

# BIJLAGE RISICOANALYSE

*In dit document omschrijven we de risico's die Kazerne Foundation ziet binnen het project Kazerne 2020. We inventariseren risico's in vijf categorieën: doelstellingen, organisatie, partners, financiën en overige risico's.*

## 1. DOELSTELLINGEN

Het project Kazerne 2020 beoogt een gevoelige schaaflap, die enerzijds recht doet aan de potentie van het totaalconcept en anderzijds essentieel is om het internationale niveau van de Kazerne te borgen en vergroten. Hiertoe zijn drie doelstellingen geformuleerd: meer internationaal toptalent en publiek binden, de organisatie versterken en een meer duurzame financiële basis ontwikkelen. Om de doelstellingen te behalen kent het project een preventieve spreiding van activiteiten. Deze worden door de directie en het actief betrokken bestuur maandelijks tijdens bestuursvergaderingen gemonitord, zowel inhoudelijk als organisatorisch en financieel. Om op het beoogde kwaliteitsniveau te kunnen groeien naar een sterkere (inter)nationale positie in 2020 wordt waar nodig bijgestuurd door deelprojecten meer te faseren of te vervangen. De kans dat de doelstellingen niet binnen de projectperiode behaald worden acht de organisatie dan ook klein.

1 | 2

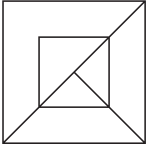
## 2. ORGANISATIE

Voor de versterking van de organisatie zijn gekwalificeerde medewerkers nodig. De kans bestaat dat in de bijlage Organisatie omschreven functies niet binnen een paar maanden op het gewenste niveau kunnen worden ingevuld. In dat geval richten we processen anders in zodat functies wijzigen. Eventueel besteden we werkzaamheden (deels) tijdelijk uit binnen het netwerk van ZZP'ers. Preventief spreiden we het risico door stapsgewijs op te schalen en via diverse kanalen over de vacatures te communiceren. In het eerste projectjaar kan het niet vinden van gekwalificeerde medewerkers gevolgen hebben voor de planning. Er wordt op gestuurd dat eventuele vertragingen binnen de drie projectjaren worden opgevangen.

Een ander aandachtspunt is de kwetsbaarheid van de directie. Dit manifesteert zich met name als er iets met een van de initiatiefnemers mocht gebeuren, zoals (tijdelijke) onbeschikbaarheid door ernstige ziekte of zelfs overlijden. De kans is klein dat er met beide tegelijk iets voorvalt, maar als, dan zal dat voor een korte termijn grote gevolgen hebben: onderdeel van het project Kazerne 2020 is niet voor niets het versterken van de organisatie, zodat er naast meer slagkracht en expertise ook back-up voor de directie kan worden opgeleid. Mocht er onverhoopt iets ernstigs voorvallen dan zal het bestuur een nieuwe directie werven en ondertussen vanuit het Kazerne netwerk een gastcurator en een interim projectleider aanstellen. De financiële directie zal tijdelijk met administratieve ondersteuning onder de directe verantwoordelijkheid van het bestuur worden geplaatst. Preventief wordt door het bestuur toegezien op het welzijn van de directie en wordt organisatie-breed een takenlijst met mogelijke back-up opgesteld.

## 3. PARTNERS

Kazerne Foundation heeft een stevig trackrecord, al vanuit de jaarlijkse pop-up pilots sinds 2006. De Kazerne opende 365 dagen per jaar op een vaste locatie in 2014, met dank aan vele mede-mogelijkmakers: mensen en organisaties die via Wisdom, Work or Wealth het cultureel/maatschappelijke concept voor een langere of kortere periode steunen, zie ook de bijlage Netwerk. Met velen van hen wordt al jaren samengewerkt. De kans is zeer klein dat al deze partners tegelijk afhaken. Om risico te verkleinen worden afspraken in een zo vroeg mogelijk stadium vastgelegd en wordt er zowel intern als extern gestuurd op spreiding tussen de verschillende stakeholders, personen en lagen in organisaties. Met het opschalen van de organisatie, een actief relatiemanagement en het uitgebreide loyaliteitsprogramma binnen het project Kazerne 2020 beoogt Kazerne Foundation het netwerk van mede-mogelijkmakers versneld uit te breiden.



