

Pad naar Werkend Perspectief Rozet 2.0



Arnhem, december 2015

Inhoudsopgave

1	Aanleiding doorontwikkeling en werkwijze	3
2	Hoe staan we er voor?	3
3	Missie en Visie	4
4	Snelle of gefaseerde doorontwikkeling	5
5	Criteria voor doorontwikkeling Rozet 2.0 fase 1	5
6	Oplossingen en afweging scenario's	6
7	Hoe kan de structuur Rozet 2.0 er uit zien? (onder constructie)	8
8	Enkele uitgangspunten bij implementatie	8
9	Vervolg proces	9

1. Aanleiding doorontwikkeling

Het gaat relatief goed met Rozet, het kan veel beter. Deze notitie kijkt vooruit.

Er zijn erg veel goede notities ontwikkeld die de bedoelingen van Rozet beschrijven, er zijn ondernemingsplannen die zoveel goede ideeën bevatten dat we nog jaren toe zouden kunnen.

Er is een recent extern onderzoek gedaan naar de stand van zaken binnen Rozet (LAGroup) met veel waardevolle aandachtspunten en een goede analyse. Aanleiding voor het LAGroup-onderzoek was m.n. de financieel zwakke positie, samenwerking die niet goed uit de verf kwam en de veranderde situatie van het Kunstbedrijf.

Het lijkt duidelijk waar de weeffouten en andere hobbels zitten, maar met die constatering zijn we er niet.

Veel mooie resultaten te benoemen en toch gaan de gesprekken vaker over strubbelingen dan over een prachtig presterend Rozet.

In het rapport van LAGroup springt de opmerking **“De noodzaak voor meer samenwerkingsrendement wordt urgenter”** eruit (pag. 29).

Aanleiding voor de aandacht voor doorontwikkeling van Rozet is ontstaan door de rapportage van LAGroup. De analyse stond niet zo zeer ter discussie maar de aanbeveling voor fusie kreeg niet voldoende draagvlak. Bij de opdrachtverstrekking was ook al sprake van de noodzaak tot doorontwikkeling.

Hieruit ontstaat logischerwijs de vraag: “wat is dan wel een goede doorontwikkeling” of “wat is een wenkend en werkend perspectief voor Rozet” en “hoe komen we daar?”

Kortom hoe ziet Rozet 2.0 er uit.

In deze korte notitie gaat het vooral om het perspectief en een route daarnaartoe. Als hierover een positieve intentieverklaring uitgesproken wordt, is daarmee het kader bepaald voor de business-case Rozet 2.0.

Werkwijze

Dit document is ontwikkeld door de bestuurders van SBR, Kunstbedrijf Arnhem, Bibliotheek Arnhem en de procesbegeleider.

Bij het ontwerpen van het document is de inspiratie gebruikt van de raden van toezicht en van 25 medewerkers uit alle geledingen inclusief de gemeente.

2. Hoe staan we er voor?

Zonder alle genuanceerde documenten te kort te willen doen ontstaan uit de gesprekken en waarnemingen de volgende pluspunten:

- Pracht gebouw
- Veel potentie
- Veel goede resultaten
- Veel prima plannen en documenten
- Analyse LAGroup herkenbaar, (conclusie niet)
- Stimulerende gemeente
- Betrokken raden van toezicht
- Veel deskundige geïnspireerde medewerkers
- Zin en behoefte er iets moois van te maken
- Gezamenlijke herkenning in de missie van Rozet

En de volgende minpunten:

- Weinig synergie tussen partners
- Veel denken vanuit gebouw en instituties
- Binnen Rozet een machtsvacuüm/gezagsvacuüm
- Te weinig partnership/vertrouwen
- Belemmerende weeffouten
- Nog te weinig externe gerichtheid
- Dalend elan voor samenwerkingen met externe partners
- Kantelpunt beeldvorming in de stad

Te weinig vernieuwend/trendsettend/jong enz.
Inschatting commerciële exploitatie (veel) te optimistisch en te weinig aansturing
Veel energie gaat zitten in (ad hoc) sluitend krijgen van exploitatie gebouw in plaats van structureel investeren in de toekomst

2.1 Doorontwikkeling kernpartners

Naast de doorontwikkeling van Rozet hebben ook de twee belangrijkste kernpartners te maken met hun eigen doorontwikkeling. Uiteraard staan die ontwikkelingen niet haaks op de Rozet-ontwikkeling maar vragen ze ook hun eigen aandacht en tempo.

