

Stichting Cultuurfabriek Noordkade

Maken en Mixen

Strategisch Beleidsplan van
een nieuwe coöperatie op een historische locatie
2018-2021



Meerijstad, December 2017



Inhoudsopgave	pagina
1. Inleiding	5
1.1 In- en aanleiding	5
2. Missie, doelstellingen e.a.	8
2.1 Onze missie	8
2.2 De doelstelling	9
2.3 Richtinggevende uitgangspunten	10
2.4 Kernwaarden	12
3. Visie op Stichting Cultuurfabriek Noordkade als organisatie	14
3.1 Inleiding	14
3.2 Visie op betekenis voor de stad	14
3.3 Visie op externe organisatie	15
3.4 Visie op interne organisatie	15
3.5 Van huidige naar gewenste situatie	15
4. Strategische keuzes	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Strategische keuzes	17
4.2.1 Ons huidig strategisch profiel	17
4.2.2 Onze belanghebbenden	19
4.2.3 De inhoud van ons aanbod	22
4.2.4 Op een of meer locaties?	24
4.2.5 Op eigen kracht en/of samenwerking	24
5. Organisatie inrichting	26
5.1 Inleiding	26
5.2 Toelichting op het organisatiemodel	27
6. Slotwoord	29

Bijlagen:

Bijlage 1: De functies van dit beleidsplan

Bijlage 2: Bezoek/deelname motieven

Bijlage 3: Toelichting op ons aanbod

Bijlage 4: Strategie m.b.t. culturele en commerciële dienstverlening van de verschillende organisatieonderdelen.

Bijlage 5: Belanghebbendenanalyse

Bijlage 6: Model Jaarplan

Bijlage 7: Organisatiescan



Leven betekent elke dag opnieuw geconfronteerd worden met de ander, het andere, met verandering.

In onze tijd vinden veel mensen, ook jongeren, dat een grote opgave. Ik zie dat om mij heen, mensen trekken zich terug in zichzelf, in de eigen groep. Ze verharderen in hun standpunten, in hun beelden.

Kunst kan niet alle problemen van de wereld oplossen, maar het kan wel mensen zich onderdeel laten voelen van een groter geheel. Kunst is een zorgvuldig vormgegeven ontmoeting met de ander en het andere. Een ontmoeting die je open zet, die je raakt en verkleurt. Een ontmoeting die de ander en het andere transformeert tot iets dat je kent.

Conny Jansen, choreograaf Connie Jansen Danst/2017.



Mengen en Mixen wordt Maken en Mixen

Droom of werkelijkheid? Er moet nog wel wat gebeuren, maar er zijn al grote stappen gezet. Op de plek in Veghel waarin ooit Europa's grootste mengvoederfabriek was gehuisvest, zwijgen nu de machines, maar laat de nieuwe CHV Noordkade van zich horen. Een eigentijdse coöperatie van culturele bedrijven en ondernemers die doorgaan met mixen en mengen en vooral samen maken en mixen; niet van granen maar van cultuur met food, bedrijfsleven met kunst, ouderen met jongeren, commercieel met niet commercieel. Maar ook door het vermengen van werk en vrije tijd en van leren met recreëren. CHV Noordkade wordt het hele jaar door een spannende plaats waar veel te beleven is. Een 'speelplaats' voor iedereen met heel veel verschillende activiteiten op het gebied van kunst, food, cultuur en vrijetijdsbesteding. Juist door contrasten naast elkaar te zetten kunnen nieuwe dingen ontstaan. Zonder spanning is er geen licht. CHV Noordkade wordt een plek waarin iedereen zich thuis voelt. Een plaats van ontmoeten, verblijven, verbinden en (ver)maken. Waar geproefd wordt van nieuwe dingen en waar verhalen worden verteld over vroeger. Kortom, de keukentafel van Meierijstad.



1. Inleiding

1.1 In- en aanleiding:

De Stichting Cultuurfabriek Noordkade (SCN) is opgericht met het doel een coöperatie te zijn van culturele stichtingen/organisaties op CHV Noordkade. Daarmee is de stichting een belangrijke partner in de ontwikkelingen en initiatieven die sinds 2008 plaatsvinden op de Noordkade.

SCN is ontstaan uit een bestuurlijke fusie tussen vier stichtingen en is sinds september 2017 compleet. Onder de stichting ressorteren:

- Phoenix Cultuur met als kerntaak het verzorgen van kunstonderwijs in geheel Meierijstad.
- De Compagnie die het tonen/ontwikkelen van hoogwaardige exposities en manifestaties op het gebied van professionele beeldende kunst als belangrijkste taak heeft.
- Theater De Blauwe Kei met als kerntaak het programmeren en presenteren van professionele voorstellingen in een nieuwbouw grote zaal en drie daarvoor ingerichte kleine zalen.
- CHV, de organisatie die de commerciële en facilitaire taken (horeca en gebouwbeheer) voor haar rekening neemt.

Daarmee is een combinatie van culturele voorzieningen gerealiseerd die uniek is en waar wij trots op zijn. Niet in het minst ook door de huisvesting aan de Noordkade. Een fascinerende industriële erfgoedomgeving, prachtig gelegen aan het water en nabij het hart van Veghel en in unieke symbiose met een groot aantal “food en Leisure” gerelateerde organisaties. CHV Noordkade vervult met al haar activiteiten en mogelijkheden een belangrijke functie in cultuur en vrije tijd voor heel Meierijstad.

Hier, of vanuit deze plek verzorgen wij per jaar zo’n 150 kunstonderwijsactiviteiten voor ruim 2000 deelnemers en 40 samenwerkingsprojecten met het basis- en voortgezet onderwijs. Tevens zorgen wij voor ongeveer 200 Podiumkunstartiviteiten en een tiental evenementen rond beeldende kunst. Dit alles facilitair ondersteund door CHV dat daarnaast ook nog vele commerciële evenementen verzorgt. Daarnaast zijn wij actief in/op verschillende festivalactiviteiten en/of speciale evenementen en projecten in heel Meierijstad.

Onze ambities en ons enthousiasme zijn hoog en wij zien door het bundelen van onze krachten vele kansen op meer. Die willen wij graag benutten.

Met de komst van De Blauwe Kei naar de Noordkade is de samenstelling van SCN in de eerste fase afgerond. Daarmee is ook het moment gekomen om tot een fundamentele oriëntatie op ons beleid voor de komende periode en onze positionering in onze omgeving te komen.

Waarom doen wij de dingen die wij doen? Sluit wat wij doen aan bij actuele ontwikkelingen en de wensen van onze klantgroepen? Sluit hoe wij het doen aan bij de kwaliteitseisen van onze bezoekers, leerlingen, ouders en andere stakeholders?

Bestuur, Gemeente, Provincie en andere direct betrokken partners vragen om een duidelijke richting voor de komende jaren, waarin de potentiële synergie tussen de coöpererende



organisaties binnen de stichting en haar partners op de Noordkade wordt benut en de continuïteit van een verantwoorde bedrijfsvoering kan worden gegarandeerd.

Om die reden hebben wij in oktober jl. onze agenda's een aantal dagen leeg gemaakt en hebben wij met de hoofden van de vier organisaties, en een vertegenwoordiging van het bestuur en enkele gasten, hard gewerkt aan het formuleren van ons beleid voor komende jaren. Het resultaat is besproken in een bijeenkomst met het bestuur, waarna vaststelling plaats vond.

De kern van onze ambities is dat wij de organisaties, coöpererend in St. Cultuurfabriek, een sterke positie in het spectrum van culturele en maatschappelijke activiteiten in Meierijstad willen geven. Dit uit zich in het aanjagen van nieuwe initiatieven, versterken van bestaande samenwerkingsverbanden, onder meer met de foodsector en het smeden van nieuwe allianties, nauw aansluitend bij actuele ontwikkelingen en vragen/wensen vanuit onze lokale, regionale omgeving.

Het unieke karakter van onze situatie biedt het perspectief om ook provinciaal, landelijk en zelfs internationaal van betekenis te kunnen zijn.

