

Een coöperatieve voor de culturele sector

Projectsamenvatting

We willen nagaan of en hoe een coöperatieve organisatievorm er voor kan zorgen dat startende technici of artiesten op free lance basis een stabielere tewerkstelling bekommen met mogelijkheden voor leertrajecten en een garantie op kwaliteit voor de afnemers van hun diensten binnen de culturele sector.

Of hoe individueel opererende technici of artiesten zich kunnen verenigen en wat dit voor hen en de sector kan betekenen.

Het project bestudeert en levert een blauwdruk af voor:

- de relatie met de markt: vraag, conformiteit en overdraagbaarheid
- de positie van de freelancer: statuut en contractvorm
- de allocatie van de overheadkosten die elke prestatie met zich meebrengt
- een effectief organisatiemodel voor een op te richten coöperatieve

A. Relevantie

1. Voorstelling van de partnerorganisaties

Het project wordt gedragen door het Kenniscentrum Podiumtechnieken RITS Erasmushogeschool Brussel en de vzw Pianofabriek Brussel. Deze laatste neemt de zakelijke aspecten van de projectuitvoering op zich.

Projectleider is Geert Steendam, centrumverantwoordelijke van de Pianofabriek. De projectmedewerkers zijn Chris Van Goethem, verantwoordelijke Kenniscentrum Podiumtechnieken en Pascal Verreth, coördinator opleiding en tewerkstelling Pianofabriek.

1.a. RITS

Het kenniscentrum podiumtechnieken is organisch gegroeid uit de onderzoeks- en onderwijsprojecten van de opleiding podiumtechnieken RITS. Het centrum zorgt voor continuïteit waardoor de resultaten van projecten optimaal en blijvend gevalideerd kunnen worden en de samenwerking met de sector, onderwijs en het internationale veld verzekerd blijven.

Het kenniscentrum podiumtechnieken wil zich verder ontwikkelen tot een permanent aanspreekpunt voor opleidingen, sectororganisaties en beleidsmakers. Het wil in de wereld staan en niet erbuiten.

Het kenniscentrum bereikt kansengroepen:

Soort	Allochtoon	Arbeids-gehandicapt	Oudere	Kort-gechoold (Vesoc)	Kansen-groep	Niet kansen-groep	% kansen-groep
Begeleiding	3	2	22	80	83	12	87,37%
Beoordeling	2	1	25	85	87	15	85,29%
Totaal	5	3	47	165	170	27	86,29%

Deze tabel geeft ook een mooi idee over het mogelijk publiek voor de coöperatieve.

De speerpunten van het centrum zijn:

- Competentiemanagement in de podiumtechnieken, met inbegrip van het nauwkeuriger omschrijven van de beroepsinhoud.
- Ontwikkelen van lesmethodieken en simulatietechnieken voor podiumtechnieken.
- Duurzaamheid en veiligheid
- Opleidingen voor het werkveld en voor de intermediairen – opleidingsverstreckers.
- De geschiedenis van de podiumtechnieken en het podiumtechnische erfgoed.

Het kenniscentrum ontwikkelt eigen projecten en neemt als partner deel aan projecten. Momenteel lopen volgende projecten:

- REcoEP (Risico en Ecologische Evaluatie Podiumproductie) is een project rond meer ecologische productiemethodes.
- Het testcentrum voor de ervaringsbewijzen podiumtechnieken. Momenteel is een testcentrum operationeel voor zes beroepen (assistent podiumtechnicus, podiumtechnicus, toneelmeester, podiumtechnicus licht, podiumtechnicus beeld en podiumtechnicus geluid)

- Het backbone project werkt aan een geïntegreerd competentie gestuurd leer- en opvolgingssysteem dat zowel in initieel, voortgezet als informeel leren kan gebruikt worden.

Afgesloten projecten:

- Het OPTIV project (Opleidingen PodiumTechniek in Vlaanderen) is een EhB-PWOproject. Het project beschrijft, analyseert en bevraagt het Vlaams opleidingslandschap podiumtechnieken in een internationale context en dito perspectief. Doel van het onderzoek is het formuleren en implementeren van noodzakelijke bijsturingen in dat opleidingslandschap. Hierbij zijn zowel de reguliere lesgevers en onderzoekers van RITS/EhB, als de opleidingsverstrekkers voor volwassenen betrokken. In dit project is ook het departement lerarenopleiding van de Erasmushogeschool betrokken.
- PraPAT project (Praktijkleren in Podium en Audiovisuele Technieken) dat werd uitgevoerd in opdracht van de VLOR analyseerde de problematiek van werkplekleren in de sector podiumtechnieken. Het project kaderde in HBO-SAM, het voorbereidingstraject van de VLOR voor de HBO5 en SeNaSE opleidingen.
- TTT (Theatre Technical Training) project is een Leonardo project waaraan de opleiding als “silent partner” deelnam. Binnen dit project werd een schijfwijze ontwikkeld om competenties transfereerbaar en meetbaar te maken tussen verschillende landen en systemen.
- LPT (Live Performance Techniques) project is de opvolger van het TTT project in het kader van Leonardo, transfer of innovation projects. Naast het verder ontwikkelen van content ontwikkelden we hier vooral instrumenten om diverse content toe te passen. Concreet gaat dit om mockups (maquettes) van portfolio, trainingsbehoefteanalyse en vergelijken van opleidingen.
- Het CAPE-SV project (Capitalisation des Acquis Professionnels dans l'Europe du Spectacle Vivant) kadert in de Europese Long Life Learning doelstellingen. Het project richt zich vooral op het transfereerbaar maken van lesunits, met bijbehorende problematiek van de ECVET (European Credit system for Vocational Education and Training) credits. De opleiding podiumtechnieken is associated partner in dit project.
- Het LiViDat project (Live Video en Data projectie) is een EhB-PWOproject dat het gebruik van video- en dataprojectie in de podiumkunsten analyseerde en een lespakket ontwikkelde dat aangepast is aan de huidige stand van zowel de technologische als de artistieke ontwikkelingen.

