschrijving van onze activiteiten zijn belicht, vatten we hier beknopt onze gedachten daarover samen.

Artistieke profiel

Bij KOO worden alle projecten ('programmering') ingericht vanuit onze artistieke visie (kunstenaarsmindset) en missie ('juist waar het niet vanzelf gaat'). Voor ons betekent artistiek binnen het kunstonderwijs vooral het stimuleren van leerlingen en deelnemers om hun eigen artistieke talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Het gaat dan om het gehele artistieke proces; van het ontwikkelen van een open en onbevangen houding tot uiteindelijk zelf iets creëren. We gebruiken de kunstenaarsmindset daarbij als kapstok en gaan deze onder andere met de routekaart verder uitrollen. We bieden veel variëteit door de verschillende vormtalen die we aanbieden. Inclusiviteit is te zien in onze aandacht voor speciale doelgroepen, met name in het speciaal (basis) onderwijs.

Vakdeskundigheid

De kracht van KOO ligt in het samenbrengen van de expertise van verschillende partners rondom een project. Scholen en maatschappelijke organisaties kennen de behoeften van hun leerlingen of doelgroepen het beste. Kunstprofessionals zijn deskundig op het gebied van hun eigen kunstdiscipline(s) of vormtaal. En de projectleider van KOO is deskundig in het vertalen van deze input naar een project met een helder projectplan. Door regelmatige monitoring en door evaluatie aan het einde van elk project, kunnen alle betrokkenen van het project leren en hun expertise vergroten.

Zeggingskracht

KOO biedt een breed aanbod van projecten in alle disciplines en in vele vormtalen. We gaan altijd met de school in gesprek om hun behoeften helder te krijgen. Vervolgens zoeken we docenten die het beste bij de vraag passen. Deze werkwijze verzekert dat de activiteiten op een school naadloos aansluiten bij die specifieke leerlingen.

Oorspronkelijkheid

Onze expertise in kunstonderwijs voor speciale doelgroepen vormt een oorspronkelijke bijdrage aan de Haagse culturele sector. De vraag is of dit gezien wordt als 'artistieke signatuur'. Onze artistieke visie, de kunstenaarsmindset, heeft dat zeker wel. Kunstonderwijs is meer dan het leren van een techniek. Het draait om het aanreiken van een mindset die kinderen en jongeren helpt grip te krijgen op de veranderende wereld.

Vernieuwing

Als je werkt met speciale doelgroepen moet je voortdurend nadenken over oplossingen. Een mooi voorbeeld hiervan is het inrichten van een muziekhoeke op SO De Piramide, waar kinderen met een meervoudige handicap nu zelfstandig muziekinstrumenten kunnen gebruiken. Op deze manier is KOO voortdurend bezig met vernieuwing. Voor innovatie hebben we ook een instrument: KOOLab (zie hieronder bij 3.2.6. Onderzoek en Ontwikkeling). Hier krijgen docenten de ruimte om een idee voor een vernieuwend kunstonderwijsproject vorm te geven. Dit proces wordt begeleid door KOO, soms samen met een school of instelling.

3.2. Beleidsdoel Zakelijk beleid

3.2.1 Algemeen

Het 'waartoe is KOO op aarde' staat in voorgaande paragraaf, 3.1 Artistiek inhoudelijk beleid. Daar leggen we uit hoe we onze missie, visie en doelstellingen vertalen naar concrete activiteiten. Bedrijfsvoering staat in dienst hiervan. De kern van bedrijfsvoering ligt in het optimaliseren van de organisatie, zodat de publieke middelen die aan KOO worden toegekend, zo optimaal mogelijk ten goede komen aan de inhoud en daarmee aan de doelgroepen.

De toelichting op de begroting staat in hoofdstuk 4, Financiële gegevens.

3.2.1.1 Gezonde bedrijfsvoering.

Binnen bedrijfsvoering streeft KOO ernaar om middelen en processen zodanig te organiseren dat de uitvoering van taken zo optimaal en efficiënt mogelijk verloopt. Daar is KOO zeer goed in geslaagd. Op verschillende gebieden zijn er afspraken en procedures vastgelegd, en er zijn tal van tools om zowel de inhoudelijke als financiële voortgang van elke project goed te monitoren. De accountant bevestigt ieder jaar opnieuw in de jaarrekeningcontrole dat KOO de financiële huishouding en de bijbehorende processen goed op orde heeft. Door middel van lesbezoeken en periodieke evaluatiegesprekken met scholen en instellingen geeft KOO vorm aan PDCA-cyclussen voor alle activiteiten.

2023 was het jaar waarin veel plannen werden geschreven. 2024 zal het jaar worden van de totale check op onze bedrijfsprocessen. Geïnspireerd door bevindingen van onze nieuwe controlerend accountant en ook vanuit de kritisch opbouwende opmerkingen van het auditteam CBCT.

3.2.1.2 Goed werkgeverschap.

De kracht van KOO zit in onze medewerkers. Dat zit niet alleen in hun kennis en ervaring, maar ook in de gedrevenheid waarmee zij onze missie in hun werk vormgeven. Het ondersteunen en ontwikkelen van medewerkers staat hoog op de agenda. Daarnaast zijn bedrijfsstructuur en -cultuur belangrijke thema's. We vinden het belangrijk om in een sfeer van openheid en vertrouwen samen te kunnen werken.

In de komende beleidsperiode zullen meerdere medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. KOO bereidt zich hierop voor door zoveel mogelijk kennis te waarborgen. Daarnaast zien we het als een kans om de expertise en achtergrond binnen het medewerkersbestand te versterken en diversifiëren.

3.2.1.3 Goed opdrachtgeverschap

Ook de docentencommunity is een belangrijke bron voor het succes van KOO. Hoewel de kunstvakdocenten formeel als samenwerkingspartners worden gezien (zie sectie 3.2.2.2. 'Samenwerking'), streven we ernaar om samen met hen te onderzoeken op welke gebieden er behoefte is aan onderlinge uitwisseling en inspiratie. Onze docentencommunity is niet alleen belangrijk voor de uitvoering van bestaande projecten en concepten, maar ook voor het ontwikkelen van nieuwe, op maat gemaakte kunsteducatieproducten. KOO heeft daar de afgelopen periode met name via KOOLab succesvol geïnvesteerd en zal dit structureel integreren in de nieuwe beleidsperiode. Voor meer informatie over KOOLab, zie sectie 3.2.6. 'Onderzoek en Ontwikkeling'.