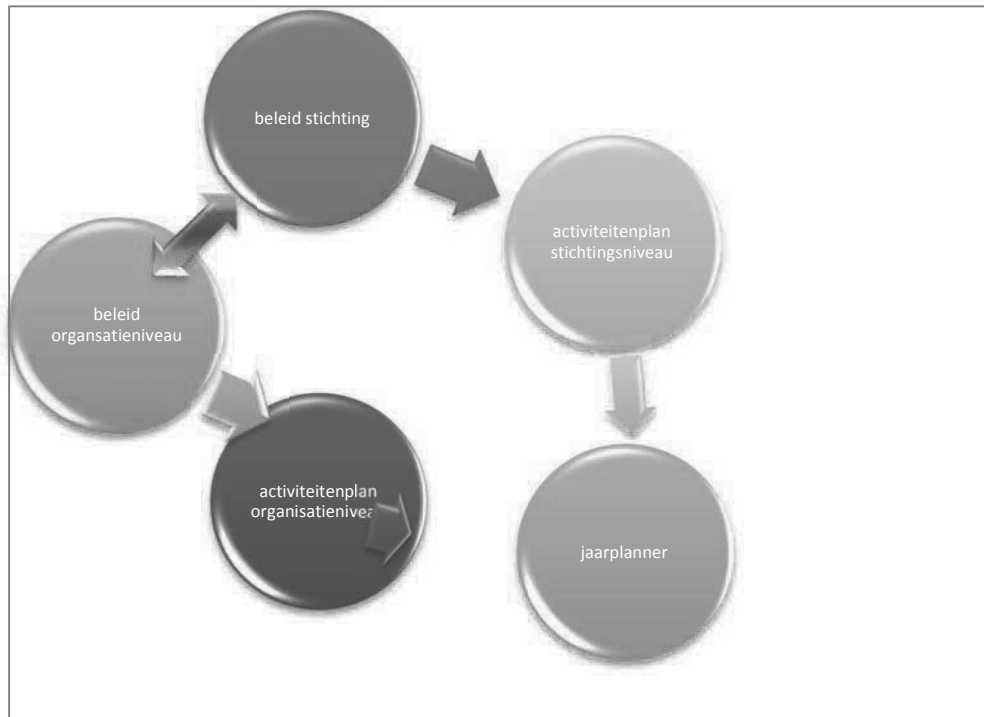
Onze ambities en plannen zijn verwoord in deze beleidsvisie. Het feit dat wij vooral ook de achtergrond/het 'waarom' van onze keuzes willen verklaren, maakt dat dit beleidsplan op onderdelen soms een enigszins theoretisch karakter kan hebben. Maar wij vinden het belangrijk te laten zien waar onze keuzes op gebaseerd zijn.¹

Ter verduidelijking moet worden aangetekend dat dit plan het beleid van de SCN beschrijft. Voor het schrijven van dit beleidsplan is geput uit de beleidsplannen van de verschillende stichtingen. Dit voorliggende beleidsplan vormt een gedeeld handelings-kader voor de toekomst voor de vier stichtingen/organisaties binnen de koepelstichting. Elk van deze organisaties zal voor haar eigen domein ook een eigen beleidsplan opstellen of actualiseren. Hierin wordt beschreven op welke wijze elke organisatie haar eigen doelen en ambities bereikt en bijdraagt aan de realisatie van de ambities en doelstellingen van de gehele stichting.

Om te voorkomen dat het bij het formuleren van theoretische ambities blijft, worden de concrete beleidsopgaven/activiteiten die het gevolg zijn van de in dit beleidsplan geformuleerde keuzes samengebracht in een 'Activiteitenplan'. Dit wordt aangevuld met de opgaven die voortkomen uit een aantal strategische analyses en een beknopte organisatieanalyse die wij hebben uitgevoerd. Uiteindelijk vinden alle voorgenomen activiteiten hun weerslag in een (meerjaren) begroting.

Het activiteitenplan vormt weer de basis van zogenoemde Jaarplannen, waarin wij de realisatie van onze ambities volledig concretiseren. Langs deze weg vertalen wij onze ambities van het hoogste abstractieniveau naar concrete uitvoering.

¹ Zie ook bijlage 1



Figuur 1: Van visie naar werkelijkheid

Tot slot: Waar in dit plan verder over de Cultuurfabriek gesproken wordt bedoelen wij het totaal pakket dat door vier organisaties binnen de stichting wordt geboden.

Martien van den Hoven (voorzitter bestuur)/Meerijstad/ December 2017



2. Missie, doelstelling, uitgangspunten en kernwaarden

2.1 Onze missie

Ter inleiding:

Steeds meer wetenschappelijke data tonen aan dat kunstbeleving o.a. door theater- en museum bezoek en/of actieve kunstbeoefening goed is voor het welzijn en de emotionele en intellectuele ontwikkeling van mensen. Persoonlijk en als groep. De tekst van Conny Janssen op de eerste pagina is hiervan een heldere illustratie. Die data bewijzen wetenschappelijk wat wij dagelijks zien en ervaren bij onze leerlingen, bezoekers en medewerkers en daar worden zij en wij erg gelukkig van.

Dit maakt beeldende- en podiumkunsten, samen met kunstonderwijs een essentieel onderdeel van onze samenleving. Wij willen er dan ook naar streven dat zoveel mogelijk mensen hiermee in aanraking komen. Wij maken en mixen kunst en cultuur. Wij willen veroorzaken dat onze bezoekers/leerlingen samen iets beleven, schoonheid ervaren, zich laten inspireren, zich verbazen, hun talent ontwikkelen, zich laten uitdagen en anderen ontmoeten. Wij programmeren met elkaar geen voorstellingen, lessen en/of exposities maar *belevingen*!

St. Cultuurfabriek is een coöperatie van vier sterke stichtingen op een unieke locatie, elk met een eigen ambitie, eigen doelgroepen en activiteiten. De optelsom en verbinding van deze ambities, doelgroepen en activiteiten, het maken en mixen, vormt de gezamenlijke kracht en energie. De missie van St. Cultuurfabriek Noordkade is dan ook:

In de geest en op de fundering van de oude coöperatieve mengvoederfabriek blijven wij maken en mixen. Wij verleiden en verrassen iedereen tot het ontwikkelen van hun talent en het samen ervaren en beleven van bijzondere culturele activiteiten en evenementen.

Dit doen wij door activiteiten en voorzieningen aan te bieden die SCN tot een plek maken om:





Figuur 2: Een plek om ...

Kunst en cultuur in Meerijstad en de (samenwerkende partijen in de) Cultuurfabriek worden in één adem genoemd en wordt door intensieve samenwerking toegankelijk gemaakt voor iedereen, ongeacht leeftijd, religie, opleiding of nationaliteit.

De activiteiten van SCN zijn niet alleen zichtbaar in het gebouw aan de Noordkade, maar ook op plekken en situaties elders die met cultuur te maken hebben. Ook op plaatsen waar men ons in eerste instantie niet verwacht. Daarbij gaat het om het verbinden van de verworvenheden van kunstonderwijs en (podium)kunsten, niet alleen met onze culturele partners, maar ook met partners op andere beleidsterreinen dan cultuur.

Verbeeld je:

- Dat het theater, het museum, de marktplaats en de bibliotheek een project opzetten met betrekking tot het ontsluiten/enthousiasmeren van en voor erfgoed.
- Dat Phoenix Cultuur en het theater een talentontwikkelingsproject opzetten met en in het bedrijfsleven; dat wij onze kennis en faciliteiten niet alleen beschikbaar stellen/delen voor de amateurorganisaties, maar ook voor projecten in het sociaal maatschappelijk domein.
- Dat wij verbinding zoeken met kunst en cultuurinstellingen in St. Oedenrode en Schijndel en andere kernen van Meerijstad.

Maar ook dat

- SCN haar steentje bijdraagt aan het verminderen van de problematiek van eenzaamheid van ouderen of een project opzetten in een aandachtswijk!
- wij vluchtelingen en andere medelanders een podium bieden voor hun cultuur en dat dat bijdraagt tot begrip bij anderen;
- wij een platform kunnen bieden voor vraagstukken op het terrein van jeugdbeleid;

Verbeeld je dat wij anderen inspireren om samen met ons verder te verbeelden wat mogelijk is en verbeeld je dat dit allemaal lukt!!

2.2 Doelstelling

Met genoemde missie en het feit dat St. Cultuurfabriek een coöperatie van vier sterke stichtingen op een unieke locatie vormt, willen wij volgende doelstelling bereiken:

Stichting Cultuurfabriek Noordkade heeft als doel een coöperatief verband te zijn van culturele organisaties (op CHV Noordkade) die door intensieve samenwerking en kruisbestuiving (maken en mixen) inhoud en vorm geven aan de functies educatie, presentatie, horeca/events en productie.

De uitvoering ervan verloopt langs de activiteiten van de vier onderscheiden organisaties binnen de stichting, onderverdeeld in de functies Presentatie (De Blauwe Kei en De Compagnie; theater, exposities, concerten), Educatie (Phoenix Cultuur en Cultuurkade; kunstonderwijs en talentontwikkeling), Horeca en Events (St. CHV; Café, zaalverhuur) en Productie (Festivals en voorstellingen)



Dit is een boeiende en uitdagende opgave. Het kunstenveld en kunstonderwijs zijn onderhevig aan ontwikkelingen in economische omstandigheden en politieke opvattingen. Het autonome bestaansrecht van de (podium)kunsten is al lang niet meer vanzelfsprekend. Daarnaast worden de waarden van theater en kunsten soms onderschat.