1.b. Pianofabriek

U vindt alle informatie – ook rapportering en cijfermateriaal, uitgewerkt op onze website www.pianofabriek.be.

De Pianofabriek is een cohousing project: het is tegelijkertijd een grootstedelijk gemeenschapscentrum, kunstwerkplaats en opleidings- en tewerkstellingscentrum. Het intersectorieel en interdisciplinair werken van één organisatie is het resultaat van het inspelen op actuele maatschappelijke noden en opportuniteiten en wordt vertaald in gezamenlijke missie.

De Pianofabriek is een open centrum: tijdens het publieksonderzoek werden 20 verschillende nationaliteiten geteld, de gemiddelde leeftijd bedraagt 29 jaar, 51% van de bezoekers zijn vrouwen. Dit wordt weerspiegeld in de personeelsploeg en de raad van bestuur. Dit is relevant omwille van de opgebouwde expertise met grensoverschrijdend werken, zowel tussen sectoren en categorieën als tussen generaties, etnisch culturele afkomst en gender. We maken dus zowel deel uit van de sector

van culturele producenten als van deze van tewerkstelling en opleiding en dit laatste specifiek naar theatertechnici.

Voor dit dossier zijn specifiek het opleiding- en tewerkstellingscentrum en de kunstenuerkplaats belangrijk.

- We organiseren kosteloze opleidingen gericht op het verhogen van de kansen op de arbeidsmarkt.
 - In samenwerking met en met de steun van de VDAB-RDBB en Actiris kosteloze opleidingen voor theatertechnieken voor werkzoekenden of leefloners.
- We bevorderen de socioprofessionele inschakeling van werkzoekenden met bijzondere aandacht voor kansengroepen.
 - Het tewerkstellingscentrum geeft begeleiding en tewerkstelling aan minimaal 5 doelgroepmedewerkers tewerkgesteld in de sociale economieprojecten van het centrum.
- We realiseren projecten binnen de doelstellingen van de sociale economie.
 - *Alcantara* is het bio- en fair trade café van het centrum en verzorgt de catering voor de bezoekersgroepen.
 - *Femimain* is een netwerk (en eigen collectie van fair trade producten voor winkels en particulieren) van Marokkaanse vrouwencoöperatieven.
- De werking van de kunstenuerkplaats is drieledig: We bieden residenties aan, tekenen verschillende lange termijn trajecten uit en gaan samenwerkingen aan met diverse partners uit het kunstenveld. We bieden kunstenaars artistieke, productionele, administratieve en technische ondersteuning op maat van hun project. De Pianofabriek kunstenuerkplaats vertrekt steeds vanuit de artistieke potentie en autonomie van de kunstenaar of het project, los van disciplines. Het criterium van de kunstenuerkplaats is artistieke kwaliteit, met plaats voor risico, twijfel en experiment, steeds binnen de principes van een duurzame artistieke praktijk. Daarnaast organiseren we ook praktische werksessies onder de noemer Learn It Yourself, Learn It With Others o.a. rond *open source* en *ellentriek* met vzw Constant en rond lichttechnieken *Lite your Art*. We maken deel uit van het netwerk kunstenuerkplaats.be en werken actief samen met verschillende huizen en festivals.
- Het gemeenschapscentrum is afnemer en realisator van culturele producten.

De Pianofabriek is dus een actieve speler binnen het culturele, opleidings- en tewerkstellingslandschap. We zijn lid van de respectieve koepelorganisaties : OKO, Sociare, BKO, Tracé en Febio en krijgen subsidie van de bevoegde instanties: Agentschap Kunsten, VDAB, Actiris, Administratie Tewerkstelling Brussels Gewest .

De Pianofabriek heeft de voornaamste stakeholders binnen zijn organisatie zowel in de personeelsploeg als in de raad van Bestuur als onder het publiek: technici, artiesten, lesgevers, coöperanten, afnemers van culturele productie. Zo zijn we bijvoorbeeld medeorganisator van het Open House Festival van de kunstenuerkplaatsen in mei 2012.

Dit maakt dat er in hoge mate een formeel beslissingsrecht en deelname is van de betrokken stakeholders.

Door ons lidmaatschap van het sectorale overleg en onze reële samenwerkingsverbanden met diverse culturele spelers kunnen we gesprekken starten binnen de diverse beleidsorganen over deelname aan en visie over de coöperatieve.

2. Stakeholdersmap

		Interesse in project (belangen , perceptie problematiek)	Betrokkenheid bij projectontwerp
		+	-
Belangrijkheid (bevoegdheden en middelen)	Groot	<p>Raad van bestuur PF</p> <p>Centrumverantwoordelijke + coördinatoren van Opleidingscentrum, Tewerkstellingscentrum, Kunstenwerkplaats</p>	<p>Bespreking overlegorganen Opname in Strategische doelstellingen 2015 vzw Kosten Baten analyse gerelateerd aan Strategische Doelstellingen</p> <p>Partner/Pilootgroep</p> <p>Bevraging begeleidingskost doelgroep</p> <p>Stuurgroep Blokkeringsmogelijkheid</p>
		<p>Stuurgroep Kenniscentrum (vertegenwoordigers werkveld, werkveldorganisaties, bestuur EHB, onderzoek EHB, bestuur RITS) Coördinator Kenniscentrum</p>	<p>Opvolging en evaluatie project</p> <p>Partner/Pilootgroep Blokkeringmogelijkheid</p>
		<p>(Oud)Cursisten Geluids- &Lichttechnieken PF (Oud)Personeelsleden in Tewerkstellingsprojecten PF Artiesten van Kunstenwerkplaats PF</p>	<p>Doelgroepenbevraging problematieken tewerkstelling</p> <p>Focusgroep</p> <p>Doorstroming en participatie in coöperatieve</p>
		<p>(oud)studenten Podiumtechnieken RITS</p>	<p>Doelgroepenbevraging problematieken tewerkstelling Focusgroep</p>
		<p>Eigen Technici PF Eigen gemeenschapscentrum</p>	<p>Interne MarktBevraging Input Know how in het bijzonder de studie van de overheadkosten bij culturele productie: planning, investeringen</p>
		<p>Docenten RITS</p>	<p>Input know how, cultuurmanagement, economische en juridische, productie, marktkennis.</p> <p>Inbedding in programma en promotie bij studenten</p>