Doordat KOO flink geïnvesteerd heeft in zakelijke en artistieke ondersteuning voor de docenten die de kunstlessen verzorgen blijft de docentencommunity van KOO doorgroeien. KOO hecht veel waarde aan Fair Practice. We willen een organisatie zijn waar docenten graag voor werken, niet alleen vanwege de beloning, maar ook door in brede zin een goede opdrachtgever te zijn. KOO doet regelmatig de DBA-check en volgt de ontwikkelingen rondom schijnzelfstandigheid op de voet.

3.2.1.4 Relatie met het publiek

Het publiek, de mensen waarvoor wij ons inzetten, zijn de leerlingen van de scholen en de deelnemers vanuit welzijnsinstellingen. Wij moeten de scholen en instellingen actief bereiken en benaderen om zo onze doelgroepen te kunnen bedienen. Wij maken doelbewust keuzes voor samenwerkingen, altijd met het oog op het belang van de doelgroep.

3.2.2 Hoe positioneert KOO zich?

KOO is in Den Haag de enige en grootste aanbieder van kunstonderwijs met een breed aanbod in disciplines en vormtalen. Als grootste aanbieder in het veld voelen we een bijzondere verantwoordelijkheid richting het gehele veld van cultuureducatie. We delen actief onze kennis en ervaring, zoals het Social Profit Canvas, met andere Haagse cultuureducatie-instellingen.

De positionering van KOO omvat diverse kernaspecten, die ook terugkomen in de beschrijving van ons inhoudelijk artistiek beleid:

- Duidelijke missie: KOO organiseert professioneel kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat.
- Het toepasbaar maken van de kunstenaarsmindset in ons kunstonderwijs.
- Betrouwbaarheid en deskundigheid als samenwerkingspartner voor onze docenten, scholen en maatschappelijke partners.
- Een vernieuwende grondhouding in onze werkwijze.
- Specialisatie in speciaal kunstonderwijs en de bereidheid om deze expertise te delen met andere organisaties.
- Actieve promotie van speciaal cursusaanbod in de vrijetijd, via De Bruiserij in samenwerking met CultuurSchakel.

Omdat er in het verleden onduidelijkheid was over de positionering van KOO in relatie tot CultuurSchakel, werken we samen om duidelijkheid te creëren: CultuurSchakel is het kenniscentrum voor cultuureducatie en cultuurparticipatie, terwijl KOO één van de aanbieders van kunstonderwijs is. KOO wordt regelmatig benaderd voor expertise, vooral op het gebied van speciaal (basis) onderwijs. Als er een verzoek binnenkomt, stemmen we af met CultuurSchakel om te bepalen wie het beste in staat is om de vraag te beantwoorden.

3.2.2.1 Hoe brengen we wat we doen in beeld?

Verhalen vertellen is belangrijk voor KOO. Het stelt ons in staat om te laten zien wie we zijn en wat we doen. Marketing speelt een belangrijke rol bij het positioneren van KOO in Den Haag en draagt bij aan het vergroten van onze zichtbaarheid onder partners. Het stelt ons niet alleen in staat om onze projecten en expertise in het (speciaal) onderwijs te promoten en onze kennis te delen, maar ook om vernieuwing te onderzoeken en te stimuleren.

Marketing gaat niet alleen over het aantrekken van nieuwe scholen, het kan ook verdieping brengen bij bestaande partners. Zo hebben we concrete plannen om al ons kortlopende aanbod te digitaliseren en te delen op onze website. Dit zal de toegankelijkheid van informatie voor scholen aanzienlijk verbeteren, waardoor bestaande samenwerkingen kunnen groeien en nieuwe samenwerkingsverbanden mogelijk worden.

Ook in de context van (externe) financiering is marketing van vitaal belang. Het geeft ons een professionele uitstraling, waardoor fondsen en andere partners vertrouwen krijgen in onze organisatie en ons aanbod. Kortom, een professionele presentatie via marketing is essentieel om potentiële en bestaande (financiële) partners te overtuigen van de waarde en impact van ons werk.

3.2.2.2 Met wie werkt KOO allemaal samen?

De samenwerkingen van KOO zijn divers, maar hebben een gemeenschappelijk doel: mensen die niet vanzelf met actief kunstonderwijs aan de slag kunnen, de mogelijkheid geven dit wel te doen. Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid vraagt ons om altijd te denken vanuit degene voor wie we het uiteindelijk doen. Feitelijk is onze doelgroep iedere Hagenaar en Hagenees, en voor cultuureducatie specifiek ieder kind en iedere jongere. Dit kunnen we niet alleen bereiken. Daarom is samenwerking voor de periode 2025-2028 apart als ambitie benoemd.

Samenwerking heeft een inhoudelijke en een organisatorische kant. Inhoudelijk gaat het erom dat we in de driehoek van partner, kunstprofessional en KOO de expertises samenvoegen om de doelgroep zo optimaal mogelijk te bedienen. Aan de organisatorische kant is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken en zaken goed vast te leggen. Daarnaast is regelmatige monitoring essentieel om aan het einde een goede evaluatie te kunnen uitvoeren. KOO heeft hiervoor verschillende tools ontwikkeld, die periodiek worden geüpdatet.

- **Samenwerking met kunstprofessionals**

Onze community van kunstprofessionals is van essentieel belang om onze missie waar te kunnen maken. Voor veel projecten is een docent nodig met ervaring in het lesgeven aan een specifieke doelgroep. Omdat wij onze community goed kennen en op de hoogte zijn van ieders bijzondere expertise, kunnen wij hoogwaardige projecten realiseren. Altijd met het uitgangspunt om langdurig samen te werken. Daarnaast kunnen kunstprofessionals via KOOlab nieuwe producten en educatieve programma's ontwikkelen. Ook kan KOOlab ingezet worden om op bijzondere vragen uit het veld antwoord te geven en krijgen kunstprofessionals daarmee extra werkkansen. Tot slot verkrijgen wij op ons beurt nieuwe kennis en doen ervaring op die we kunnen inzetten in al onze kunsteducatieve projecten.

- **Samenwerking met scholen**

De samenwerkingen met de scholen zijn divers; van incidentele aanvragen tot het gezamenlijk vormgeven van kunstonderwijs binnen het curriculum. KOO heeft met veel verschillende scholen langdurige samenwerkingen opgebouwd. In de komende periode zal KOO de betrokken scholen uitdagen om, meer dan voorheen, kunstonderwijs te integreren in het curriculum. Succesverhalen van andere scholen dienen hierbij als bron van lering en inspiratie.