Dit alles vindt plaats in een omgeving waarin het aantal aanbieders en activiteiten op de vrijetijdsmarkt sterk toeneemt, evenals de mogelijkheden om dit aanbod te communiceren. Willen wij dat kunstonderwijs en (podium)kunsten een rol van betekenis (blijven) spelen dan dienen wij ons sterk op deze markt te positioneren en profileren. Daar zien wij ook tal van kansen voor. Zeker in de omgeving en op de unieke locatie CHV Noordkade. Onze coöperatie St. Cultuurfabriek kan niet los gezien worden van deze omgeving en de kansen die de samenwerking en kruisbestuiving biedt met de commerciële en foodpartijen op de Noordkade. Ook met hen zullen wij maken en mixen om onze gemeenschappelijke doelen te bereiken.

2.3. Doelstelling vertaald in richtinggevende uitgangspunten:

In zo'n eerste omschrijving heeft een doelstelling een vrij globaal karakter. Om deze abstractie te vertalen naar meer realiteit is verduidelijking nodig.

Meer gespecificeerd is onze doelstelling te vertalen in een aantal richtinggevende uitgangspunten. Deze beschrijven wij in de zo genoemde 'Amore' criteria².

Ambities.

Wat zijn onze ambities voor de komende periode?

Voor nu en de korte/middellange termijn zijn dat:

- De drempel naar kunst, cultuur en theater verlagen, toegankelijk maken.
- Dé professionele partner zijn voor gemeente Meierijstad om doelen op het gebied van cultuurbeleid te realiseren
- Bereiken van veel mensen, van jong tot oud en hen helpen hun talent te ontdekken, te ontwikkelen en te presenteren
- Presenteren en produceren van toonaangevende podium en beeldende kunsten
- Grote zichtbaarheid zowel lokaal, regionaal en op termijn ook landelijk en internationaal.
- Uitnodigend naar (potentiële) culturele, commerciële en sociaal maatschappelijke partners.
- Mensen met elkaar in contact brengen en een platform zijn voor het gezamenlijk beleven en delen van kennis/ervaringen/gevoelens.
- Hebben van groot werkplezier, enthousiasme en betrokkenheid bij medewerkers o.a. door vertrouwen in en bij medewerkers
- Nieuwe publieksgroepen (o.a. jongeren) aan ons te binden.
- Nieuwe verbindingen/diensten maken. SCN als dé (culturele) ontmoetingsplek van en voor Meierijstad.
- Samen met de Noordkade partners Cultuur&Food, regionaal, landelijk en internationaal uitdragen
- Benutten van de potentiële synergie tussen onze vier organisaties
- Bijdragen aan leefbaarheid en economische waarde van Meierijstad

² Amore staat voor: ambities, motivatie, onderscheidend vermogen, relevantie en echtheid

Voor de nabije toekomst:

- Onze bezoekers en leerlingen/cursisten 24/7 te trakteren op bijzondere persoonlijke ervaringen die bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling en geluk.
- Uitgroeien tot een landelijk spraakmakende (bij publiek en kunstwereld) toplocatie voor cultuur, 'food' en 'leisure'.

Motivat

Wat motiveert ons of kan ons motiveren ?

- Als bezoekers/leerlingen zo tevreden zijn dat zij zich ontwikkelen tot onze ambassadeurs.
- Stijgende leerlingen en bezoekersaantallen.
- Gezamenlijke projecten ontwikkelen, waarin wij elkaar versterken.
- Iets op gang kunnen brengen, zowel jongeren en volwassenen kunnen stimuleren.
- Constructieve samenwerking, waarbij wij onze expertise inzetten voor een gezamenlijk doel
- Positieve feedback, waardering, onderling én van onze leerlingen, bezoekers, kunstenaars, bespelers, gemeente, overige stakeholders en medewerkers.
- Ons unieke verhaal. Vernieuwen, blijven groeien in beweging blijven.
- Het succes van projecten en nieuwe initiatieven. Zichtbare maatschappelijke meerwaarde
- De 'kick' van het zien dat mensen genieten.
- De kansen op 1+1=5 die wij zien!
- Een goedlopende interne organisatie, als alles klopt.
- Onderling vertrouwen en betrokkenheid
- Ervaren van persoonlijke verbondenheid en passie/gedrevenheid bij medewerkers
- Het unieke karakter van onze locatie

Onderscheidend

Waar in onderscheiden wij ons en willen wij ons onderscheiden?

- De combinatie van kunst, kunstonderwijs, theater, horeca en foodconcepten maakt bijzondere relaties, producten en diensten mogelijk.
- Wij hebben veel competenties in huis. Kennis, ervaring en professionals op elk vakgebied binnen cultuur, educatie, presentatie en horeca.
- De bijzondere locatie, vormgeving van ons gebouw en de faciliteiten.
- Denken vanuit de klant, inspelen op de vraag, hoogwaardige kwaliteit van dienstverlening en gastvrijheid.
- Goed geoutilleerde werk- en presentatieplekken
- De samenwerking met culturele partners in de stad en regio
- De passie, betrokkenheid en creativiteit van onze medewerkers;
- Aanjager voor nieuwe projecten/evenementen in de stad en omgeving.
- Een laagdrempelige culturele brandhaard/stimulator van culturele ontwikkelingen in Meierijstad.
- Wij zijn een club van doeners en pioniers. 'Kan niet' bestaat niet! Veel, zo niet alles is mogelijk!

Relaties

Voor welke relaties/ belanghebbenden willen wij iets betekenen? ³

- Inwoners van Meierijstad en regio
- Leerlingen en hun ouders/verzorgers
- Besselers/artiesten
- Gemeente Meierijstad
- Onze horecaomgeving
- Food en leisure partners op de Noordkade
- Collega culturele organisaties, zowel professioneel als amateur.
- Onderwijs
- Organisaties in het sociaal maatschappelijk domein
- Zakelijke klanten en partners
- Toeleveranciers
- Medewerkers
- Vrienden en businessclubs uit bedrijfsleven
- Inwoners van Brabant en Nederland

In hoofdstuk 4 wordt de inhoud van de relatie met deze doelgroepen nader toegelicht.

De **E** van de AMORE-criteria staat voor de *echtheid* en *authenticiteit* van hetgeen waarvoor wij zeggen te staan. ‘Zeggen wat wij doen en doen wij daadwerkelijk wat wij zeggen’. Een sterke eigen identiteit, het DNA van SCN is hierbij ondersteunend.

Het DNA van SCN zit in de dingen die wij belangrijk vinden in de wijze waarop wij met elkaar en onze relaties omgaan. Anders gezegd, onze kernwaarden.

2.4 Onze Kernwaarden

De kernwaarden van SCN zijn de punten waar de organisatie op drijft, de basiswaarden op grond waarvan in coöperatief verband besluiten worden genomen. En waarop je als organisatie en als medewerker van de verschillende organisaties aangesproken kan worden. De kernwaarden zijn niet vrijblijvend, zij vormen het hart van SCN Noordkade

Kernwaarden	Dit uit zich in:
Ondernemerschap	Maken en mixen, geeft energie/actie, nieuwe uitdagingen, ideeën en kansen, initiatief, blik naar buiten, groter publieksbereik, hoogwaardige kwaliteit, samenwerken, verbinding, aanspreken en delen, flexibele houding, gebruikmaken van elkaars expertise, positieve benadering, luisteren, proactieve houding, klantgericht, empathie, meedenken, diversiteit, de wil om tot successen te komen, professionaliteit, expertise initiatief, meedenken, kwaliteit, betrouwbaarheid, financiële armslag.
Creativiteit bevorderen	<i>“It is better to create something that others criticize, than to create nothing and criticize others.”</i> ⁴ Dus: ruimte bieden voor

³ Zie voor nadere uitwerking: Strategische kernvragen, paragraaf 5.2

	de drie fases in creativiteit: het in gedachten scheppen, het “fysiek” scheppen en het delen van wat je gemaakt hebt met anderen; elkaars ideeën versterken; je laten inspireren, zelf inspireren; stimuleren over de grens te kijken/‘out of the box’ ; kruisbestuiving, nieuwsgierig maken.
Samenwerken	Coöperatie, belangstelling voor elkaar en elkaars werk, medewerkers die elkaar helpen, ook als dat niet direct tot de eigen taak behoort, gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het resultaat, initiatieven voor nieuwe dingen, nakomen van afspraken, luisteren, anderen serieus nemen/in hun waarde laten, openstaan voor ideeën.
Vrijheid	Ruime kaders voor de invulling van werkzaamheden; eigen inbreng wordt op prijs gesteld/gestimuleerd, staat open voor ideeën; biedt mogelijkheden tot groei; luisterend oor; moet ook buiten de reguliere structuur kunnen treden, nodigt uit tot groei en ontwikkeling, flexibel aanbod op maat; geeft energie en nodigt uit tot nieuwe ideeën; respecteren van andere benaderingen, uitdagen om buiten bestaande referentiekaders te denken.
Authenticiteit	Een kenmerkende eigen identiteit/een sterk ‘merk’ door het bieden van originele concepten, programma’s, presentatie en events, passend bij het karakter van de context en de geformuleerde ambities; daadwerkelijk vertonen van het beloofde gedrag, er onderdeel van willen uitmaken; medewerkers die oprecht verbonden zijn; een organisatie die je niet bedriegt, zijn beloften waarmaakt; is integer en heeft een moraal en sterke waarden en geeft om zijn klanten; een organisatie/merk dat betekenis geeft aan de levens van mensen, waar je je mee kunt verbinden. De authenticiteit en het karakter van het gebouw, de oude fabriek met zijn historie, draagt hier in grote mate aan bij.