#### **4. FINANCIËN**

De bijgaande begroting wordt door het bestuur beoordeeld als een realistische schatting. Prognoses zijn tot nu toe behaald. Haalbaarheidsstudies zijn positief. Naast de preventieve spreiding van activiteiten met bijbehorende uitgaven kent het project een preventieve spreiding van inkomstenbronnen: eigen bijdragen, (publieks)inkomsten, bijdragen van participanten, fondsen, sponsors en subsidiënten. Uitgaven worden alleen goedgekeurd als er dekking tegenover staat. Zoals hiervoor bij de paragraaf partners ook al vermeld is er een goede relatie met vele van deze mede-mogelijkmakers en worden risico's gespreid via een actief relatiemanagement. Daarnaast worden aanvragen bij fondsen en subsidiënten opgedeeld in deelprojecten en zo breed mogelijk uitgezet. Indien nodig wordt vanuit het mede-mogelijkmakers-netwerk extra expertise aangetrokken. In het uiterste geval wordt de schaalessprong meer gefaseerd uitgevoerd.

Omdat prognoses tot nu toe zijn behaald en de haalbaarheidsstudies positief zijn, achten we de kans klein dat eigen bijdragen niet gerealiseerd kunnen worden. De eigen bijdrage vanuit de horeca-exploitatie binnen het totaalconcept van de Kazerne zijn in eerste instantie met name facilitair. Pas in 2019 zijn er voor het project Kazerne 2020 grotere cash out-of-pocket bijdragen vanuit de horeca voorzien, vanuit het ingroeimodel in fase 2 en de veronderstelling dat investeringen in de professionalisering van de marketing, sales en het relatiemanagement ook in de horeca-exploitatie extra inkomsten zullen genereren. In 2018 is er ruimte om vanuit de opgeschaalde organisatie bij te sturen. Mochten de horecaresultaten toch lager uitvallen dan worden de activiteiten in 2019 geprioriteerd en meer gefaseerd uitgevoerd. Mochten de resultaten hoger uitvallen dan kan de BV meer bijdragen aan het programma dan is geprognostiseerd.

2|2

Stichting Kazerne Foundation vraagt aan Brabant C een bijdrage van € 600.000 voor het project Kazerne 2020: zo'n 25% van de schaalessprong. Brabant C dekt maximaal 30% van de projectkosten. Er is dus een reservering – speling – van 5% om de totale bijdrage niet in gevaar te brengen (in de aanvraag wordt per abuis vanuit een eerdere begroting over een reservering van 6% gesproken). Deze speling is opgenomen omdat het denkbaar is dat de gerealiseerde uitgaven en inkomsten wat lager uitvallen dan nu voorzien. In 2017 en 2018 ontwikkelen we het meest, in 2019 en 2020 in mindere mate, wat de verdeling tussen de aan Brabant C gevraagde bedragen verantwoordt. In het laatste projectjaar sturen we met name bij en ontwikkelen we nieuwe product/marktcombinaties, passend bij die tijd.

#### **5. OVERIGE RISICO'S**

Ondernemen is risico nemen, ook voor culturele organisaties. Natuurlijk zijn er doemscenario's te bedenken: stel je voor dat Glow en de Dutch Design Week omvallen, dat de Design Academy naar Amsterdam vertrekt, of dat het bestuurlijke klimaat omslaat naar een non-design-district. Omdat de initiatiefnemers/directie vanuit een designperspectief opereren, is de hele organisatie behept met het fundamentele optimisme van de ontwerper. Vaak blijkt het ondenkbare mogelijk, simpelweg omdat de ontwerper zich niet laat tegenhouden. Ook bij grote tegenvallers geldt daarom wat ons betreft: evalueren, heruitvinden hoe doelstellingen wel behaald kunnen worden, schouders eronder en doorgaan. Zonder die houding had de Kazerne niet bestaan.