- **Samenwerking met maatschappelijke organisaties**

Meer nog dan bij scholen is de samenwerking tussen de maatschappelijk partner, de docent en KOO een belangrijke voorwaarde voor succes. De maatschappelijk partner kent de doelgroep als geen ander. Die ervaring kunnen de kunstprofessional en KOO gebruiken in het vormgeven van het aanbod. Monitoring en evaluatie zijn juist bij maatschappelijke projecten essentieel voor het slagen van de activiteiten.

- **Samenwerking met collega-instellingen.**

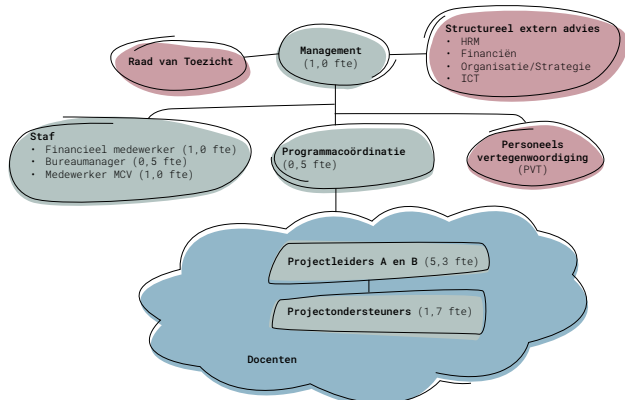
Vanuit de ambitie om alle kinderen en jongeren een goede culturele basis te bieden, is het noodzakelijk binnen de cultuureducatiesector goed samen te werken. Haagse gesubsidieerde aanbieders van binnen- en buitenschoolse cultuureducatie werken nauw samen in het Directie Educatie en Participatie Overleg (DEPO). Dit zijn Theatergroep Drang, Art-S-Cool, muziekcentrum 1001-nachten, Musicon, Huis van Gedichten, Rabarber, Topaze, Lonneke van Leth Dans, Haags Theaterhuis, Beweigi en KOO. In dit overleg versterken we elkaar door onze specifieke kennis te delen en stemmen we ons diverse aanbod af op de behoeften van het werkveld en de samenleving. Samen bouwen we aan kwalitatief aanbod op maat voor scholen, van VE tot mbo, en aan duurzame relaties tussen aanbieders en scholen. Daarnaast brengen we Haagse kinderen en jongeren in aanraking met een divers en breed aanbod van culturele activiteiten na schooltijd en werken we aan een stevige culturele infrastructuur rondom kinderen. We zoeken hierin ook samenwerking met ongesubsidieerde aanbieders. CultuurSchakel brengt alle aanbieders in beeld en koppelt partijen aan elkaar. Aanbieders verzorgen passend en toegankelijk aanbod van oriëntatie tot talentontwikkeling, en verwijzen naar elkaar door. Samen identificeren we drempels en proberen we die te slechten.

3.2.3 Belang voor Den Haag

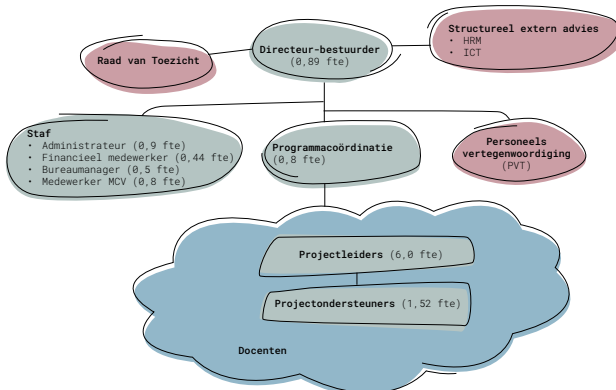
KOO brengt professioneel kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat. Dat is de rol die KOO in Den Haag inneemt. Onze bijdrage aan inclusiviteit op het gebied van kunstonderwijs is, dat we mensen voor wie deelname aan actief kunstonderwijs niet vanzelfsprekend is, toch met onze kunstonderwijsprojecten weten te bereiken. Zoals wij in onze visie verwoorden zijn leerlingen in het regulier onderwijs ook vaak kinderen en jongeren 'voor wie kunstonderwijs niet vanzelf gaat'. Daarom organiseren wij ook hier kunstprojecten. Wel richt KOO zich in het bijzonder op het speciaal (basis) onderwijs. Binnen maatschappelijke projecten werken we altijd samen met partners die een vraag hebben naar kunstonderwijs voor hun speciale doelgroepen. Naast het rechtstreeks bereiken van deze groepen werken we ook samen met culturele instellingen die ook

aanbod willen ontwikkelen voor dezelfde doelgroepen. Door onze kennis en ervaring te delen hopen we op meer aanbod en daardoor op meer keuze voor deze doelgroepen. Tenslotte valt op dat ons succes in het werken met speciale doelgroepen ook landelijk niet onopgemerkt blijft. We ontvangen regelmatig verzoeken om te komen vertellen over onze ervaringen. Dit straalt ook af op Den Haag, want Den Haag is de stad die dit mogelijk maakt.

3.2.4 Organisatiestructuur Organogram 2021-2024



Organogram 2025-2028



Ten opzichte van de huidige situatie verandert weinig aan de personeelssamenstelling, behalve de opzet van management en de komst van een financieel medewerker.

Personeel	fte in 2025	aantal personen in 2025
aantal uren van een volledige werkweek: 36		
Totaal:	12	18
- waarvan met vast contract	8,5	13
- waarvan met tijdelijk contract	3,5	5

De algemene en zakelijke leiding ligt bij de directeur (0,9 FTE). Inhoudelijke leiding ligt voornamelijk bij de twee programmacoördinatoren (0,8 FTE). Gezamenlijk vormen zij het kernteam waar beslissingen gezamenlijk worden genomen. Bij uitval van één van de kernteamleden kunnen de andere leden diens taken tijdelijk opvangen omdat zij in grote lijnen op de hoogte zijn van wat er speelt.

De door ons ingehuurd kunstonderwijsdocenten tellen wij niet mee met personeel omdat zij dat formeel niet zijn en ook niet mogen zijn. Wij huren ze in voor specifieke opdrachten op basis van werkafspraken. Ter indicatie: in 2023 hebben we 154 docenten ingezet voor projecten op scholen en in maatschappelijke projecten.