⁴ Ricky Gervais (acteur, komiek).



3. Visie op Stichting Cultuurfabriek Noordkade als coöperatieve Organisatie.

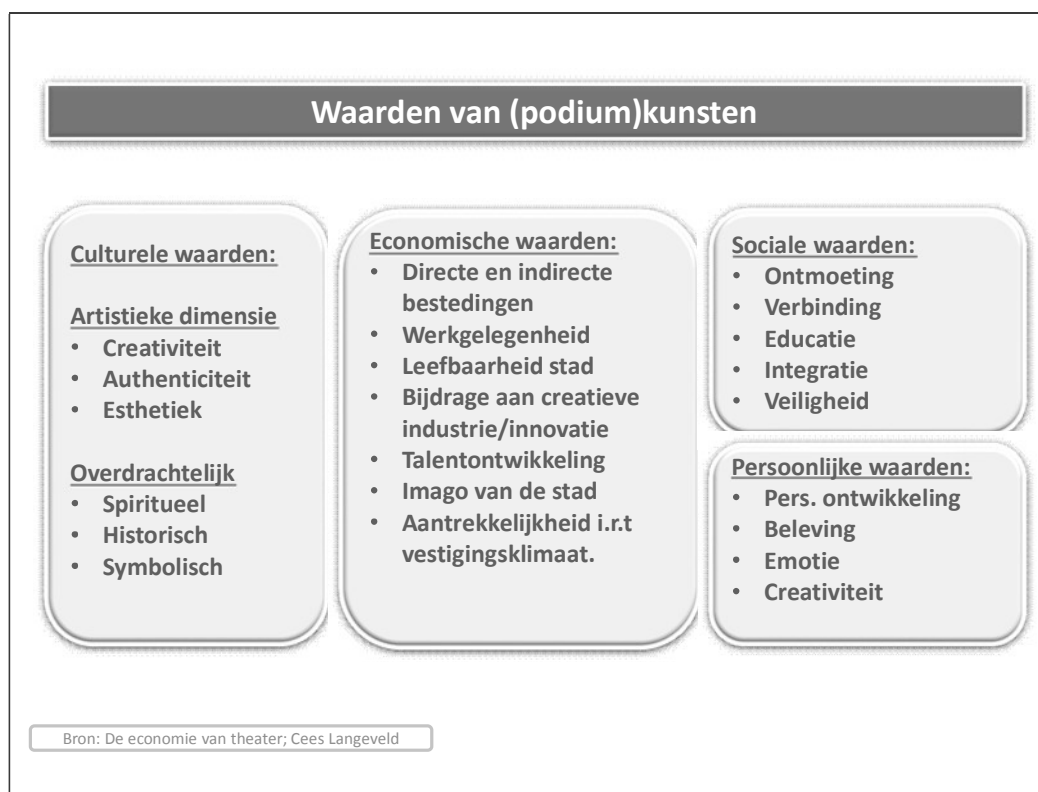
3.1 Inleiding

De betekenis van SCN als coöperatieve organisatie is gebaseerd op drie pijlers:

- De betekenis van SCN voor de gemeenschap
- De betekenis voor en in relatie met onze belanghebbenden. (Externe organisatie)
- De positie van medewerkers in de organisatie. (Interne organisatie)

3.2 Visie op betekenis voor Meierijstad

Wat de werkelijke betekenis van kunstonderwijs en (podium)kunsten is, is vaak moeilijk concreet te duiden. Wat dit betreft past de metafoor van de paddenstoel. De sporen vallen onder de hoed, maar de vruchten komen via een netwerk van schimmeldraden op andere plekken naar boven. Verschillende onderzoeken⁵ tonen aan dat de aanwezigheid van kunst en cultuur in de stad een brede waardepropositie heeft i.c.



Figuur 4: Waarden van (podium)kunsten

De opbrengst voor Meierijstad:

- St. Cultuurfabriek levert een cruciale bijdrage aan de culturele, persoonlijke en sociaal maatschappelijke ontwikkeling van de inwoners én
- Creëert een belangrijke economische waarde

⁵ O.a. Gerard Marlet en Cor Wijn.



3.3 Visie op de externe organisatie

Met de externe organisatie richten wij ons op de omgeving van de Cultuurfabriek. Een belangrijk uitgangspunt onze plannen is het besef dat de organisatie alleen bestaansrecht heeft als:

- a. Zij waarde toevoegt voor haar belanghebbenden extern en intern
- b. Het oordeel van diezelfde belanghebbenden over die waarde en de kwaliteit van het aanbod en de dienstverlening positief is.

Dit besef leidt tot continuering van ons streven om de waardering voor kwaliteit en de inhoud van ons aanbod en de dienstverlening daaromheen, van een blijvend hoog niveau te laten zijn⁶.

3.4 Visie op de interne organisatie

In de geest van de oude coöperatieve mengvoederfabriek werken wij samen en blijven wij maken en mixen. Niet alleen met externe samenwerkingspartners. Ook intern willen we werken conform de coöperatieve gedachte. Dit betekent samen werken en samen investeren op basis van evenwaardigheid. We vragen van onze collega's en vrijwilligers een grote mate van eigenaarschap voor het eigen werk en de eigen organisatie, maar ook voor het collectief van St. Cultuurfabriek. Gedreven en betrokken medewerkers en vrijwilligers van de verschillende stichtingen/organisaties zijn voor het realiseren van onze gezamenlijke ambities dan ook onmisbaar.

Mensen zitten niet in de organisatie, zij zijn de organisatie! Dit maakt het belangrijk er voor te zorgen dat:

- De juiste mensen met de juiste talenten in de juiste aantallen zitten op de juiste plek in de organisatie
- Er een gedeeld beeld is van wat men gezamenlijk in coöperatief verband wil bereiken
- De bereidheid tot samenwerken in het collectief is in hoge mate aanwezig
- De juiste mensen op het juiste moment de juiste informatie krijgen om hun functie goed uit te kunnen oefenen
- Adequaate personeelsbeleid aanwezig is en wordt uitgevoerd
- Het management primair faciliteert, ondersteunt en alleen dwingend stuurt bij risico's voor mens en organisatie.

3.5 Tot slot: De huidige versus de gewenste situatie.

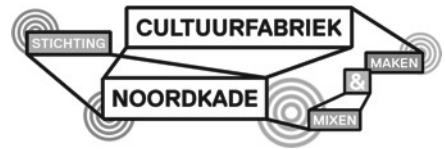
De kans op realisatie van de hiervoor beschreven ambities, moet beoordeeld worden op haalbaarheid. Die haalbaarheid wordt in belangrijke mate bepaald door de 'realiteit' waarin wij ons bevinden.

Wij hebben onze huidige situatie beoordeeld aan de hand van een aantal (strategische) analyses, met name:

- SWOT (sterkte/zwakte) analyse:
Waar zijn wij goed en minder goed in?⁷
- Omgevings- en trendanalyse:
 - Hoe is de demografische samenstelling van ons verzorgingsgebied?

⁶ Daartoe zullen wij in een later stadium specifiek Kwaliteitsbeleid ontwikkelen.

⁷ Mede in beeld gebracht aan de hand van een beknopte organisatiediagnose



Beleidsplan 2017-2021

Definitief

- Welke relevante ontwikkelingen doen zich in en rond wereld van kunst en cultuur voor?
- Wat zijn voor ons relevante beleidskaders van gemeente, provincie en rijk
- Wat zijn maatschappelijke trends, o.a. in het koopgedrag van mensen.
- Waar liggen voor ons kansen of zijn er zaken die ons 'bedreigen'?
- Waar liggen de kansen voor bijzondere samenwerkingsverbanden zoals bijvoorbeeld met food?
- Concurrentieanalyse:
Wie zijn onze concurrenten?
- Belanghebbenden analyse:
Wie zijn onze belanghebbenden en waar liggen hun behoeften ten aanzien van SCN?

In het volgende hoofdstuk beschrijven wij de effecten van deze analyses op onze strategische beleidskeuzes voor de komende periode.