	Netwerk OKO- BKO-Sociare- Sociaal fonds PodiumTechnieken STEPP VVC OOP Cultuurinvest	Externe marktbevraging : onderzoek aard en hoeveelheid uitbesteed werk, statuut losse medewerkers, bereidheid tot steunen/meewerken of toetreden coöperatieve Sectorale Focusgroep Vertegenwoordiger(s) nemen deel aan Stuurgroep Toetreding /Inbreng coöperatieve Studie zal moeten uitwijzen in welke mate zij blokkeringmogelijkheden hebben Disseminatie van de resultaten
Klein	Sociale economieprojecten Femimain (verkoop Marokkaanse fair trade coöperatieven) Alcantara (bio en fair trade cafetaria)	Bevraging en implementatie ervaring coöperatieve werking en opstellen van Business- en Marketingplan Bestudering van problematieken bij doelgroepmedewerkers Duurzaam ondernemen(PPPprincipe) Stuurgroep
	Internationale netwerken (OISTAT, ENCC, theatre research netwerk, Theatreurope)	Disseminatie van de resultaten
	Ander publiek Andere personeelsleden Diversiteitsmedewerker Pianofabriek	Ervaring met gender-werking en diversiteitswerking (zie culturencentrum en vrouwenwerking CitaDelle via website) Inschakeling acties diversiteitswerking Controle project op gender /diversiteit (lid stuurgroep)

De pilootgroep wordt gevormd door de projectmedewerkers. De stuurgroep door de belangrijkste stakeholders. De focusgroepen zijn samengesteld uit de doelgroepen.

3. Waarom een coöperatieve

Stap 1 voorafgaand marktonderzoek met implicatie van stakeholders, controle op noden en inventarisatie van problemen

Pascal Verreth, projectmedewerker voor de pianofabriek, bevroeg op vraag van het Sociaal Fonds voor Podiumkunsten de brede culturele sector over de aanwezige en gewenste profielen van podiumtechnici.

Een enquête werd rondgestuurd naar 379 centra (vnl. Culturele centra, theaters en dansgezelschappen). De bedoeling van deze enquête was tweeledig: enerzijds een beeld te krijgen van de huidige podiumtechnicus (afgekort PT) en anderzijds te weten komen hoe de sector aankijkt tegenover een opleiding podiumtechnieken. In die studie werd ook een beeld geschetst van aantal werkende PT in sector, hun opleidingsniveau en wat voor de sector de belangrijkste competenties zijn die een PT voor hen diende te bezitten.

Chris Van Goethem, projectmedewerker voor de Erasmushogeschool werkt mee aan verschillende projecten rond werkplekieren en publiceerde in 2011 het boekje "Bouwstenen voor unieke Mensen; competentieprofielen voor podiumtechnici " na gesprekken met de sector. Het kenniscentrum podiumkunsten ontvangt via haar competentiecentrum technici van de sector die een ervaringsbewijs wensen te halen.

Studenten en cursisten van beide indieners lopen stage in de culturele sector en worden er achteraf tewerkgesteld.

De technische ploeg van de Pianofabriek werd gemodeleerd naar de noden van de kunstenaarwerkplaats en het gemeenschapscentrum: verloning, competenties, werkorganisatie werden bestudeerd en zo nodig aangepast.

Deze analyse leidde tot een ophijsting van de problemen rond tewerkstelling zowel vanuit de kant van de technici als van de kant van de cultuurproducenten. (zie verder)

We hebben dus een goed zicht, zowel op papier als via dagelijkse contacten en samenwerking op de noden van de sector.

Stap 2 Definiëring van de betrokken partijen

Aanbieders van productionele ondersteuning en uitvoering

- Startende technici
De technici die elk jaar afstuderen uit de scholen en het tweede kansonderwijs
- Jonge kunstenaars
dansers, muzikanten, acteurs, ...
- Scenografen / ontwerpers
Vaak zijn dit mensen die een technische opleiding combineren met een artistieke
- Productiemedewerkers - assistenten
- Dramaturgen Regisseurs

Afnemers van productionele ondersteuning en uitvoering

- Culturele centra en Gemeenschapscentra
- Kunstencentra, Theaters en Gezelschappen
- PA bedrijven, Festivals, Eventorganisatoren, bedrijven
- Audiovisuele sector

Koepels, Federaties en Steunpunten en Intermediaire spelers

- Oko + sociaal fonds voor Podiumkunsten
- Sociare + sociaal fonds voor sociaal cultureel werk
- Brussels kunstenuverleg, OOP, VVC
- Smart, interimsector, kunstenuket,

Stap 3 Definiëring van de problemen

1. Markt van Vraag en Aanbod is slecht georganiseerd

Er is een grote fluctuatie inzake het aanbod zowel op seizoensbasis als op projectniveau: er zijn de gekende seizoenspieken die anders liggen voor de productie als voor de presentatie maar ook elk

project, elke producent volgt zijn eigen dynamiek. Hierdoor worden vraag en aanbod niet gemakkelijk gematched.