3.2.5 De Governance Code Cultuur en de Fair Practice Code

3.2.5.1 Governance Code Cultuur

Stichting Koorenhuis werkt volgens het Raad van Toezicht-model en hanteert de Governance Code Cultuur als instrument voor goed bestuur en goed toezicht. In het jaarverslag worden de principes van de code inhoudelijk toegelicht en wordt de toepassing van de principes verantwoord. Het gaat dan met name om het waarde scheppen in en voor de samenleving; integer en rolbewust handelen; zorgvuldig besturen en goed toezicht uitoefenen. KOO heeft verantwoordelijkheden vastgelegd in het bestuursstatuut en in de mandaatregeling. De Raad van Toezicht vergadert minimaal vier keer per jaar. De directeur-bestuurder verantwoordt het gevoerde beleid in de jaarstukken die ter goedkeuring worden voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Ook het meerjarenbeleidsplan wordt ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. De raad heeft regulier contact met de medewerkers en minimaal één keer per jaar met de personeelsvertegenwoordiging. De directeur-bestuurder hanteert een zo open mogelijke bestuursstijl. De Raad evalueert het eigen functioneren op reguliere basis en houdt elkaar scherp op het functioneren. Het

eerste principe van de Governance Code Cultuur heeft KOO met name succesvol vorm kunnen geven in het intensief betrekken van begunstigden en belanghebbenden bij onze interventies.

3.2.5.2 Fair Practice Code:

Goed werk- en opdrachtgeverschap, zoals ook de Fair Practice Code nastreeft, vinden wij belangrijk. Ook deze code wordt in het jaarverslag uitgebreid verantwoord. We zijn aangesloten bij de branchevereniging Cultuurconnectie en passen voor de medewerkers in loondienst de CAO Kunsteducatie toe, waarmee onze arbeidsvoorwaarden aansluiten bij hetgeen passend is in de sector.

Fair Practice is meer dan Fair Pay. KOO staat voor goed opdrachtgeverschap, waarbij intensief contact met de opdrachtnemers hoort. Zowel om uitvoering van activiteiten goed te laten verlopen, maar ook de zorg in meer algemene zin, zoals bijvoorbeeld reminders voor facturatie en de door docenten gewaardeerde KOO-nieuwsbrief. De tarieven van de externen (m.n. docenten) die wij inhuren, zijn gebaseerd op eigen marktvergelijking. Onze richtlijn hiervoor is afgeleid van het geadviseerde tarief van de Kunstenbond en KOO volgt de ontwikkelingen van Platform ACCT. Bovendien zorgen we ervoor dat docenten in redelijke mate worden uitbetaald voor extra voorbereidings- en vergaderuren. De tarieven voor seizoen 2023-2024 zijn €51 voor les-, ontwikkel- of presentatie-uren. €35,50 voor vergader- en voorbereidingsuren. Tariefstijgingen worden doorberekend aan de klant, waardoor deze geen invloed hebben op onze begroting.

3.2.5.3 Stagiaires.

KOO heeft incidenteel stagiaires van kunstvakopleidingen in huis. Die stages staan geheel in het teken van de stageopdracht vanuit de opleiding. Zij voeren geen structurele werkzaamheden uit.

3.2.6 Onderzoek en ontwikkeling.

Juist kunstdocenten hebben de creativiteit en expertise om kunstonderwijs te vernieuwen. Helaas blijft dit vaak bij een idee door onvoldoende tijd, ruimte, financiële middelen of een ontbrekend netwerk. KOOlab biedt mogelijkheden met een investeringsprogramma waar kunstonderwijsdocenten een eigen idee kunnen ontwikkelen, betrokken worden bij de vernieuwing van een concept vanuit KOO of vanuit een samenwerkend partner. KOO heeft het netwerk en biedt de ondersteuning op inhoudelijk, organisatorisch en zakelijk gebied om de ideeën te verwezenlijken. Vanuit Fair Practice worden ook afspraken gemaakt over intellectueel eigendom en het in de markt zetten van het product.

In de huidige beleidsperiode heeft KOO via verschillende incidentele subsidies (Gemeente Den Haag, Fonds voor Cultuurparticipatie) KOOlab verder door kunnen ontwikkelen. Er zijn tien producten ontwikkeld en er worden op dit moment tien nieuwe concepten ontwikkeld met afronding in maart 2024. Naast docenten uit onze pool weten ook docenten van buiten de community KOOlab te vinden. Twee Haagse masterstudenten van de master kunsteducatie AHK starten dit jaar een onderzoek naar eenzaamheid bij jongeren met als doel een boek met tools te ontwikkelen voor mentoren en leerkrachten.

KOO streeft ernaar om KOOlab duurzaam te integreren om vernieuwing te waarborgen, samenwerkingen te versterken en de ontwikkelingsprocessen van kunstonderwijsdocenten te ondersteunen. Met de bevindingen van afgelopen edities wil KOO inzetten op zeven trajecten op jaarbasis. Vijf daarvan met een korte termijn opbrengst, dus een korte onderzoeksperiode van een half jaar tot maximaal een jaar. Twee projecten met een onderzoeksperiode van een jaar tot twee jaar om zorgvuldig onderzoek mogelijk te maken. Voor KOOlab vragen we binnen het meerjarenbeleidsplan 2025-2028 extra subsidie aan.

3.2.7 Bedrijfsrisico's

Het grootste bedrijfsrisico dat KOO nu loopt is het negatieve eigen vermogen. KOO had eind 2021 een eigen vermogen van rond de €68.000, maar door langdurige ziekte van twee managementleden is KOO uitgekomen op een klein negatief eigen vermogen van €4.795. Dat is een eenmalige gebeurtenis in een organisatie die verder financieel gezond is. KOO was direct vanaf het begin van de ziekmeldingen in gesprek met de gemeente om samen te borgen dat de continuïteit van KOO niet in gevaar kwam. KOO kan nog steeds aan alle financiële verplichtingen voldoen en houdt de gemeente periodiek op de hoogte van de ontwikkelingen. Uitgaande van de begroting 2024 zou KOO, bij het door de gemeente bij het herstelfonds gehanteerde eigen vermogen van 6%, een eigen vermogen moeten hebben van €114.000. Verzekeringen tegen ziekteverzuim zijn dermate prijzig en met zo'n beperkte dekking dat de keuze is gemaakt ziekteverzuim niet te verzekeren.