4. Strategische keuzes.

4.1 Inleiding

De uitkomsten van genoemde analyses geven niet alleen een beeld van de huidige situatie bij SCN en haar coöpererende organisaties, maar bieden ook aanwijzingen voor de weg die wij willen gaan om onze gezamenlijke ambities tot realiteit te brengen en duurzaam van betekenis te laten zijn. Zij vormen het kader voor de beantwoording van een aantal 'strategische kernvragen'.

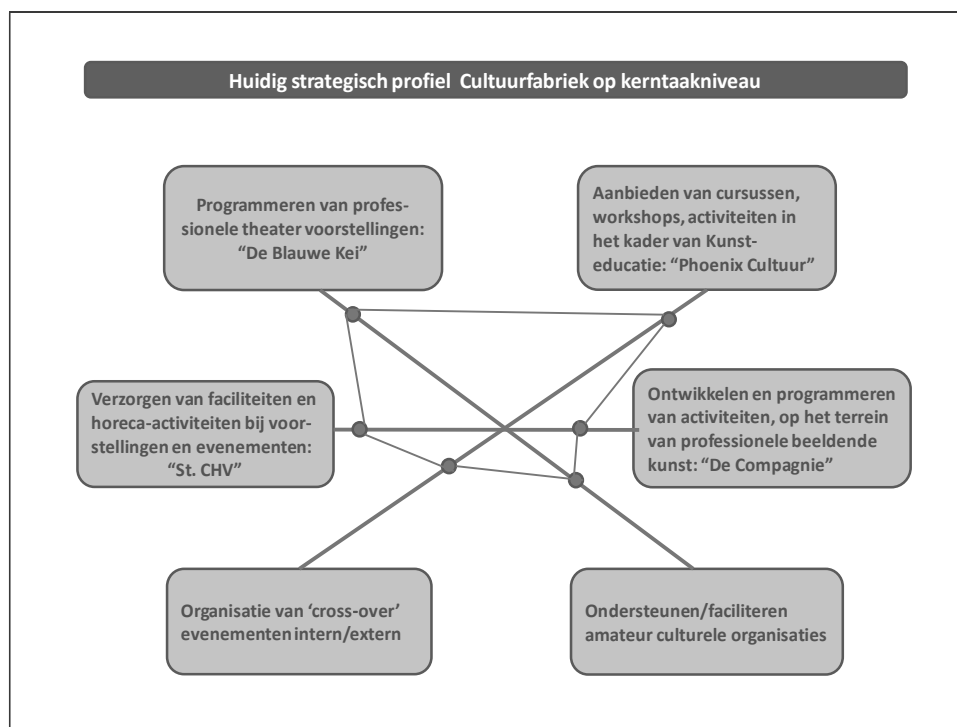
4.2 Strategische keuzes

De positie die SCN binnen gemeente Meierijstad, regio en soms landelijk wil bekleden wordt nader ingekleurd aan de hand van een aantal strategische kernvragen i.c.

1. Waar staan wij op dit moment?
 2. Welke doelgroepen willen wij bedienen?
 3. Wat is/wordt de inhoud van ons handelen?
 4. Op een of meer locaties?
 5. Op eigen kracht en/of samenwerking?
- Deze vragen zijn als volgt door ons beantwoord:

4.2.1. Strategische kernvraag 1: Waar staan wij op dit moment?

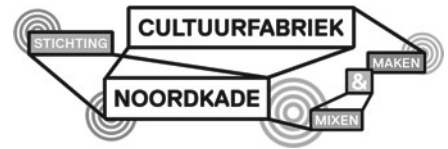
Ons huidige strategisch profiel is weergegeven in onderstaand schema.⁸



Figuur 5. Huidig strategisch profiel Cultuurfabriek

SCN kenmerkt zich in de actuele fase van ontwikkeling vooral door het aanbieden en uitvoeren van activiteiten die passen bij de reguliere taken van de onderscheiden organisatieonderdelen.

⁸ Hoe dichter het rode bolletjes bij het grijze blokje ligt, hoe verder de praktijk is ontwikkeld.



De synergie tussen de delen en daarmee het ontwikkelen van de gezamenlijke kracht en energie, biedt nog veel mogelijkheden tot ontwikkeling. Indien die wordt gerealiseerd is groei op alle kerntaken nog mogelijk.

Wat goed is handhaven wij en gaan wij nog meer verfijnen in een nauwere relatie met de aard en omvang van ons (potentiële) publiek. In het benutten van de kansen op nieuwe activiteiten⁹ ligt een belangrijke opgave voor de komende periode.

⁹ Zie paragraaf 4.2.3



4.2.2 Strategische kernvraag 2: Welke doelgroepen zijn voor ons belangrijk en welke betekenis willen wij voor hen hebben?

Ons uitgangspunt: Elke organisatie ontleent haar bestaansrecht aan de waarde die zij weet toe te voegen aan de belangen van haar omgeving. Hoe groter de waarde¹⁰ is die wij weten te creëren, hoe sterker de bereidheid zal zijn om met ons een relatie aan te gaan.

Voor de volgende externe doelgroepen willen wij dan ook van waarde zijn:

Educatie: cursisten, leerlingen en schoolkinderen, leerkrachten en ouders.

Phoenix Cultuur wil zoveel mogelijk inwoners van Meerijstad een actieve culturele loopbaan laten volgen. Met een uitgebreid cursusaanbod in de vrije tijd op het gebied van dans, muziek, beeldende kunst en theater biedt zij kinderen, jongeren en volwassenen de mogelijkheid om hun talent te ontwikkelen. Dit doet zij verspreid over Meerijstad, CHV Noordkade is de hoofdlocatie. Met en voor haar deelnemers organiseert zij voorstellingen, presentaties, grote evenementen en exposities. Naast activiteiten in de vrije tijd is Phoenix Cultuur aanbieder van schoolprojecten voor zowel het basis- als het voortgezet onderwijs.

Phoenix Cultuur is technisch werkgever van de coördinatoren van Cultuurkade Meerijstad. De marktplaats voor cultuureducatie in het onderwijs. Zij geven uitvoering aan de landelijke regeling Cultuur met Kwaliteit, bieden eigen kunstmenu's aan en vormen de onafhankelijke makelaar tussen aanbieders en onderwijs.

Met CHV Academy is Phoenix Cultuur in samenwerking met het bedrijfsleven en de gemeente een Circle of Talent aan het bouwen waarin talent zich kan ontwikkelen via de breedtekunst naar de topkunst.

Presentatie: bezoekers voorstellingen, concerten en expo's, artiesten en kunstenaars

Binnen de functie Presentatie vervult St. De Blauwe Kei de theaterfunctie. De Blauwe Kei programmeert professioneel theater in de grote zaal en de kleine zalen op CHV Noordkade. Daarnaast biedt zij een podium aan amateurverenigingen voor hun voorstellingen en presentaties. Het theater wil een brede doelgroep bedienen en trekt jaarlijks duizenden bezoekers van alle leeftijden uit Meerijstad en een grote regio daar omheen. Artiesten zijn tevens een belangrijke doelgroep. De Blauwe Kei scoort hoog waar het gaat om het zijn van een fijne en mooie plek om op te treden, waar de persoonlijke begeleiding en gastvrijheid voor de artiest hoog in het vaandel staat.

St. de Compagnie programmeert professionele kunst op CHV Noordkade. Dit doet zij in de Wiebenga Silo en de openbare ruimtes op de begane grond en eerste verdieping. De Compagnie nodigt kunstenaars uit om zich te laten inspireren door de mooie locatie. Jaarlijks worden er zo'n 8 tentoonstellingen georganiseerd waar veel bezoekers van komen genieten. Sommigen komen specifiek naar de Noordkade voor de expo, maar ook alle andere gasten, cursisten en bezoekers van onze cultuurfabriek genieten van de beeldende kunst. Naast beeldend organiseert de Compagnie elke zondag een optreden van een band in Café De

¹⁰ Zie ook paragraaf 3.2



Afzakkert. Inmiddels een bekend fenomeen op de Noordkade dat elke zondag weer veel muzikgenieters trekt. De Fabriekswinkel valt tevens onder de verantwoordelijkheid van de

Compagnie, een mooie kunst- en designwinkel waar bezoekers en gasten op zoek kunnen gaan naar een bijzonder cadeau.

Horeca & Events: gasten van horeca, vaste klanten en bezoekers vanuit de zakelijke markt

St. CHV en de BV beheren de ruimtes op CHV Noordkade en zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van alle gasten en bezoekers. Dit zijn de vaste cursisten van Phoenix die in de pauze koffiedrinken, ouders van kinderen die op muzikles zitten die even in het café wachten, bezoekers van openingen, voorstellingen, deelnemers aan vergaderingen, bijeenkomsten, noem maar op. Voor alle vaste deelnemers en bezoekers zorgt St. CHV ervoor dat het gebouw schoon is, comfortabel is en dat er een goed verzorgde horeca-invulling is.