Voor de doorontwikkeling van de Bibliotheek Arnhem verwijzen we graag naar bijvoorbeeld het tweejarenplan 2016-2017 o.a. gebaseerd op de beleidskaders van de commissie Cohen "*Bibliotheek van de toekomst; knooppunt voor kennis, contact en cultuur*".

Het rapport verwoordt de kern van de opdracht van de openbare bibliotheek voor 2025 als volgt:

Het stimuleren, ondersteunen, faciliteren en toerusten van burgers om mee te kunnen doen en bij te kunnen dragen aan de moderne kennissamenleving. In het verlengde daarvan speelt de bibliotheek een belangrijke sociaal-culturele rol.

De nieuwe Wet stelsel openbare bibliotheken (Wsob) die vanaf 1 januari 2015 van kracht is, benoemt de kernfuncties van de bibliotheek, te weten

- Ter beschikking stellen van kennis en informatie
- Bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling en educatie
- Bevorderen van lezen en het laten kennismaken met literatuur
- Organiseren van ontmoeting en debat
- Laten kennis maken met kunst en cultuur

Daarnaast ligt er vanuit subsidiegever provincie Gelderland de opdracht voor de Plusbibliotheek-functie en de bijdrage in het Erfgoedcentrum.

Voor het Kunstbedrijf Arnhem is natuurlijk "de kunst van het verbinden" een richtinggevend document met daarin een aantal erg ambitieuze doelstellingen. Dit zijn financiële doelstellingen, personele doelstellingen maar vooral een ommezwaai naar een kleine doelmatige basisorganisatie die geen uitvoerende docenten meer in dienst heeft maar wel sterk aan zich wil binden en als expertisecentrum de contacten in de stad wil uitbreiden. *Kunstbedrijf Arnhem is een maatschappelijke onderneming die, in nauwe afstemming met de gemeente Arnhem en andere stakeholders, zorg draagt voor een vruchtbare culturele humuslaag in Arnhem. Daarin is het voor alle inwoners mogelijk toegang te krijgen tot en te participeren in kunst & cultuur.*

3. Missie en Visie

Het fundament van iedere onderneming vind je, als het goed is, in de missie van dat bedrijf.

De missie en visie van Rozet is helder en inspireert nog steeds alle deelnemers.

Rozet is een bron voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling voor zijn bezoekers. Rozet verbindt op een inspirerende manier mensen en informatie, cultuur, educatie en erfgoed. Als je als bezoeker naar binnen gaat, stap je rijker naar buiten.

Rozet 2.0:

Missie wordt nog steeds herkend en gedragen.

In veel gesprekken worden de volgende accenten toegevoegd:

Concept Rozet is leidend (niet het gebouw)

Verbindt meer externe partijen

Intern verbonden en geïnspireerd door elkaar

Een bruisend hart voor Arnhem

Iedereen voelt zich welkom

De kritische noot is wel te lezen uit de toevoegingen:

Rozet is een prachtig kansrijk gebouw maar het concept is veel meer dan het gebouw. Het concept moet inspireren tot vele vormen van samenwerking met allerlei partners.

Je hoeft niet per se tot het gebouw toe te treden om samen te werken.

Rozet bestaat dus niet alleen aan de Kortestraat maar in heel Arnhem. De functies zijn zichtbaar aanwezig elders in de stad, op de locaties, in de wijken en in de scholen. Namen/labels blijven bestaan maar zijn “powered by Rozet” (maar dan in het Nederlands).

Je werkt niet bij Kunstbedrijf of bij de Bibliotheek maar vooral bij Rozet.

Je helpt elkaar, verleent mooie en gewenste diensten, maakt prachtige programma's en zorgt voor een mooie mix van subsidies en andere inkomsten.

Iedereen in Arnhem en omgeving voelt zich welkom en de programma's zijn daar ook op afgestemd.

Rozet zorgt dat er altijd wat te doen is, soms bekend soms experimenteel en innovatief.

Kortom: De missie wordt gedragen en zelfs nog wat uitgebreid.

4. Snelle of gefaseerde doorontwikkeling

Rozet is toe aan doorontwikkeling.