Door de intensiviteit van elke productieperiode heeft de freelancer geen tijd om evenwichtiger en op langere termijn te plannen en te prospecteren naar werk. Men sukkel van job naar job en dit geldt zowel voor de producenten als voor de technici en artiesten. De afwisselende korte opdrachten worden niet ingepast in een meer langlopende planning of organisatie van het veld.

Werkgevers grijpen naar de mensen die ze kennen, vaak omdat er snel en efficiënt moet gewerkt worden.

Jonge gezelschappen of productiehuizen weten niet hoe ze aan bekwame en betaalbare technici kunnen komen.

Klassieke arbeidscontracten zijn voor sommige aanbieders te complex qua administratie.

Werkgevers stellen zich vragen bij de verantwoordelijkheid inzake veiligheid bij het inschakelen van losse medewerkers op kritische posten.

Sector vraagt grote flexibiliteit: ziektes moeten meteen opgevangen kunnen worden en de werkgever legt het probleem bij de werkende. Ziekte betekent ook meteen het verlies van een hele periode werk, vermits de vervanger de job heeft overgenomen.

Personeel moet zich kunnen vrijmaken voor bijkomende voorstellingen : nood aan "backup-personeel".

Starters vinden geen werkgever op hun maat door een gebrekkige kennis van het terrein en het ontbreken van begeleiding van kansengroepen binnen de starters.

Losse Medewerkers worden soms slecht ontvangen door collega's in vast dienstverband.

Starters vinden geen werkgever op hun maat door een gebrekkige kennis van het terrein en het ontbreken van begeleiding van kansengroepen binnen de starters.

Losse Medewerkers worden soms slecht ontvangen door collega's in vast dienstverband.

2. Starters krijgen te weinig Leermogelijkheden

Jonge mensen worden weinig gevraagd. Ervaren mensen zijn overbevraagd. Startende werknemers krijgen geen kans wegens gebrek aan ervaring.

Leertrajecten hebben vaak onmiddellijke weerslag op kwaliteit, efficiëntie en betaalbaarheid voor de producent.

3. Starters kunnen niet investeren in hun werkmiddelen en -organisatie

Beginners hebben geen kapitaal om hun werkinstrumenten aan te kopen: transport, pc en software, pa of montage setup ... Tevens is er zoveel technologische innovatie in de sector dat materialen en technieken snel verouderen. Het is moeilijk voor hen zich te meten met de gevestigde collega's die beschikken over de nodige kapitalen om hun materialen regelmatig te vernieuwen.

Voor een éénmansbedrijf heeft deze investering ook een te gering rendement: bvb vrachtwagen of magazijn...

Het is niet evident om de geldende veiligheidsregels te kennen en te respecteren: keuringen etc...

Zij ontbreken informatie of de administratieve vaardigheden om het werk op een administratief en fiscaal correcte manier uit te voeren.

Zij hebben geen (back)office, netwerk of de gepaste introducties die een planning op langere termijn mogelijk maken.

4. Een gebrek aan correcte verloning van de prestaties

De sector kenmerkt zich door een grote productie met schaarse middelen. Er is een grote creatieve dynamiek en goesting zonder dat er meestal voldoende middelen bestaan om conform de gevraagde prestaties te verlonen.... Veel "grijswerk", onderbetaling en werken via sociale statuten zijn kenmerkend.

5. Een gebrek aan een goed statuut voor de startende freelancers

Er is geen aangepast statuut voor dit soort werk.

Door de projectmatige aard van het werk is een contract in vaste loondienst vaak niet mogelijk of wenselijk. Een zware administratie; moeilijk in uren te vatten prestaties. Via interim-bureaus bouwt men geen – financiële- loopbaan uit.

Het zelfstandige statuut is voor vele starters niet interessant vermits de enige handelswaar het eigen werk is. Voor de sector is dit vaak moeilijk omdat de creatieve en productieve opdrachten meestal on the floor worden bepaald waarbij de prestaties slechts achteraf kunnen gefactureerd worden.

Het kunstenaarsstatuut was een stap in de goede richting maar heeft af te rekenen met het onbegrip van de overheid voor de hybridisering van de sector. De grens tussen creatie, uitvoering en ondersteuning wordt hoe langer hoe vager waardoor vele groepen van starters, waaronder technici, buiten de boot dreigen te vallen. Tevens maakt het de starters veel te afhankelijk van toevallige opdrachten binnen bepaalde referentieperiodes.

De sector kent verschillende cao's met afwijkende regels en verloningen. Zij gelden niet voor zelfstandigen- in tegenstelling tot, bvb, Italië.

6. Geen sectorale diversiteitspolitiek

- Oudere werkende
 - Kunnen vaak fysiek niet ten volle mee
 - Hun ervaring / netwerk / expertise gaat verloren wegens gebrek aan doorstromingskansen
 - Hebben vaak geen rechten opgebouwd als losse krachten
- Vrouwen
 - moeilijk verenigbaar met gezin gezien de flexibiliteit van de job
 - fysiek zwaar werk is vaak een vast onderdeel van de job
 - imago schrikt af: macho/technuten

7. Oplossingen voor de gestelde problemen zijn te duur, moeilijk toewijsbaar of niet marktconform

Indien de -coöperatieve - oplossingen voor de gestelde problemen de kostprijs voor starters duurder maakt dreigt de sector niet of te weinig in het systeem te stappen.

De kostprijs voor de oplossingen is moeilijk – vooraf- berekenbaar door schaalgrootteproblemen en een gebrek aan universaliteit. De verdeling van deze kosten onder de opdrachtgevers en de uitvoerders is niet evident.