Voor de komende beleidsperiode gaat KOO de mogelijkheid onderzoeken hiervoor een bestemmingsreserve in te richten.

Verder ziet KOO, behalve dan de afhankelijkheid van externe financiering zoals fondsen, bijdragen van samenwerkingspartners, geen bedrijfsrisico's. KOO heeft zelf ervaring op kunnen bouwen met fondsenwerving en is daar tot nu toe redelijk succesvol in. Toch overweegt KOO ter versterking een fondsenwerver te zoeken. Continuïteit van de organisatie waarborgen we door bij alle projecten inzichtelijke begrotingen te maken met daarin een duidelijke toewijzing van alle kosten. Als een subsidie wegvalt hebben we daardoor ook een helder overzicht van kosten die geschrapt kunnen worden. Een heel vervelend, maar logisch gevolg van wegvallende subsidies is, dat kunstonderwijsprofessionals die wij inhuren minder opdrachten krijgen.

3.2.8 Onderhoud en investeringen

KOO huurt in het Koorenhuis vier ruimtes, inclusief alle voorzieningen. Daarom hoeven we geen investeringen te doen, alleen in inventaris waarvoor er een planning is.

Het pand aan de Varkenmarkt huren we van Gravex Vastgoedkundigen. Groot onderhoud, inclusief grotere investeringen, is voor rekening van de verhuurder. Het klein onderhoud en daarbij behorende investeringen (met name inventaris) is door ons in de begroting meegenomen.

3.2.9 Inkomsten

In 2023 had KOO aanzienlijke inkomsten vanuit de gemeentelijke regeling Samen Sociaal en Vitaal. Deze incidentele subsidie is voor 2024 niet toegekend. Wetende dat de aanvraag inhoudelijk sterk was, maar op onderdelen meer toelichting nodig had, verwacht KOO voor de meerjarensubsidie Samen Sociaal en Vitaal 2025-2028 wel een toekenning te kunnen krijgen. Daarbij gaan we ervan uit dat KOO ook de komende jaren, net als in het verleden, succesvol kan zijn met het verkrijgen van subsidies van fondsen. De begroting 2025 kent een aanzienlijk aandeel private fondsen, maar deze zijn volledig onderbouwd door meerdere aanvragen.

3.2.10 Duurzaamheid

In de vorige beleidsperiode heeft KOO al de overstap gemaakt naar een werkomgeving waarin zoveel mogelijk papierloos gewerkt wordt. Daarin is KOO heel goed geslaagd. Wat betreft onze materialen en instrumenten hanteren we een beleid waarbij we iets pas vervangen wanneer het echt niet meer te repareren is. Er zijn afspraken over energiebesparing (verwarmingen laag) en voor zover KOO levensmiddelen inkoopt (voornamelijk koffie en thee) maken we altijd de duurzamere keuzes.

3.3. Beleidsdoel diversiteit en inclusie

KOO onderschrijft de Code Diversiteit & Inclusie. We zijn van mening dat de diversiteit van de samenleving weerspiegeld moet zijn in ons programma, publiek, personeel en partners. Deze vier P's worden dan ook uitgebreid verantwoord in ons jaarverslag. Wel willen we benadrukken dat het thema diversiteit en inclusie voor KOO verder gaat dan alleen culturele achtergrond. Er zijn nog meer doelgroepen die los van culturele achtergrond niet altijd kunnen deelnemen aan kunstonderwijs.

Ons motto "Wij organiseren kunstonderwijs, juist waar dat niet vanzelf gaat" herbergt de definitie van inclusiviteit. KOO richt zich daarom in het bijzonder op speciaal (basis) onderwijs, om juist ook die leerlingen de kans te geven om actief aan kunstonderwijs deel te nemen. Vanuit onze intrinsieke motivatie dat ieder kind en iedere jongere mee moet kunnen doen. In de Maatschappelijke Projecten werken we uitsluitend met speciale doelgroepen en kwetsbare inwoners.

Ons ambitieniveau op het gebied van diversiteit en inclusie ligt dan ook hoog. Vanzelfsprekend betekent het werken met speciale doelgroepen dat toegankelijkheid een belangrijk speerpunt is. Onze maatschappelijke projecten kennen financieel geen drempels omdat de activiteiten vanuit derde geldstromen worden gefinancierd. KOO heeft ruim ervaring met het mogelijk maken van fysieke toegankelijkheid. Wat betreft digitale toegankelijkheid heeft KOO vrij recent een website scan laten uitvoeren en deze aanbevelingen doorgevoerd. Voor al onze nieuwe digitale projecten, houden we rekening met digitale toegankelijkheid. Zo zijn er bij de website voor het inclusieve cursusaanbod (De Bruiserij) mogelijkheden om tekst voor te laten lezen, lettertypes te vergroten en de website in een ander contrast weer te laten geven.

Bij het invullen van de nulmeting van de scan uit de Code Diversiteit & Inclusie kwam ons inclusieve klimaat sterk naar voren. KOO bleek zowel op beleid als op personeel hoog te scoren.

Onze algemene doelstelling en die op het gebied van Programma en publiek werken we uit naar Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden.

3.3.1 Algemeen

S: ‘Kunstonderwijs, waar het niet vanzelf gaat’ geeft al aan dat KOO zich specifiek richt op doelgroepen die niet makkelijk met kunstonderwijs in aanraking komen, wat per definitie inclusief is. Het ‘waar het niet vanzelf gaat’ is op zich niet eenduidig, maar per project (speciaal onderwijs, dementerende ouderen) is vaak al evident waarom het in die situatie niet vanzelf gaat.

M: Of KOO de eigen doelstelling haalt is meetbaar in het aantal samenwerkingen en bereik van leerlingen/deelnemers. Maar belangrijker is wat een activiteit met de leerling of deelnemer doet. Voor het meten van de werkelijke impact gebruikt KOO per activiteit het Social Profit Canvas.

A: De prestatieafspraken over bereik van (het aantal) speciale doelgroepen zijn acceptabel voor de gemeente en voor KOO.

R: De bereikcijfers zijn zeker reëel. De werkwijze van KOO biedt ook de meest gunstige voorwaarden om ook werkelijk impact te realiseren.

T: Afspraken over bereik worden in het MJB gemaakt en mogelijk jaarlijks bijgesteld.