Bij het door ontwikkelen van een organisatie kun je kiezen voor een “totale verandering” of een “gefaseerde verandering”. Wij kiezen voor een gefaseerde verandering.

Waarom?

Beide kernpartners zitten midden in een eigen ontwikkelproces. Dit proces afbreken is niet verstandig. We zoeken naar een doorontwikkeling van Rozet waarbinnen de eigen ontwikkeling van de Bibliotheek en het Kunstbedrijf inpasbaar zijn.

De bibliotheek zet een aantal ontwikkelingen versterkt door zoals heel globaal is weergegeven. Deze ontwikkelingen passen binnen de missie van Rozet en kunnen Rozet verder versterken.

Daarnaast kan Rozet de huidige stabiliteit en organisatiekracht van de Bibliotheek goed gebruiken.

Het kunstbedrijf zit in de eindfase van een sanering/reorganisatie waarbij het inmiddels helder is hoeveel docenten als ZZP-partners terugkeren en hoeveel kiezen voor de status van boventallige gemeenteambtenaar. Ook de transformatie naar een “Kunstbedrijf dat zich omvormt tot een kennis- en expertisecentrum dat zorg draagt voor een levendige culturele humuslaag in de stad Arnhem”, is net gestart. De ontwikkeling van uitvoerder/makelaar tot dit concept heeft even tijd nodig.

Laat het goed helder worden hoe de financiële situatie zich ontwikkelt voor de huidige organisaties zich optimaal mengen.

Afbreken of versnellen zou ook zoveel tumult geven dat de aandacht afgeleid wordt van de dienstverlening aan de stad.

Bovenstaande argumenten zeggen slechts iets over een gefaseerde ontwikkeling en zeker niets over de urgentie van doorontwikkeling.

Rozet is nu 2 jaar actief en we constateren geen aanvangsproblemen meer maar blokkades die niet door de tijd kunnen worden opgelost.

Een direct ingrijpen in fase 1 is dus noodzakelijk om de geformuleerde missie waar te maken. Dat er na deze eerste fase een verdere doorontwikkeling wenselijk is, zullen we toelichten maar is eigenlijk voor iedere (culturele) onderneming nodig die in een snel veranderende samenleving een rol wil spelen.

Urgentie heeft fase 1 waarbij de synergie versterkt moet worden evenals de aansturing van Rozet.

5. Criteria voor de doorontwikkeling Rozet 2.0 fase 1

We willen hier graag de ontwerpcriteria benoemen voor Rozet 2.0.

Bij dat ontwerpen kan een aantal ontwikkelingen snel plaatsvinden. Het moeilijkste zal worden om de organisatiecultuur door te ontwikkelen en af te stemmen. Ook de taal/referenties zijn anders. Het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie is nog tamelijk groot en vraagt een gerichte aansturing en aandacht.

Bestaande missie is goed, wel aanscherpen (niet een nieuwe)

Behoud het goede en verbeter en vernieuw

Programma's voor (en met) stad e.o. voorop

Samenwerking op alle niveaus verbeteren

Versterk cultureel ondernemerschap / waarde-toevoeging

Dienstverlening / hostmanship optimaal

Breder publiek en ruimte voor innovatie/experimenten

Duurzame en kloppende exploitatie

Kracht medewerkers benutten en stimuleren

Hou het eenvoudig

Benut goede momenten

Samengevat

We willen een doorontwikkeling

- die de samenwerking –intern en extern- stimuleert en maximaal benut.
- waarbij de organisatievorm overzichtelijk is en de lijnen kort zijn.
- die nieuwe ontwikkelingen en investeringen stimuleert en alle kansen biedt.
- die een omgeving creëert waarin leiding en medewerkers ruimte krijgen om te ondernemen en initiatieven te ontplooiën.
- waarin een gezonde exploitatie een plezier is en geen last.

6. Oplossingen en afweging scenario's

Er zijn 4 mogelijke scenario's voor de structuur van de samenwerking onderzocht. *We gaan er daarbij vanuit dat nietsdoen geen optie is.*

De eerste twee scenario's zijn twee verschillende varianten van de bestuurlijke fusie: de personele unie en de holding. Het derde scenario is een plan B voor het geval de bestuurlijke fusie op teveel bezwaren stuit. Het vierde scenario kan de juridische fusie zijn. Dit laatste scenario zou sneller een aantal problemen kunnen oplossen maar lijkt nu te veel financiële risico's te kennen.