Indien deze overheadkosten extern worden gefinancierd, bijvoorbeeld door de sociale fondsen van de sector dan moet er nagegaan zijn of deze de markt niet deregulariseren.

Stap 4: Aflijnen van de problematiek. Buiten scoop.

Het is evident dat we de problemen aan de institutionele kant van de tewerkstelling van tijdelijke werknemers binnen de kunsten niet kunnen oplossen. Het probleem zal weliswaar gedocumenteerd en geëxpliciteerd worden door de verdere analyse van het huidige tewerkstellingslandschap. De coöperatieve op zich zou weliswaar een alternatieve oplossing kunnen worden.

Het gebrek aan financiële draagkracht van vele culturele producenten wordt meegenomen als gegeven waarmee rekening wordt gehouden.

Stap 5 Link naar coöperatieve principes

De vertaling van de gesignaleerde problemen naar oplossingen via een coöperatieve organisatie vormen het voorwerp van de projectstudie.

We geven hier aan wat mogelijke voordelen een coöperatie kan bieden, in het bijzonder vergeleken met de meer traditionele of courante economische modellen, vertrekkende steeds van het basisidee dat freelancende individuele technici of artiesten zich verenigen.

Principe Coöperatieve	Gesignaleerde problemen	Link
Vrijwillig en open lidmaatschap Democratische controle door de leden	1. Markt is slecht georganiseerd	De vele individuele verstrekkers van diensten verenigen zich en maken onderling afspraken
Economische participatie door de leden	3. Werkmiddelen en Organisatie 5. Statuut	Herverdeling en Efficiënt gebruik van de ingebrachte middelen en inkomsten
Autonomie en onafhankelijkheid	1. Markt is slecht georganiseerd 4. Correcte Verloning	Samen sterk door het geheel maar ook door empowerment van de leden Betere geïnformeerd en ondersteund Coöperatieve kan vraag centraliseren en intern verdelen Regulering van de kostprijs van de geleverde diensten en/of verloning
Onderwijs vorming informatieverstrekking	2. Weinig Leermogelijkheden	Coöperatieve heeft meer opleidingsmogelijkheden en kan gemakkelijker ervaring delen
Zorg voor de gemeenschap	6. Diversiteitspolitiek (Gender)	Coöperatieve heeft meer draagvlak en instrumenten om maatschappelijke doelstellingen te realiseren Betere Doorstroom via opleidingen van kansengroepen Verschillen worden opgevangen door werkverdeling
Coöperatie van coöperaties	7. Verwachte problemen eigen aan Coöperatieve oplossing	Sector verbinden met project voor bevorderen van succes en reproduceerbaarheid businessmodel One- to- One business vervangen door collectieve aanpak (groepsvorming van aanbieders van diensten) Door zich te verbinden met andere organisaties kan men de overheadkost voor een stuk herverdelen: - opleidingskosten - planning- en investeringskost Acceptatie van juiste prijs door federatie/groep van afnemers in ruil voor zekerheid op kwaliteit en sociale relevantie

4 Niche en Overdraagzaamheid

Cultuur en specifiek de technische, artistieke en productionele dienstverlening aan de cultuurcreatie en –reproductie.

Zoals men kan lezen bij de verderop beschreven innoverende en meerwaarde beschrijvende acties geven we gevolg aan de beleidsnota van de Minister. Meer bepaald de strategische doelstellingen 1,2,4 en last but not least 5. Tevens tracht dit projectvoorstel tegemoet te komen aan de operationele doelstelling 27 over de tewerkstelling binnen de cultuursector. Tijdens de projectfase zal dan ook contact opgenomen worden met specifieke culturele economie-actoren zoals Cultuurinvest .

Ons voorstel van coöperatieve richt zich zoals beschreven niet tot de eigen organisatie maar tot de ganse sector en is dus zonder meer reproduceerbaar. Het betreft hier een grote groep van consumenten en producenten van culturele diensten met gelijkaardig profiel.

Bij succes van het model zal deze overdraagzaamheid ook noodzakelijk zijn omwille van effectiviteitredenen. Meerdere soortgelijke coöperaties zouden actief kunnen zijn in Vlaanderen en daarbuiten.

Cultuur is een belangrijke werkgever in Vlaanderen. De audiovisuele podium- en evenementensector waartoe we ons in het bijzonder richten wordt hoe langer hoe belangrijker. Het te ontwikkelen model is toepasbaar in de brede culturele sector en dus ook toepasbaar in bijvoorbeeld het mode en mediasegment.

5. Een vernieuwend model

1. Organisatorisch en juridische aspecten

- Er zal onderzocht worden of er een gemengde vorm van coöperatieve kan gecreëerd worden, in het bijzonder door een input van de culturele organisaties en sectoren. Het zou dan zowel een consumptie- als een productiecoöperatie worden. De inbreng kan financieel of materieel zijn en gericht op het MVO-aspect van de onderneming. De organisaties zouden hun inbreng/winstdeling kunnen valoriseren door te leveren prestaties van de “werkende “ leden van de coöperatieve.
 - We nemen de gangbare overheadkost (planning, begeleiding, opleiding) over van de inschakelings- en tewerkstellingsprojecten, met name 20 %, relateren dit aan een -te onderzoeken aantal werkende coöperanten- en gaan op basis van dit model gesprekken aan met bvb het Sociaal Fonds Podiumkunsten en een selectie van cultuurproducenten, bvb de Singel, de Vaartkapoen, Ultima Vez...

2. Visie en Missie

- De initiatiefnemers zijn enerzijds een onderwijsinstelling anderzijds een culturele instelling en verbinden zich om een spin-off te realiseren binnen management & facility van de cultuurproductie.
 - Ontwerp van statuten van coöperatieve vennootschap

- Ontwerp van Ledenlijst bestaande uit werkende leden en eventueel (zie hierboven) cultuurproducenten, een koepelorganisatie of fonds en vertegenwoordigers van de opleidings- en onderwijssector.