Productie: festivalbezoekers en bezoekers van evenementen

De functie Productie wordt op dit moment ingevuld door alle betrokken organisaties samen. Een mooi voorbeeld van een groot gezamenlijk project is het Nacht van de Noordkade. Een midwinterfestival met optredens en presentaties van alle bewoners van CHV Noordkade, leerlingen en cursisten. Het festival trekt zowel bezoekers die al betrokken zijn bij een van de organisaties en haar activiteiten als nieuwe bezoekers van buiten.

Voor al deze doelgroepen is de Noordkade hét gemeenschapshuis van Meierijstad.

Gemeente

Voor de gemeente wil SCN een betrouwbare partner zijn, die niet alleen een belangrijke bijdrage levert aan de uitvoering van het cultuurbeleid van de gemeente, maar haar verworvenheden ook aanwendt voor de realisatie van doelen op andere beleidsterreinen. Wij zijn een organisatie die op verantwoorde wijze omgaat met de beschikbaar gestelde gemeenschapsmiddelen. Een inspirerende partner, die inhoudelijk en effectief een belangrijke bijdrage levert aan het promoten van Meierijstad.

Toeleveranciers i.c. producenten/impresariaten/event-organisatoren e.a.

Voor deze partijen willen wij een financieel en inhoudelijk betrouwbare partner zijn die oprecht geïnteresseerd is in de toeleverancier en hetgeen hij voor SCN kan betekenen (en omgekeerd).

Commerciële partners aan de Noordkade

Met de commerciële partners willen wij bijzondere projecten in de unieke mix 'Food&Culture' ontwikkelen, waarbij wij elkaars zakelijke belangen weten te versterken, elkaars faciliteiten en deskundigheid voor elkaar inzetten en gezamenlijk van betekenis te zijn voor de inwoners en het bedrijfsleven van Meierijstad. Dit mede ten goede van de Noordkade als totaal, zowel in financiële zin als wat betreft reputatie.

Collega culturele organisaties en organisaties in het sociaal maatschappelijk domein.

Voor deze partners zijn wij een gastvrije en betrouwbare en inspirerende partner, die bereid is kennis en faciliteiten te delen en samen te werken, o.a. op het terrein organisatorische versterking, plan-/ ideevorming en doelgroepbenadering.

Het bedrijfsleven in Meierijstad



Beleidsplan 2017-2021

Definitief

Met onze doelstelling, doelgroepen en al onze activiteiten en evenementen zijn wij een aansprekende partner die op originele en kwalitatief hoogwaardige wijze kan bijdragen aan de doelen van het bedrijfsleven.

Voor de volgende interne doelgroepen willen wij van waarde zijn:

Medewerkers

SCN wil voor medewerkers van de coöpererende organisaties een prettige, inspirerende organisatie zijn om in samen te werken, waarin je gewaardeerd wordt voor je inzet, betrokkenheid, durf en waarin je gestimuleerd wordt jezelf te ontwikkelen en eigen verantwoordelijkheid te nemen. We vragen van onze collega's een grote mate van eigenaarschap voor het eigen werk en de eigen organisatie, maar ook voor het collectief van SCN. Op het niveau van de stichting zorgen wij voor de randvoorwaarden waarbinnen iedere medewerker goed en met plezier zijn of haar werk kan doen.

Vrijwilligers

Veel van de activiteiten van St. Cultuurfabriek zouden geen doorgang kunnen vinden als er geen ondersteuning van vrijwilligers zou zijn. Vooral binnen St. De Compagnie en Theater De Blauwe Kei zijn vrijwilligers actief. Voor onze vrijwilligers willen wij een inspirerende omgeving zijn waar zij zichzelf kunnen ontplooien en een actieve bijdrage kunnen leveren aan de culturele activiteiten op CHV Noordkade.

Bestuursleden

Wij willen onze ervaren en betrokken bestuurders op de juiste tijden de juiste informatie verschaffen zodat zij hun rol goed kunnen vervullen en betrokken kunnen zijn. Zij vormen het klankbord voor de directie en geven advies en richting aan beleid. Zij zijn belangrijke ambassadeurs voor St. Cultuurfabriek.



4.2.3 Strategische kernvraag 3: De inhoud van ons aanbod¹¹

De strategie, de weg waarlangs wij onze ambities willen realiseren, richt zich voor de komende periode enerzijds op het continueren van bestaande succesvolle activiteiten en anderzijds op het ontwikkelen van nieuw aanbod. Hierbij maken wij een onderscheid tussen een overkoepelende strategie voor de gehele St. Cultuurfabriek en een meer gespecificeerde strategie voor de onderscheiden organisaties.

Voor de **Stichting Cultuurfabriek Noordkade** in zijn gehele breedte geldt:

Strategisch:

- Noordkade profileren in de breedte; combinaties mogelijk met andere gebruikers, maar ook uitdragen van het 'halter-model' (combi Noordkade – Veghel Centrum).
- Publieksbereik sterk vergroten door de samenwerking met collega instellingen en bedrijven op de Noordkade. Profiteren van elkaars publiek.
- Genereren van meer middelen en menskracht door samenwerking om doelen te bereiken.
- Doorontwikkelingsmogelijkheden van het terrein i.s.m. Van de Ven, provincie en gemeente.
- Combinatie Food <- -> Cultuur versterken. Hier zit de onderscheidenheid van Noordkade¹².
- Veelzijdigheid van de Noordkade benadrukken -> 'Dagje-uit'-beleving. Permanent festival
- Stimuleren van deelname aan culturele activiteiten, o.a. door het actief betrekken van specifiek/nieuwe bevolkingsgroepen, die nu weinig relatie met kunstonderwijs en/of theater hebben.

Organisatorisch:

De organisatorische opgaven voor de SCN:

1. Het creëren van randvoorwaarden die voor een succesvol presteren van de organisatie van belang zijn.
2. Inrichten van centrale service van communicatie, optimaliseren interne communicatie, ontwikkelen van een strategisch plan voor externe communicatie.
3. Het benutten van de potentiële synergie tussen de organisaties.

De potentiële synergie tussen de vier organisatieonderdelen ligt in de activiteiten die in de actuele situatie door alle vier worden uitgevoerd i.c.

Artistieke ontwikkeling

- Programmeren
- Organisatie van events

Financieel beheer

- Financiële administratie

¹¹ Zie ook bijlage 3

¹² Vb; GLOW Eindhoven op het gebied van Food bereiken in Meierijstad?



Beleidsplan 2017-2021

Definitief

- Fondsenwerving en sponsoring

Facilitair

- (Theater)techniek en (gebouw)beheer
- ICT techniek en applicatiebeheer
- Beheer en (gebouw)onderhoud
 - Technisch voorbereiden voorstellingen/presentaties/events
 - Ondersteunen functie kunstonderwijs (werkplaats meesterschap)
 - Werkplaats- en opslagbeheer
- Omgevingsrelatie/buitenterrein

HRM

- Personeelsadministratie en HRM

Marketing en communicatie

- Marketing
- Publiciteit
- Communicatie (naar..)
 - Politiek
 - Bedrijfsleven
 - Externe doelgroepen
 - Interne doelgroepen

Hospitality

- Planning en coördinatie
- Receptie&ticketing
- Opvang bezoekers
- Opvang artiesten/huurders
- Klaarzetten zalen e.a.

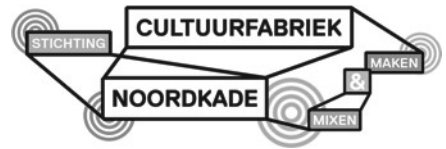
De wijze waarop wij de potentiële synergie benutten verloopt enerzijds langs de inrichting van de organisatie (zie hoofdstuk 6) en anderzijds langs het ontwerpen van processen en coördinatiemechanismen.

De concrete uitwerking hiervan is opgenomen in het Activiteitenplan dat onlosmakelijk met dit beleidsplan is verbonden.

De beleidskeuzes voor de Cultuurfabriek in zijn totaliteit vormen het kader voor de strategische keuzes voor elk van de vier onderdelen en omgekeerd zijn ontwikkelingen binnen de vier onderdelen van invloed op de keuzes voor het geheel.

Voor de onderscheiden organisaties van de Cultuurfabriek gelden meer specifieke keuzes. De strategie met betrekking tot culturele dienstverlening (Phoenix Cultuur, De Blauwe Kei en De Compagnie) en de strategie met betrekking tot de commerciële dienstverlening (St. CHV en BV) per organisatie/stichting vindt u in de bijlage.