Als wordt gesproken over Rozet dan wordt bedoeld het Concept Rozet en dat is veel meer dan alleen het gebouw. Maar beheer en exploitatie van het gebouw spelen daarin wel een belangrijke rol.

Welke problemen willen we oplossen en wat willen we verbeteren?

1. De weeffouten die in het rapport van LAgroun worden genoemd:

- 1) De gemeente als financier heeft geen directe relatie met SBR, maar wel met de kernpartners.
- 2) De huurcontracten en servicekosten zijn verschillend en onderbracht in verschillende huurrelaties.
- 3) De belangen van betrokken partijen verschillen.
- 4) Diverse dubbele petten SBR.
- 5) Dominante positie Bibliotheek.
- 6) Onduidelijke afspraak Momento en SBR.
- 7) Geen realistische verdienopgave voor verhuringen en het ontbreken van extra subsidie Rozet.
- 8) Het kunstbedrijf heeft geen vaste ruimtes in Rozet voor kunsteducatie maar huurt dagdelen.
- 9) Het erfgoedcentrum is onvoldoende zichtbaar.
- 10) Er zijn geen afspraken voor gezamenlijke programmering.
- 11) De financiering van toekomstige vervangingsinvesteringen is niet geregeld.
- 12) De genoemde weeffouten hebben geen eigenaar.

*De weeffouten 1, 2, 3, 4, 10, 12 kunnen worden opgelost door de **structuur en de organisatie** van Rozet te veranderen.*

Weeffout 5 is geen weeffout, maar een gegeven. In de nieuwe structuur kan wel rekening gehouden worden met de verschillen in omvang.

Weeffout 6 kan worden opgelost door betere afspraken te maken. Hiervoor is geen structuurverandering nodig.

Weeffout 7 kan alleen worden opgelost door een nieuwe afspraak met de gemeente.

Weeffout 8 is in eerste instantie ook een zaak van afspraken met de gemeente.

Weeffout 9 is meer een aandachtspunt dan een weeffout.

Weeffout 11 kan alleen worden opgelost door een nieuwe afspraak met de gemeente.

Conclusie 1: We zoeken een nieuwe structuur en organisatie die oplossing biedt voor de weeffouten 1-4 en 10, 12.

Conclusie 2: Een structuur die de mogelijkheid biedt tot een grote mantelsubsidie met de gemeente zou de weeffouten 7, 8, 11 kunnen oplossen.

2. **De aansturing van Rozet is nu te complex met 3 bestuurders en 3 raden van toezicht.**
3. **De ondersteunende taken (piofah) zijn verdeeld over verschillende partners. Een eenduidige ondersteuning is overzichtelijker en efficiënter.**
4. **Rozet als onderneming krijgt te weinig ruimte en mogelijkheden.**
5. **De gemeente Arnhem wil een eenduidige subsidierelatie en huurrelatie met Rozet.**

Bij het onderzoeken van de wenselijke doorontwikkeling passeren 4 scenario's:

Scenario 1: **Rozet met een bestuurlijke fusie tussen de stichtingen KBA, SBR en BA d.m.v. een personele unie**

Voordelen:

Het belangrijkste voordeel van deze constructie is dat alle stichtingen onder 1 bestuur komen en dat bestuur (en RvT) de belangen van alle stichtingen behartigen. Belangentegenstellingen tussen de verschillende partners hebben daardoor een beter platform om opgelost te worden dan in de huidige situatie. Wat ook als voordeel kan worden gezien is de omkeerbaarheid van de samenwerking. De personele unie zou (geheel of gedeeltelijk) kunnen worden opgeheven als 1 van de partners daar aanleiding toe zou kunnen geven.

Nadelen:

De stichtingen blijven los van elkaar opereren en de structuur is niet erg bevorderlijk voor verdere samenwerking. Doordat een rechtsvorm "boven" de drie stichtingen ontbreekt, is het ook niet mogelijk om bepaalde organisatieonderdelen gezamenlijk te organiseren. Ook de relatie met de gemeente blijft over meerdere schijven lopen met alle kans op conflicterende situaties.