3. Dienstverlening en Productie

- Dankzij het coöperatief model kan er ingespeeld worden op de specificiteit van de sector (zie ook probleemstelling) zoals noodzakelijke aanwezigheid tijdens voorstellingen (the show must go on) of onverwachte extra te leveren prestaties of materialen (bvb bij extra voorstellingen of door artistieke keuzes ...)
- Blauwdruk voorziet een organisatiemodel dat flexibiliteit van kwantiteit en kwaliteit van coöperanten en resources bevordert.

4. Financiële Haalbaarheid

5. Meerwaarde tewerkstelling in bijzonder voor kansengroepen

- Via de opleidingen en het competentiecentrum van de moederorganisaties zijn er structurele doorstromingen mogelijk van kansengroepen in opleiding en wordt zo de missing link tussen opleiding en werk sterk verminderd.
 - Uitgeschreven onderdeel van de opleidingen gericht naar doorstroming naar de coöperatieve (bvb introductie les, stage...).
 - Monitoringsysteem van geschikte kandidaat coöperanten uit de kansengroepen in de Vlaamse opleidingen.
 - De nodige competenties voor geslaagd coöperant worden uitgeschreven en getest in het competentiecentrum van de moederorganisatie.
- Het coöperatieve systeem maakt andersoortige omkadering en empowerment van kansengroepen mogelijk: de stap naar (sterk)ondernemerschap wordt gemakkelijker gezet.
 - Blauwdruk voorziet in duobanen voor jongere/ oudere werknemer en doublures/back-up voor beginnende coöperanten uit kansengroepen.
 - Twintig percent van de begroting gaat naar begeleiding, planning en opleiding.
 - Blauwdruk voorziet minimum aantal vertegenwoordigers kansengroepen als coöperant.

6. Uitrolmogelijkheden

6. **Maatschappelijke meerwaarde**

1. Participatie en diversiteit

De sector van de podiumkunsten doet duidelijke inspanningen om minderheden kansen te geven in de sector. Toch zijn de minderheden veelal onderaan de ladder terug te vinden. We zijn er van overtuigd dat zolang de minderheden niet op alle niveaus vertegenwoordigd zijn er ook geen participatie op het vlak van publiek zal gegenereerd worden.

Het project wil duidelijk inzetten op tewerkstelling van minderheidsgroepen op gelijkwaardige basis. Het speelt in op een aantal specifieke problemen die deze tewerkstelling bemoeilijken:

- het omzeilt de diplomaproblematiek bij de overheid die mensen zonder of met een buitenlands diploma uitsluit.
- het zorgt voor een gemeenschappelijk netwerk wat de tewerkstelling vereenvoudigt.
- het beperkt de onzekerheid die bij veel werkgevers bestaat i.v.m. de tewerkstelling van minderheidsgroepen op verantwoordelijke posities.

De uit- en doorstroom van (oud) cursisten uit de opleidingsprojecten podiumtechnieken van de pianofabriek naar de coöperatieven zorgt voor een vertegenwoordiging van minderheden en diversiteit. Profiel (ex) cursisten : laaggeschoold (geen diploma hoger onderwijs), werkzoekend, leefloontrekker. Het voortraject anderstaligen assistent podiumtechnieker richt zich uitsluitend op 'anderstaligen/ allochtonen' en poogt dus de diversiteit in de sector te bevorderen .

2. Competentieverwerving

De mix van oudere en jongere deelnemers zorgt voor een natuurlijke kennisdeling. De ervaring van de oudere deelnemer wordt ter beschikking gesteld van de jongere. Anderzijds stelt de jongere deze ervaring in vraag zodat de oudere deelnemer kritisch naar zijn eigen praktijk blijft kijken.

Dit vervangt voor een deel de klassieke opleidingsmethode op de vloer die bij free lance tewerkstelling verloren gaat. Het collectief werken geeft ook de mogelijkheid om gestructureerde opleiding te voorzien in rustige periodes. Voor veel freelancers is het probleem dat ze tijdens periodes van werk geen bijscholing kunnen volgen, en de werkgever hier uiteraard ook niet in wenst te investeren. In periodes van werkloosheid hebben ze geen recht op bijscholing of is er onvoldoende aanbod. Het project voorziet in een gestructureerde loopbaanopvolging op basis van inventarisatie van de individuele competenties en de uitbouw van een portfolio. Via het competentiecentrum van één van de dragende partners kunnen we systematisch het ervaringsbewijs integreren in de coöperatieve.

3. Management en economie

De coöperatieve werkvorm in combinatie met een goed uitgewerkt beleid brengt het management terug naar de werkvloer. Het wordt gevoed en gestuurd vanuit de groep. Hiervoor worden gekende managementprincipes hertaald naar de doelstelling van het project. De opdracht van het management is het optimaal verwezenlijken van de doelstellingen van de organisatie.

4. Eco-cultuur

Het kenniscentrum podiumtechnieken RITS heeft met het REcoEP project een grote expertise opgebouwd rond duurzame productietechnieken.

Binnen de pianofabriek heeft de eco-werkgroep een grote expertise opgebouwd rond gebouw en productie. De Pianofabriek heeft het label van ecodynamische onderneming.

Beide projecten steunen op praktische, concrete en haalbare oplossingen en werkmethodes die vertrekken vanuit de beroepsbeoefenaar die het tot zijn eigendom maakt. De ontwikkelde methodieken worden ingebed in dit project en op die manier ook verder verspreid in de sector.