3.3.2 Programma en publiek.

S: Het ‘kunstonderwijs, waar het niet vanzelf gaat’ vertaalt KOO in programma’s specifiek voor bepaalde doelgroepen. Onze kunstlessen worden steeds diverser – ook gezien het feit dat we ons steeds meer op het gebied van interdisciplinair kunstonderwijs en non-formal kunstvormen begeven.

M: Meetbaar zijn vooral het aantal so-scholen en leerlingen die KOO bereikt. Voor het meten van de werkelijke impact gebruikt KOO per activiteit het Social Profit Canvas.

A: Activiteiten worden altijd in samenspraak tussen partner, docent en KOO gemaakt. Zo sluiten deze optimaal aan bij de doelgroep. Impact meten we met het Social Profit Canvas. Met het Canvas kunnen we per activiteit de voor de deelnemers en voor de betrokken organisaties acceptabele uitkomsten en resultaten meten.

R: De programma’s van KOO zijn vaak op maat voor de doelgroep gemaakt. Dit is de beste indicator dat deze activiteiten ook realistisch bij de doelgroep passen.

T: Eigenlijk is dit een doorlopend proces. Voortdurend aandacht voor situaties waar kunstonderwijs niet vanzelf gaat.

3.3.3 Personeel

Ons personeelsbestand is op veel vlakken divers. Er is een goede man/vrouw verdeling. De leeftijd ligt over het algemeen hoog, maar KOO heeft kortgeleden met de instroom van jongere medewerkers meer diversiteit in leeftijd kunnen brengen. Minder divers zijn we momenteel wat betreft culturele achtergrond. In ons aannamebeleid en in de samenstelling van de Raad van Toezicht houden we hier rekening mee. Het verloop binnen het personeelsbestand is echter zeer laag. Ook hier gaat diversiteit verder dan culturele achtergrond. KOO biedt een veilige werkplek voor mensen met verschillende psychische uitdagingen.

Onze docentencommunity – die formeel niet tot ons personeelsbestand behoort - wordt steeds cultureel diverser. Binnen de community zijn meer dan 23 nationaliteiten vertegenwoordigd en is een goede verdeling in sekse en leeftijd. De aandacht die we geven aan non-formal kunstvormen en interdisciplinair kunstonderwijs werkt positief bij het vergroten van de diversiteit binnen de community.

3.3.4 Partners

Onze partners zijn ieder expert in de hun toevertrouwde speciale doelgroep. Het totaal aan partners met heel verschillende doelgroepen maakt het netwerk van KOO zeer breed en divers. We hebben inspirerende partners waarvan we leren en waarmee we meer willen samenwerken. We bouwen daarmee aan een duurzaam, divers en inclusief netwerk.

3.4. Conclusie hoofdstuk 3.

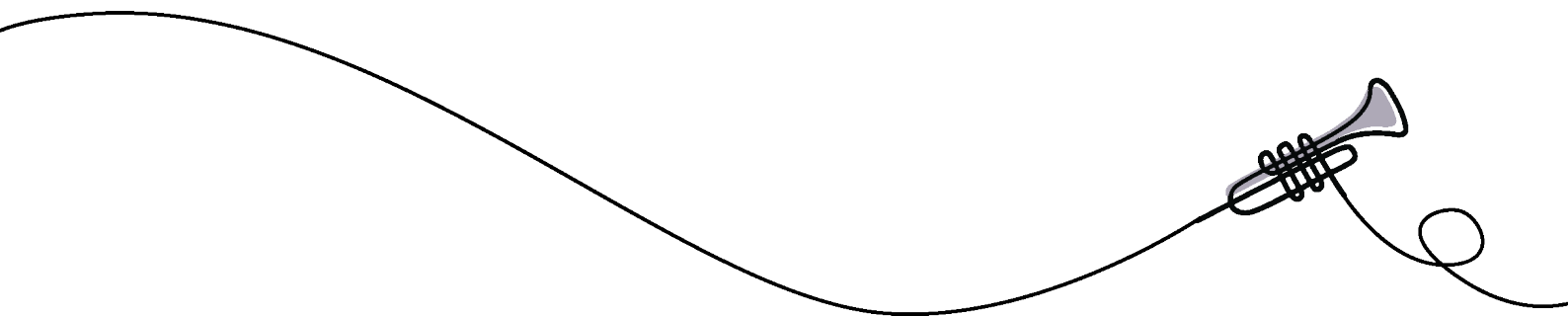
Onze kunstonderwijsactiviteiten bewegen zich op twee beleidsterreinen: onderwijs en welzijn. Daarmee geeft KOO invulling aan de ambitie uit de Cultuurvisie 2033 van de gemeente Den Haag om meer integratie van de beleidsterreinen cultuur, onderwijs en welzijn te realiseren. Dit is voor KOO een uitdaging omdat de financiering vanuit de gemeente gescheiden is. Bij onderwijs gaat het geld naar de scholen, die met dat geld KOO's diensten kunnen betalen. Voor welzijn is er de regeling Samen Sociaal en Vitaal (SSV) waaruit KOO de activiteiten 2022 en 2023 deels heeft kunnen financieren. Het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur (MJB) subsidieert alleen voor onder schoolse cultuureducatie.

KOO vraagt aan in het MJB voor een exploitatiesubsidie. Overlap tussen beleidsterreinen valt niet te voorkomen. Zo worden activiteiten voor het speciaal onderwijs ook uit SSV betaald. En KOO heeft vanuit het MJB projectleiders in mogen zetten om 'projecten gericht op inclusie door actieve kunstbeoefening' te kunnen blijven initiëren. We hopen dit ook de komende periode op deze manier vorm te mogen geven.