Scenario 2: **Rozet bestuurlijk gefuseerd (holdingconstructie)**

Voordelen

Vrijwel alle weeffouten en verbeterpunten kunnen worden aangepakt in deze structuur. Ze worden uiteraard niet vanzelf opgelost, maar de structuur ondersteunt het vinden van oplossingen maximaal.

Een voordeel van deze structuur ten opzichte van de juridische fusie is dat het mogelijk is de financiële positie van de werkstichtingen van elkaar af te screenen, waardoor de financiële positie en de vermogenspositie van de ene stichting niet bedreigd wordt door de andere stichting.

Nadelen

De constructie is niet gemakkelijk terug te draaien omdat de werkstichtingen daar geen invloed op hebben. Wat onderzocht moet worden is of het mogelijk is in de statuten bepalingen op te nemen over de condities waaronder de holding onverhoopt kan worden opgeheven.

Scenario 3: **Handhaven bestaande situatie als bestuurlijke fusie niet haalbaar is. Samenwerkingsovereenkomst met troika van directeuren BA, KBA en SBR aan leiding**

Voordeel: Er hoeft geen nieuwe rechtsvorm te worden opgetuigd.

Nadeel: Het welslagen hangt af van de kwaliteit van de trojka (directeuren BA, KBA en SBR) om het gezamenlijk belang te dienen en tegelijk afzonderlijk het belang van de eigen stichting. Deze constructie is ook duurder omdat er drie bestuurders en afzonderlijke raden van toezicht in stand gehouden moeten worden.

Scenario 4: **Rozet totale (= bestuurlijk-juridische) fusie**

Als scenario 2 maar de instituten gaan op in 1 organisatie.

Naar onze mening lost dat op dit moment geen problemen op maar versterkt het de problemen. Eerst vertrouwen, duidelijkheid, samenwerkingservaring met elkaar en verkleining / adressering van de risico's en dan kan het zijn dat een fusie nog meer mogelijkheden biedt.

Een proces van fusie zorgt er altijd voor dat de organisaties naar binnen gericht raken, meer bezig zijn met cao's, sociale statuten enz. i.p.v. met dienstverlening en programma's voor de stad en efficiënt werken.

Afwegingen voor een keuze, waarbij het oplossen van de weeffouten zoals benoemd door LAGroup betrokken is, leiden tot een voorkeur voor een **bestuurlijke fusie** (holding, Scenario 2).

Er wordt een moederstichting gevormd, waarin ook de taken van SBR kunnen worden ondergebracht. De holding bestaat uit de moederstichting en twee werkstichtingen. Bestuur en RvT van de moederstichting en de werkstichtingen is hetzelfde. Er kan ook nog worden gekozen voor het handhaven van de huidige RvT van de werkstichtingen en een samenstelling van de RvT van de moederstichting bestaande uit vertegenwoordigers van de RvT van de werkstichtingen.

Wat wordt hiermee opgelost en wat blijft open?

De weeffouten 1 en 2 kunnen hiermee worden opgelost. De moederstichting is de partner van de gemeente zowel voor de raamsubsidie als de huurderrelatie. Bij de afspraken over de raamsubsidie kunnen ook de weeffouten 7, 8 en 11 worden meegenomen. De bestuurlijke fusie zou in deze context ook als drukmiddel kunnen worden gebruikt om schoon schip te maken in de afspraken met de gemeente over een gezonde exploitatie van het gebouw.

Weeffout 3 is hiermee opgelost en weeffout 4 ook. (Dat wil niet zeggen dat de belangentegenstellingen verdwijnen door de structuur, maar dat er een mechanisme is om belangentegenstellingen beter te hanteren.)

Weeffout 10: Een gezamenlijke programmering is uiteraard ook mogelijk in de huidige situatie, maar in deze structuur is het gemakkelijker om hier sturing op te organiseren, waardoor de samenwerking minder vrijblijvend is.

Weeffout 12 is hiermee ook opgelost.

Punt 2: de aansturing is in deze structuur sterk vereenvoudigd.

Punt 3: in de holdingstructuur kan gemakkelijk een bedrijfsbureau worden opgenomen opgehangen aan de moederstichting. Dat geldt ook voor een eenheid Events en Extern.