Het efficiënter beheer en de optimalisering van de middelen dragen bij tot een duurzame sector. De visie gaat echter verder dan het ecologisch omgaan met materialen en methodes. We

kiezen ervoor om ook duurzaam om te gaan met mensen. Daarom zetten we in op het bevorderen van de werkbaarheid. Hierin zien we drie speerpunten:

- aangepast werk voor oudere werknemers, waarbij we een grote toegevoegde waarde zien in hun expertise.
- een permanente opvolging van de competentieontwikkeling zodat de juiste werknemer op de juiste plaats terecht komt.
- het voorzien van back-up zodat iedereen het recht krijgt ziek te zijn of aan zijn persoonlijk leven te werken.

Op deze manier creëren we Flex-security in de positieve zin, nl. het recht om flexibel te werken met de zekerheid van een permanente tewerkstelling.

B. Projectformulering en Haalbaarheid

1. Lessen en good practice in coöperatieve en sociale entrepreneurship

In de beschrijving van de organisatie en de stakeholdersmap werd al veel vermeld.

Aanvullend:

Ervaring in coöperatie

De Pianofabriek heeft ervaring met coöperatief werken zij het in een andere niche . Het sociaal economieproject Femimain werkt met Marokkaanse vrouwen coöperatieven en met een eigen verkoopsploeg. Tevens runnen wij een Fair trade en Bio café onder de naam alcantara.

Mee te nemen ervaring/competenties:

- Business- en Marketingmodel van de Economische Hogeschool Kortrijk met analyse van stakeholders en kosten-batenanalyse.
 - Belang van ontwikkelen van model en keuze van niche.
- Competentie verantwoordelijk personeelslid Femimain.
 - Organisatie en Planning van het werk. Relatie producent en consument, begeleiding kansengroepen.
 - Erkend tewerkstellingscentrum voor femimain en alcantara: inschakeling en begeleiding kansengroepen (5 werknemers).
- Lokale financiële verankering via aanspreekpunten Marokkaanse coöperatieven.
 - Financiële begeleiding en controle coöperanten. Akkoorden over procentuele verdeling investering, opleiding, begeleiding en inkomen coöperanten.
 - Gesprekken met KBC en andere banken over onder meer beheer Gezamenlijke Rekening courant.
- Participatie stakeholders via overlegmodel op de werkvloer en via vrouwenorganisaties (Ligue des femmes) in Marokko.
 - Stimuleren Leadership en emancipatie binnen coöperaties. Aanspreekpunten empoweren via informatica.
- Dienstverlening gericht op kwaliteit
 - Controleren door overleg ter plaatse op duurzaamheid: ecologie, kinderarbeid, veiligheid.
 - Fair trade Conventie laten tekenen
 - Zelf geschreven “ Handboek voor de Medewerkers Verkoop Femimain en Alcantara” met situationele taakomschrijvingen, aandachtspunten en attitudes.
- Coöperatie tussen coöperatie.

- Samenwerking met Federatie van Marokkaanse artisanale coöperaties en de Belgische wereldwinkels.
- Inbreng expertise via Deense NGO inzake design.
- Beroep op know how ngo en ondersteuning van BTC (Belgisch Ontwikkelingsagentschap, VAIS (vlaams agentschap voor Ontwikkelingssamenwerking) en het Brussels Agentschap voor de Onderneming (BAO).
- Toekomstige maatschappelijke noden
 - Uitspelen bio en fair trade als speerpunt voor sociale economie

Ervaring in inschakeling kansengroepen

- De Pianofabriek is een erkende beroepsopleidingspartner (VDAB+Actiris) voor theatertechnici.
- - ervaring in omgaan/ begeleiden / opleiden van doelgroepen /laaggeschoolden/ anderstaligen.
 - Coördinator heeft meegewerkt aan Beroepscompetentieprofiel en standaarden.
 - Ervaring met doorstroming van studenten naar werkveld /Organisatie van Stages in het werkveld.
- RITS heeft expertise in competentie management.
 - meegewerkt aan BCP en Standaarden, meerdere projecten rond competenties
 - heeft kenniscentrum met testcentrum podiumtechnieken (ervaringsbewijs)
 - begeleidt ook andere opleidingen en tewerkstellingsprojecten (Syntra, TSO, STEPP bijscholingen, Scenart Roemenie, Wakha Marokko, ...)

Ervaring met sector/cultuurproductie

- Ervaring in culturele productie en management:
 - De Pianofabriek heeft ervaring met het in dienst nemen van tijdelijke medewerkers, projectbegroting, personeelsadministratie, fiscaliteit, interimkantoren, kunstenaarsstatuut..., eigen technische ploeg, veiligheid..., investeringen....
 - Chris Van Goethem, projectmedewerker en verantwoordelijke kenniscentrum podiumtechnieken heeft ervaring in mogelijke structuren voor gemeenschappelijk werken van een pool van podiumtechnici. Hij was een van de initiatiefnemers van logis BVBA, een pool van technici die functioneerde tot 2000. Het bedrijf overleefde helaas niet, onder andere door problemen met beslissingsstructuur, schaalgrootte en de keuze van de bedrijfsvorm. Deze ervaring zorgt voor een kritische benadering van de structuur en bedrijfsvoering.
 - Rits heeft expertise in organisatiestructuren en management
 - via lesgevers (eigen bedrijven, werken in sector)
 - via lesgevers organisatievakken

- via lesgevers in cultuurmanagement en productie
- De Pianofabriek is lid van het netwerk van Kunstenwerkplaatsen en Gemeenschapscentra.
 - Coördinator kunstenwerkplaats is ondervoorzitter van de Adviescommissie Kunst van de Vlaamse gemeenschap
- Rits heeft een sterke band met het Sociaal Fonds voor Podiumkunsten / STEPP
- Ervaring met sectorale bevraging
 - (zie hogerop)

Ervaring van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

- Expertise in ecologie en duurzaamheid
 - Pianofabriek heeft een Label van Ecodynamische Onderneming en een actieplan ondersteund door Leefmilieu Brussel onder coördinatie van een interne werkgroep
 - RITS REcoEP project

2. Inpassing expertise in te ontwikkelen model

(Ook hier werd al veel hogerop vermeld.)