KOO vraagt in de basis hetzelfde subsidiebedrag aan wat KOO in 2021-2024 gekregen heeft. Zoals in de tekst genoemd wordt, heeft KOO twee onderdelen toegevoegd:

- 1. Projecten voor het speciaal onderwijs:** het project Droomweg/GAAF is voor het speciaal onderwijs ontwikkeld en een paar keer uitgevoerd. Het gaat om workshops op school, waarna de leerlingen zelf hun discipline kiezen, met als afsluiting workshops en een open podium in Theater De Vaillant. Daarnaast als afgeleide van het festival GAAF: 'GAAF on Tour!'. Een prikkelvrije variant van het festival dat we op scholen organiseren. En als derde Rap voor z'n Raap, een samenwerking met HIIIT (voorheen Slagwerk Den Haag) en Haags Hiphop Centrum, waarin leerlingen verschillende componenten (beat, rap, slagwerk, beeldende kunst) tot één gezamenlijke videoclip (kunstmanifestatie) maken. Omdat Kind en Handicap geen structurele subsidie wil verstrekken en deze projecten hun waarde hebben bewezen, willen we deze projecten voor de komende jaren vast in het aanbod van KOO opnemen. Daarvoor vragen we jaarlijks €66.000 aan. Uitgebreide deelbegrotingen zijn beschikbaar.
- 2. Samen werken aan vernieuwing.** In samenwerking met partners, collega-instellingen en kunstvakdocenten wil KOO de motor zijn van vernieuwing in kunstonderwijs voor speciale doelgroepen. Omdat deze doelgroepen voortdurend vragen om bijzondere oplossingen wil KOO het ontwikkelprogramma KOOLab duurzaam integreren in het aanbod om vernieuwing te waarborgen, samenwerkingen te versterken en de ontwikkelingsprocessen van kunstvakdocenten te ondersteunen. Met de bevindingen van afgelopen edities wil KOO inzetten op zeven trajecten op jaarbasis. Vijf daarvan met een korte termijn opbrengst, dus een korte onderzoeksperiode van een half jaar tot maximaal een jaar. Twee projecten met een onderzoeksperiode van een jaar tot twee jaar om zorgvuldig onderzoek mogelijk te maken. Voor KOOLab vragen we binnen het meerjarenbeleidsplan 2025-2028 per jaar €24.500 extra subsidie aan.

Op deze manier denkt KOO de komende jaren op een duurzame manier te kunnen werken aan inclusief kunstonderwijs: kunst en cultuur, echt voor iedereen.



Hoofdstuk 4 Financiële gegevens

Voor de begroting en de balans, zie het daarvoor bestemde formulier.

Toelichting bij de begroting 2025

Algemeen

Onze begroting is opgesteld op basis van het prijsniveau in 2024. We vertrouwen erop dat een indexatie van kosten en loonindexering per 2025 kunnen worden opgevangen door toepassing van de trendcorrectie van de gemeente Den Haag en het tijdig bijstellen van onze verkooptarieven.

Continuïteit van de onderneming

Na de reorganisatie van het Koorenhuis in 2013 is KOO in de huidige vorm gestart met een beperkt eigen vermogen. Aangezien wij van de gemeente Den Haag structurele subsidie ontvangen, ter dekking van een tekort uit uitvoering van onze activiteiten begroten wij altijd realistisch op een neutraal bedrijfsresultaat. Bij uitvoering van dit plan is het in de basis dan ook niet mogelijk om ons weerstandsvermogen te vergroten.

Vanwege de verplichting tot het vormen van een voorziening langdurig zieken (139.911), zijn wij er in 2022 niet in geslaagd om een neutraal bedrijfsresultaat te realiseren. Dit heeft erin geresulteerd dat wij per jaareinde 2022 een negatief eigen vermogen hebben (-4.795).

Voorfinanciering van de gemeentelijke exploitatiesubsidie en de eigen inkomsten zorgen voor voldoende liquiditeit. Onder andere door budgetbeperking en zorgvuldig capaciteitsmanagement verwachten wij niet direct gevaar voor de continuïteit van KOO. Met betrekking tot een eventuele tegemoetkoming in de kosten als gevolg van de hierboven omschreven ontwikkelingen is KOO in gesprek met de gemeente Den Haag.

Als resultaat van deze gesprekken hebben wij eind 2023 een aanvraag in de subsidieregeling Noodsteun culturele instellingen Den Haag ingediend als tegemoetkoming in een deel van de kosten van de loondoorbetalingsverplichting. Het aangevraagde subsidiebedrag bedraagt 62.305 euro. Op het moment van schrijven zijn wij in afwachting van een reactie van de gemeente Den Haag.

Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio van KOO, berekend ten opzichte van het totaal vermogen, bedraagt per jaareinde 2022 -0,8% (2021: 10,6%). Hierdoor is KOO afhankelijk van vreemd vermogen en slechts beperkt in staat om onvoorziene gebeurtenissen financieel te kunnen opvangen.

Een laag solvabiliteitsratio is gezien de bedrijfsvoering van KOO te verwachten. Het merendeel van de activiteiten van KOO wordt vooruitbetaald door derden.

A.5. Verkoop van programma's

De begrote baten binnen deze rubriek bestaan nagenoeg geheel uit bijdragen van scholen voor het uitvoeren van kunsteducatie. De kunstlessen worden uitgevoerd door zelfstandige kunstvakdocenten. De scholen betalen de volledige inzet van deze docenten plus eventuele overige inkopen. Daarnaast leveren de scholen een bijdrage ter dekking van de coördinatie-uren van KOO.

De ontwikkeling van de begrote inkomsten ten opzichte van de voorgaande perioden is in lijn met ons meerjarenplan, waarbij wordt ingezet op het behouden van een constant activiteitsniveau.

A.14. + A.15. Private middelen

De begrote private middelen zijn ter dekking van onze maatschappelijke projecten. De begrote bijdragen van bedrijven (partners) bestaan uit eigen inbreng van middelen door de partners en fondsenwerving door de partners. De bijdragen van Fondsen betreft fondsen die direct door KOO zullen worden aangevraagd. Op het moment van schrijven hebben wij de eerste meerjarige aanvraag ingediend. Bij het Fonds voor Cultuurparticipatie is, voor het uitvoeren van onze Maatschappelijke projecten, een aanvraag ingediend binnen de regeling "Samen Cultuurmaken". Deze aanvraag heeft betrekking op uitvoering van activiteiten in de periode 2024 tot en met 2027. Er is een bijdrage aangevraagd ter hoogte van 474.400 euro (gemiddeld 118.600 euro per jaar).

De ontwikkeling van de begrote private fondsen ten opzichte van de voorgaande perioden heeft er hoofdzakelijk mee te maken dat, bij honorering van onze aanvraag bij het Fonds voor Cultuurparticipatie, in beperktere mate een beroep zal worden gedaan op de gemeentelijke subsidieregeling “samen sociaal en vitaal” (A.23.).

A.22. Structurele subsidies gemeente Den Haag

In de aanvraag om gemeentelijke exploitatiesubsidie voor de periode van 2025 tot en met 2028 vraagt KOO een extra bijdrage aan ter hoogte van 90.500 euro.