Punt 4. Rozet als maatschappelijke onderneming. Ruimte hiervoor kan worden gecreëerd door bijvoorbeeld binnen het MT een portefeuillehouder aan te wijzen die hieraan sturing geeft.

Punt 5: de moederstichting maakt het mogelijk om deze afspraken te maken met de gemeente.

7. Hoe kan de structuur Rozet 2.0 er uit zien? (onder constructie)

8. Enkele uitgangspunten bij de implementatie

- Het Wenkend en Werkend perspectief moet gedragen worden door Gemeente, raden van toezicht, directeuren, expertisegroep (groep van ca. 25 kritische en dragende medewerkers uit meerdere gremia), OR.

- Er is duidelijkheid t.a.v. de financiële positie van de kernpartners.
- De doorontwikkeling fase 1 kost geen arbeidsplaatsen.
- Communicatie intern en extern is optimaal georganiseerd.
- Snelheid en zorgvuldigheid zijn beide belangrijk.
- Streefdatum voor de intentieverklaring van raden van toezicht is 1 januari 2016. De ondernemingsraden hebben advies gegeven per 1 februari 2016 en het businessplan ligt voor per 1 april 2016. Ook daarover geeft de OR advies.
- De uitwerking kan 1 januari 2016 starten d.w.z. doordenking van rollen en clustering, beschrijving van rollen, werving van functionarissen waar een vacature ontstaat (bv algemeen directeur), bedrijfsplannen enz. In deze fase worden medewerkers/managers sterk betrokken in het doordenken en uitwerken. In dit werkdocument zijn de kaders aangegeven. Invulling en zelfs wijziging is mogelijk/wenselijk wanneer de samenwerking in werkgroepen echt vorm gegeven gaat worden. Zo hebben de professionals uit het bedrijfsbureau invloed op de inrichting van het bedrijfsbureau en de programmamanagers op de werkwijze rond de programma's.
- Voor de doorontwikkeling is niet alleen een andere structuur nodig. Er worden ook andere competenties gevraagd. Voor het succes van de doorontwikkeling is het nodig een strategisch personeelsplan te ontwikkelen, een opleidingsplan te maken gericht op cultureel ondernemen enz. In de bedrijfsplannen zien we daar middelen voor terug.

9. Vervolg proces

De raden van toezicht hebben op 24 december 2015 een Intentieverklaring getekend ten aanzien van het voornemen tot een bestuurlijke fusie van Bibliotheek Arnhem, Kunstbedrijf Arnhem en Stichting Beheer Rozet.

Het proces in 2016 ziet er als volgt uit:

- De bestuurders en de procesbegeleider hebben de opdracht om een business-case te ontwikkelen passend bij het Werkend Perspectief en de bestuurlijke fusie. Samen zijn zij de stuurgroep. In enkele werkgroepen (Bedrijfsbureau, platform EOI, Ontwikkelprogramma's, Bestuurlijke fusie) worden delen van de business-case voorbereid. De stuurgroep zorgt ook voor afstemming en de holdingbegroting. De business-case wordt half maart opgeleverd aan de raden van toezicht.
- Uiterlijk 1 april 2016 nemen de directeur-bestuurders en Raden van Toezicht van de drie stichtingen, gehoord hebbende de ondernemingsraden, op basis van de business-case een definitief besluit of tot de bestuurlijke fusie wordt overgegaan en hoe de organisatorische uitwerking gestalte krijgt.
- De bestuurlijke fusie wordt voorbereid in de eerste maanden van 2016. Daarbij wordt uitgegaan van het holdingmodel.
- In januari 2016 wordt een profiel en een proces voor de werving van een bestuurder/directeur opgesteld. De oriëntatie start maar besluitvorming kan definitief plaatsvinden als er 1 raad van toezicht is voor Rozet of zo veel eerder als mogelijk is.
- Er wordt gekozen voor een holdingstichting met werkstichtingen (BA en KBA). Kies er voor om de huidige SBR om te vormen tot holdingstichting en plaats daar via detachering de gezamenlijke ondersteunende diensten (Bedrijfsbureau).
- Er wordt goed en regelmatig contact gehouden met de OR en advies wordt tijdig aangevraagd, in ieder geval na het besluit van de raden van toezicht.
- Er wordt gekozen voor duidelijkheid en eenvoud. De entiteiten blijven zelfstandig en de administratie kan relatief eenvoudig blijven.