- Oprichting Piloot en focusgroepen om aanwezige kennis en competenties te verzamelen en taken en rollen uit te schrijven.
 - Piloot: Chris Van Goethem (kenniscentrum), Pascal Verreth (opleidingscentrum), Geert Steendam (coördinator sociale economie) en Trees Candaele (verantwoordelijke sociale tewerkstelling en Femimain).
 - Focusgroepen: (oud)cursisten, coöperanten, sector... Bvb Werkgroep binnen sociaal fonds Podiumkunsten.
- Herneming bevraging doelgroepen zowel potentiële afnemers als leveranciers gefocused op de haalbaarheid/noodzaak van de op te richten coöperatieve
- Joachim Ben Yacoub, diversiteitsmedewerker van de Pianofabriek heeft opdracht gendermainstreaming en instroom allochtonen te bewaken in projectvoorstel.
- De blauwdruk voorziet een procedure tot erkenning van de coöperatieve als ecodynamische onderneming van het Brussels Gewest.
- Business en Marketingmodel coöperatieve in samenwerking met economische hogeschool.
- Overleg Lesgevers cultuurmanagement, sociale partners, SMART, het kunstenloket, VDAB, Actiris en de Administraties van Tewerkstelling.... over organisatie- en tewerkstellingsvorm.
- Uitschrijven functiebeschrijvingen en competenties coöperanten.
- Uitschrijven scenario's opdrachten (handboek).

- Opname leertrajecten en stages in blauwdruk.
- Kennis van NGO en ondernemen via Belgische Technische Coöperatie en Brussels Agentschap voor Ondernemen.

3. Planning

(Zie Excel in bijlage)

Toelichting activiteiten

Fasering

Het project wordt opgedeeld in drie fasen die telkens in een aantal werkpakketten worden onderverdeeld. Daarnaast zijn er twee werkpakketten die over de hele termijn lopen (administratie en stuurgroep).

1 Vorbereiding (1/7/2012 – 1/1/2013)

In de voorbereidingsfase wordt de specifieke context waarbinnen de coöperatieve functioneert onderzocht. Het resultaat is een praktisch rapport dat door de focusgroepen in fase twee kan gebruikt worden om het concrete model te toetsen.

- Onderzoek specifieke noden sector
 - toetsen visie aan sectoriele behoeften
 - concretisering van gevraagde diensten
- Onderzoek naar de legale context
 - korte tewerkstelling
 - dimona
 - kunstenaarsstatuut (verenigbaarheid)
 - paritair comité
- Onderzoek naar de veiligheidscontext
 - Verantwoordelijkheden
 - werken met derden
 - PBM's
- Onderzoek naar de duurzaamheidscontext
 - inbedding van duurzame productiemethodes in het model
 - inbedding van analyse duurzaamheid
- Onderzoek naar de opleidingscontext
 - aanpassing en concretisering van competentiemodel
 - ontwerp matching profiel
 - formuleren concrete bijscholingsstrategie

2. Uitwerking concreet model

In de tweede fase wordt door middel van focusgroepen en individuele gesprekken met specialisten een concreet en werkbaar model uitgewerkt.

De resultaten uit fase 1 dienen als kader waarbinnen de focusgroepen werken. Er zijn focusgroepen voorzien voor sector, technici, ontwerpers en artiesten. Het resultaat is een bruikbaar organisatiemodel.

- Diversiteit en gender
 - noodzakelijk specifieke acties voor doelgroepen
 - aanvaardingsbeleid
- Planning en organisatiemodel
 - opbouw planningsmechanismes
 - opbouw organisatie, structuur, verantwoordelijkheden, werking
- Logistiek en infrastructuur
 - noodzakelijke infrastructuur
 - noodzakelijke logistiek
 - aankoopmodellen
- Kostenstructuur en noodzakelijke (totale) inbreng deelnemers
 - inventarisatie kosten
 - relatie productie vs. permanente kosten
 - inbreng deelnemers
- Prijszetting
 - Benchmarking
 - Verhouding jongere – oudere
 - toegevoegde waarde

3. Voorbereiding uitrol

In een derde fase wordt de concrete uitrol voorbereid. Het resultaat is een blauwdruk van de opstart van een werkbare organisatie die kan aangepast worden aan de noden van specifieke doelgroepen. In deze fase wordt ook de disseminatie voorzien naar potentiële externe geïnteresseerden.

- Plan van aanpak opstart
- Promotieplan
- Disseminatie

4. Stuurgroep

De stuurgroep volgt het verloop van het project op en stuurt bij waar nodig. De stuurgroep komt samen op het eind van elke fase en valideert de resultaten.

5. Administratie

Dit werkpakket omvat de administratieve afhandeling van het project en de rapportering.

- Opvolgen financiële administratie
- Opvolgen personeel
- Opvolgen rapportering.

Toelichting gedragswijzigingen intermediaire doelgroepen

De doelgroepen worden sterk betrokken bij de uitwerking van het concrete project. Ze vormen een representatief staal van het werkveld en de doelgroep. We gaan er van uit dat op deze manier een maximale betrokkenheid en spreiding gegarandeerd wordt.

Toelichting profielen projectuitvoerders

De projectuitvoerders worden telkens ingezet op basis van hun specifieke expertise. (Zie planning en CV's)

3. Raci Sjabloon

(Zie Excel in bijlage)