Met deze aanvulling op de exploitatiesubsidie kunnen wij een aantal projecten die wij de afgelopen jaren door middel van incidentele subsidies en fondsbijdragen hebben kunnen organiseren als vast onderdeel toevoegen aan onze activiteiten.

	Begroting 2025	Begroting 2024	Forecast 2023	Realisatie 2022
Reguliere exploitatiesubsidie	945.500	945.380	882.514	832.981
KOOLab (zie plan paragraaf 3.2.6.)	24.500	-	-	-
Extra activiteiten t.b.v. speciaal onderwijs	66.000	-	-	-
Totaal	1.036.000	945.380	882.514	832.981

A.23. Incidentele subsidies gemeente Den Haag

Ondanks dat in de inrichtingseisen van de subsidieaanvragen in het kader van het MJB Kunst en Cultuur 2025-2028 is opgenomen dat de aanvraag moet worden opgesteld exclusief incidentele subsidies, geeft het opstellen van de exploitatiebegroting van KOO, zonder rekening te houden met de incidentele subsidies, geen realistisch beeld van onze exploitatie. Een deel van de exploitatiekosten van KOO dient namelijk te worden toegerekend aan de maatschappelijke projecten. De gemeente Den Haag heeft ons binnen het kunstenplan 2021-2024 in de gelegenheid gesteld om maatschappelijke projecten uit te voeren en dit als dusdanig in onze subsidiebeschikkingen vastgelegd. Voor uitvoering van deze maatschappelijke projecten zijn wij echter grotendeels zelf verantwoordelijk voor de financiering.

De belangrijkste incidentele subsidie, Samen Sociaal en Vitaal, wordt per 2025-2028 ook een vierjarige subsidie, met eenzelfde status als het MJB.

Voor de uitvoering van de maatschappelijke projecten zullen wij een beroep doen op fondsen (A.14.) en bijdragen van samenwerkingspartners (A.13.). Voor het resterende tekort zal een aanvraag worden ingediend in de subsidieregeling Samen Sociaal en Vitaal.

B.1. beheerlasten personeel

De personeelslasten voor 2025 zijn gebaseerd op inschaling conform de CAO KE en de gepubliceerde loonindexatie voor het jaar 2024.

Sinds 2022 heeft KOO te maken gehad met de bijzondere omstandigheden waarbij twee medewerkers voor langere tijd zijn uitgevallen. Dit heeft KOO zoveel mogelijk proberen op te vangen binnen de beschikbare personele capaciteit. Het was echter niet te voorkomen dat er extra kosten zijn gemaakt in verband met ziektevervangende en loondoorbetalingsverplichtingen. Dit heeft geleid tot fluctuaties in de financiën in periode van 2022 tot en met 2024.

In de loop van 2024 voorzien wij weer een stabiele situatie op het gebied van de personele capaciteit en zien wij geen obstakels om onze activiteiten in het kunstenplan 2025-2028 binnen de opgestelde begroting te kunnen uitvoeren.

B.2. Beheerlasten materieel

Voor het vaststellen van de huur van onze kantoorruimten wordt normaliter gerekend met de CPI-index. Op basis van deze index valt voor het prijsniveau van 2024 een minimale stijging van de huurkosten te verwachten. Vanwege de ontwikkelingen bij &cc (exploitant van het Koorenhuis) is ook voor de begroting 2025-2028 toch rekening gehouden met een stijging van de huisvestingskosten.

De toename van de begrote organisatiekosten en automatiseringskosten ten opzichte de voorgaande perioden houden verband met ons voornemen om de komende periode ook bedrijfsmatig verder te professionaliseren. Hierbij zullen wij onze IT-beveiliging upgraden, onder andere door het verbeteren van onze back-up recovery, door betere inrichting van onze digitale systemen een strakke functiescheiding en het in gebruik nemen van een applicatie voor wachtwoordbeheer.

Daarnaast verwachten wij onze bedrijfsproces te kunnen optimaliseren en ons relatiebeheer te verbeteren door het in gebruik nemen van specifieke projectsoftware en een softphone applicatie. Met een softphone applicatie zijn medewerkers telefonisch te bereiken, ongeacht de werkplek.

De toename van de begrote lasten bestaan uit incidentele kosten om deze verbeteringen te initiëren en een toename van de structurele lasten in verband met licentiekosten.

B.1. Activiteitenlasten personeel

De activiteitenlasten bestaan uit personele inzet van KOO, voor het coördineren van de activiteiten en de facilitaire dienstverlening. Het uitvoeren van de kunstlessen wordt volledig verzorgd door inhuur van zelfstandige kunstvakdocenten.

De personeelslasten voor 2025 zijn gebaseerd op inschaling conform de CAO KE en de gepubliceerde loonindexatie voor het jaar 2024.

Een docent wordt specifiek voor uitvoering van een project ingehuurd. Met betrekking tot deze uren volgen wij de richtlijnen van de Fair Practice Code.

De inzet van deze docenten wordt volledig gefinancierd vanuit de eigen inkomsten (A.) en incidentele subsidies (B.23.).

B.1. Activiteitenlasten materieel

De materiële activiteitenlasten bestaat grotendeels uit lasten met betrekking tot uitvoering van de maatschappelijke projecten. Deze lasten worden volledig gefinancierd vanuit de eigen inkomsten (A.) en incidentele subsidies (B.23.).

De post educatiekosten omvat alle overige projectkosten, zoals aanschaf materialen, busvervoer, podiumtechniek et cetera.

Voor uitvoering van onze maatschappelijke projecten wordt op projectniveau altijd rekening gehouden met onvoorziene kosten, in de vorm van een separate kostenpost. De hoogte van deze kostenpost bedraagt 5% van de overige projectkosten. Dit geeft de nodige flexibiliteit om bij uitvoering van activiteiten te kunnen bijstellen. Deze kostenpost hebben wij ook in deze begroting apart gepresenteerd. Wanneer bij uitvoering van activiteiten geen beroep hoeft te worden gedaan op de post onvoorzien, dan worden de baten uit deze activiteiten (A. en/of B.23.) evenredig verlaagd.

Hoofdstuk 5 Kwantitatief activiteitenoverzicht 2025-2028

Zie voor het kwantitatieve activiteitenoverzicht het daarvoor bestemde formulier.