Voor de Cultuurfabriek als geheel geldt voor alle organisatieonderdelen:



Beleidsplan 2017-2021

Definitief

Nieuwe zakelijkheid

- Verhogen van interne efficiency en voorkomen van verspillingen.
- (Door)ontwikkelen van derde geldstromen (sponsoring, fondswerving, mecenaat, donaties, legaten e.a.)
- Benutten van doelsubsidies voor projecten
- Waar zinvol, ontwikkelen van shared service met partners
- Ontwikkelen van loyaliteitsprogramma

De concretisering van de nieuwe strategische en organisatorische taken op het niveau van elk van de vier organisatieonderdelen, worden opgenomen in afzonderlijke activiteitenplannen. Langs deze weg werken wij aan het ontwikkelen van zowel organisatorische als financiële toekomstbestendige organisaties.



4.2.4 Strategische kernvraag 4: Werken wij vanuit één of meer locaties?

SCN werkt primair vanuit haar eigen accommodatie aan de CHV Noordkade m.u.v. Phoenix Cultuur. Zij werkt in geheel Meierijstad op verschillende locaties. In het kader van samenwerkingsprojecten, festivals e.d. kan het werkterrein ook tijdelijk op andersoortige podia en/of in andere delen van de Meierijstad/omgeving plaatsvinden.

4.2.5 Strategische kernvraag 5: Eigen kracht of samenwerking?

Geen enkele organisatie functioneert los van haar omgeving. Er is dus altijd sprake van een vorm van samenwerking. Voor SCN geldt dat er een aantal partners is waarbij het belang van intensieve en constructieve samenwerking groot is. Wij onderscheiden hierbij beleidsmatige samenwerking en samenwerking op uitvoerend niveau.

4.2.5.1 Beleidsmatige samenwerking

Primair betreft dit de relatie met de gemeente Meierijstad. De gemeente heeft op diverse terreinen haar beleid gedefinieerd. SCN heeft met de in haar samenwerkende organisaties niet alleen betekenis voor het cultuurbeleid, maar zeker ook voor het economische en sociaal-maatschappelijk beleid. De activiteiten van SCN dienen dan ook een bijdrage te leveren aan de doelstellingen op de verschillende beleidsterreinen.

Ook de provincie Noord Brabant is in beleidsmatig en financieel opzicht een belangrijke partner. De Noordkade levert een belangrijke bijdrage aan de culturele doelstellingen van de provincie en is daarin ook een speerpunt.

De komende periode willen wij actief participeren in relevante overlegvormen en nagaan op welke terreinen wij elkaar beleidsmatig en mogelijk ook organisatorisch kunnen versterken. SCN stelt zich in dit opzicht open en uitnodigend op.

Verder hebben de verschillende organisatie entiteiten, elk op hun terrein, relaties met relevante koepelorganisaties en/of overleggremia. Hier vindt uitwisseling plaats over belangrijke ontwikkelingen in de eigen sector.

4.2.5.2 Samenwerking op uitvoerend niveau

Onderling binnen de Cultuurfabriek

Stichting Phoenix, Theater De Blauwe Kei en Stichting De Compagnie, vormen het culturele hart van stichting De Cultuurfabriek. Zij worden facilitair ondersteund door Stichting CHV. De komende periode werken wij aan het benutten van de potentiële synergie die tussen de betrokken partijen mogelijk is. De som wordt meer dan het geheel der delen! Dit uit zich in groei in professionaliteit, het vermogen onze ambities waar te maken en het benutten van mogelijkheden op efficiency.

Andere culturele organisaties.

Deze beleidsplan periode bestendigen wij de samenwerking die er al is met de andere culturele organisaties in Meierijstad. Waar mogelijk en gewenst zullen wij deze samenwerking versterken en/of uitbreiden en zullen wij ons inspannen om gezamenlijke projecten te ontwikkelen, die positief van invloed zijn op samenhang in elkaars publieksgroepen en participatie kan bevorderen.



Wat het theater en kunstonderwijs betreft zijn de schouwburgen en andere kunstonderwijsinstellingen in Brabant onze natuurlijke partners. Voor beeldende kunst zijn dit BKKC (Tilburg) en BKK (Bernheze), Kunstbalie e.a.

4.2.5.4 Onderwijs

Via Phoenix Cultuur en Cultuurkade Meierijstad heeft de Cultuurfabriek al een sterke band met het onderwijs, vooral ook door de nieuwe activiteiten in het kader van de CHV-Academy, Marktplaatsen en Cultuurkade.

In het kader van mogelijkheden op inhoudelijke verbreding van kunstonderwijsvormen en publieksontwikkeling is ook voor het theater een goede relatie met het onderwijs van belang.

4.2.5.5 Amateurverenigingen

Zoals eerder geformuleerd, wil SCN voor de culturele amateurorganisaties in Meierijstad een partner zijn die ondersteunt met kennis en faciliteiten. Naast het faciliteren van de kwaliteit van het amateurleven, is binding met potentiële doelgroepen en het benutten van hun potentiële ambassadeursfunctie een belangrijke neven doelstelling.

4.2.5.6 Het bedrijfsleven

Ook meer gestructureerde samenwerking met het bedrijfsleven, o.a. vertegenwoordigd in het POM, is een kans die wij verder zullen ontwikkelen. Vooral de relatie met 'Food' gerelateerde organisaties vormt daarbij het speerpunt. Daarbij willen wij, als volwaardig partner, niet alleen tot bijzondere projecten komen, maar ook een creatieve bijdrage leveren aan de realisatie van specifieke doelstellingen van de betrokken bedrijven.

4.2.5.7 Maatschappelijke organisaties

Onder de noemer 'Kunst op recept' onderzoeken/versterken wij de mogelijkheden op samenwerking met organisaties in het sociaal maatschappelijke domein en/of gezondheidszorg. Net als bij alle andere (beoogde) partners is samenwerking in deze activiteit gericht op het aangaan van strategische allianties waarin wij elkaar en vooral ook de belangen van onze doelgroepen kunnen versterken¹³.

4.3 En nu de praktijk!

De in dit hoofdstuk genoemde beleidsvoornemens leiden tot een groot aantal activiteiten waarlangs deze voornemens tot realiteit gebracht moeten worden. Voor de concrete uitwerking hiervan verwijzen wij naar het **Activiteitenplan**, dat met dit beleidsplan is verbonden.

Een succesvol en doelmatig verloop van de uitvoering van alle voorgenomen acties, wordt in hoge mate bepaald door de inrichting van de organisatie. In het volgende hoofdstuk beschrijven wij wat ons daarbij voor ogen staat.

¹³ In de beleidsplannen van de onderscheiden entiteiten, zullen de bestaande en te ontwikkelen relaties, nader worden gespecificeerd.

5. Organisatie-inrichting

5.1 Inleiding

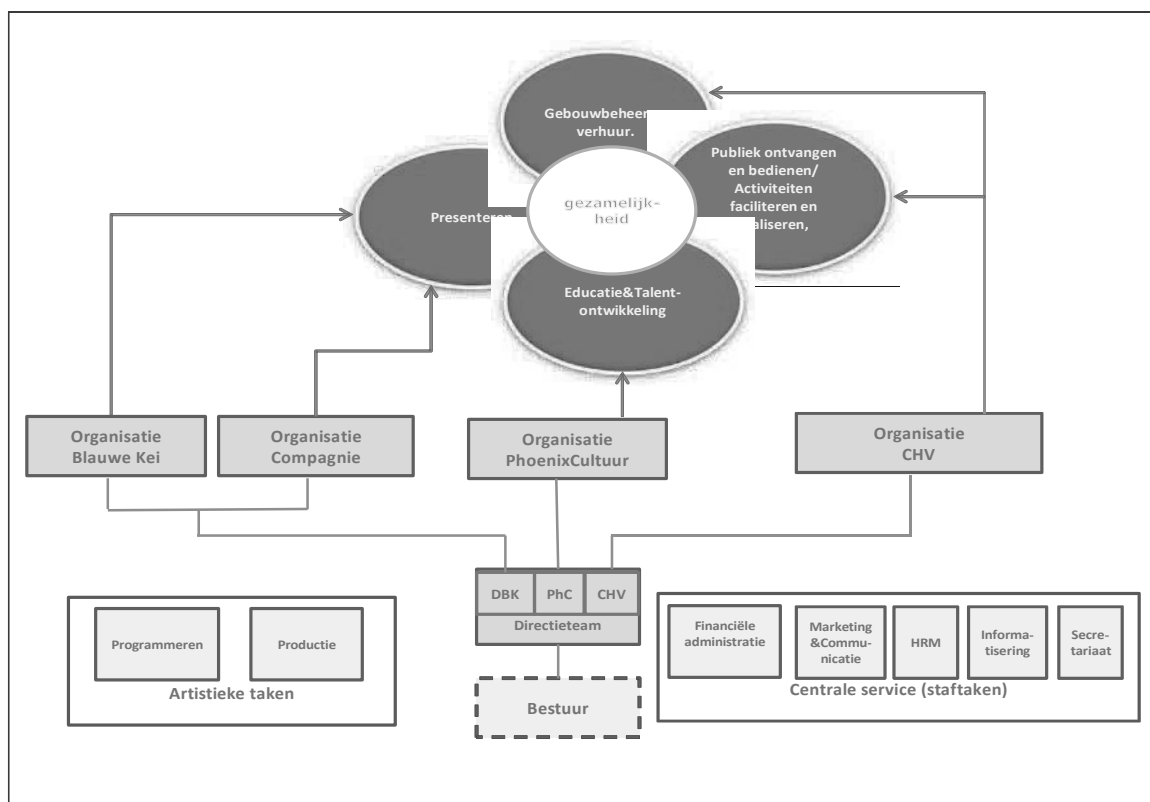
Een adequate inrichting en ordening¹⁴ van onze organisatie is van belang om onze geschetste ambities en doelstelling concreet te realiseren. Wij hebben de concrete vormgeving van de organisatie gebaseerd op twee pijlers:

- De eerder beschreven visie op de relatie naar onze doelgroepen. (Externe organisatie)
- De visie op de positie van medewerkers in de organisatie. (Interne organisatie)

Wij ambiëren een coöperatie/organisatie te zijn met korte lijnen. Het aantal management lagen is beperkt tot het minimaal noodzakelijke. Continuïteit van het primaire proces staat voorop. We zetten de coöpererende organisaties in hun kracht en organiseren samenwerking, efficiency en synergie waar dit mogelijk is. Er wordt naar gestreefd om zoveel mogelijk samenhangende activiteiten/interne diensten in één centrale service onder te brengen.

Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Ook wat besluitvorming betreft streven wij naar korte lijnen en toedeling van verantwoordelijkheden, zo laag mogelijk in de organisatie. Leren in de organisatie betekent een constant testen van ervaringen en het omzetten van deze ervaringen in kennis die toegankelijk is voor de hele organisatie en relevant voor het doel van haar bestaan. Beschikbaarheid van sturingsgegevens is hierbij van eminent belang.

Op basis van deze uitgangspunten is gekozen voor het volgende organisatiemodel.



¹⁴ Zie bijlage 4 voor de ordeningsprincipes die ten grondslag liggen aan het organisatiemodel.



Figuur 8: Organisatiemodel Cultuurfabriek¹⁵

5.2 Toelichting op het model

De grafische vormgeving van het model symboliseert het basis leiderschapsprincipe i.c. de leiding faciliteert en ondersteunt de medewerkers in de uitvoering van hun werk door hen.¹⁶

- a: Te ondersteunen in de ontwikkeling van hun talent.
- b: Te voorzien van de juiste hulpmiddelen die voor de uitvoering van hun werk van belang zijn.
- c: De juiste “regie” aanwijzingen te geven in de vorm van helder gedefinieerd en gedragen beleid.

5.3.1 Het bestuur.

In de actuele situatie is het bestuur ingericht conform het ‘bestuursmodel’, zoals omschreven in de vigerende Code Cultural Governance. In relatie tot het ontwikkelingsstadium van de Cultuurfabriek is dit een passend model.

Op termijn wordt de overgang naar een Raad van Toezichtmodel beoogd. Dit kan echter pas als de dagelijkse bedrijfsvoering en informatievoorziening goed ingericht en op orde zijn en een aantal taken, dat nu belegd is bij bestuursleden, onderdeel gaat uitmaken van het takenpakket van (leidinggevende) medewerkers.

5.3.2 De directie.

De directievoering wordt uitgevoerd door een collegiaal team bestaande uit de directeuren van De Blauwe Kei, Phoenix Cultuur en CHV. Zij blijven in dienst van hun eigen organisatie, maar vormen gezamenlijk het besluitvormend gremium binnen de taken en bevoegdheden zoals die zijn beschreven in het directiereglement, eveneens naar het model van de Code Cultural Governance.

Naast de zorg voor hun eigen organisatie, zijn de directieleden gezamenlijk verantwoordelijk voor het goed functioneren van de Cultuurfabriek in zijn totaliteit. Tevens ontwikkelen zij werkwijzen en voorwaarden waarmee men het bestuur op adequate wijze in haar informatie-behoefte voorziet.

Een van de betrokken directeuren is aangesteld als voorzitter van het directieteam. Zij/hij heeft een centrale coördinerende rol en onderhoudt de relatie met het bestuur.

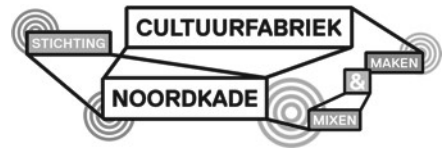
5.3.3 De inrichting van de onderscheiden onderdelen

Gezien de grote inhoudelijke verscheidenheid van taken, de specialistische deskundigheid die hierbij nodig is én de voor medewerkers belangrijke relatie met het eindproduct, handhaven wij de organisatieonderdelen zoveel mogelijk in hun oorspronkelijke vorm. Dit houdt in dat staftaken als financiële en personele administratie niet worden ondergebracht in een centraal stafbureau, maar nabij en in contact met de ‘werkvloer’ worden uitgevoerd.

Dit neemt niet weg dat kansen en/of noodzaak op synergie of centralisering moeten worden benut. Deze taken brengen wij onder in de Centrale Service. Deze is als matrixmodel opgebouwd vanuit de bestaande organisatie en betreft voornamelijk centrale regie op de

¹⁵ De organisatorische vormgeving van de vier afzonderlijke organisatieonderdelen wordt opgenomen in de deelbeleidsplannen van de onderscheiden onderdelen.

¹⁶ Tenzij de urgentie van de situatie tot een andere aanpak aanleiding geeft .



Beleidsplan 2017-2021

Definitief

financiële en personele administratie, personeelsbeleid, informatisering, communicatie en waar nodig secretariële ondersteuning.

De gecentraliseerde activiteiten staan onder regie van de voorzitter van het directieteam.

De komende periode werken wij op gestructureerde wijze aan het ontwikkelen van de synergie op de onderdelen die in paragraaf 4.2.3.a zijn beschreven. In veel gevallen zal dit plaatsvinden binnen een matrixmodel.

Binnen een dergelijk model, brengen wij de deskundigheden uit de verschillende organisaties rond gezamenlijke activiteiten/thema's bij elkaar. Vanuit deze werkwijze willen wij de ontwikkeling van adequate organisatie-processen en een geïntegreerde organisatie op gestructureerde en organische wijze laten ontstaan.



6. Slotwoord

6.1 Van theorie naar uitvoering.

Tot zover de theorie! Om te voorkomen dat het bij beleidsvoornemens blijft is een vertaling naar de concrete praktijk noodzakelijk. Daarbij zijn drie voorwaarden van belang:

- a. De inrichting en bemensing van de organisatie
- b. Een systematiek van beleidsuitvoering.
- c. Financiële haalbaarheid

a. Inrichting en bemensing van de organisatie

Naast de hiervoor beschreven inrichting van de organisatie is de kwantitatieve en kwalitatieve bemensing een belangrijke voorwaarde voor de realisatie van beleid.

Qua bemensing zal dit beleidsplan wel een aantal veranderingen met zich meebrengen. Nieuwe taken vragen om nieuwe kennis en vaardigheden, of het anders benutten van de aanwezige deskundigheid. Vooral rond de coördinatie van ontwikkelingen; de financieel administratieve organisatie, het verbinden maken met de gemeenschap; het versterken van planning en coördinatie; projectmanagement, professionalisering en centralisering van taken zullen nieuwe of anders ingevulde taken ontstaan. Hiertoe zal het formatieplan in fasen worden geactualiseerd.

b. Een systematiek van beleidsuitvoering

Het in dit plan geformuleerde beleid, heeft een aantal gevolgen ten opzichte van de huidige situatie. Dit zijn de beleidsopgaven voor SCN in de komende periode. Zij zijn samengevat in het Activiteitenplan 2018-2021

Deze beleidsopgaven worden gevoegd bij de opgaven die naar voren zijn gekomen uit een recent uitgevoerde, beknopte organisatiediagnose.¹⁷

Om de uitvoering daarvan te borgen, zal elke organisatie binnen de SCN periodiek een zogenoemd Jaarplan ontwikkelen. Hierin geven zij aan welke activiteiten in enig jaar concreet zullen worden uitgevoerd.¹⁸ Aan de hand van periodieke evaluaties zal de uitvoering er van worden bewaakt.

c. Financiële haalbaarheid

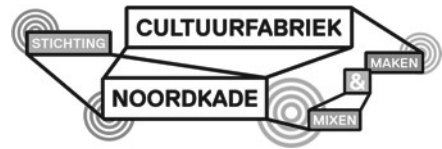
Het basisprincipe van ons financieel beleid is simpel. Zorgen dat er voldoende middelen binnenkomen en dat er in ieder geval niet meer middelen dan geraamd het bedrijf weer uitstromen.

Meer specifieke uitgangspunten voor het financieel beleid binnen SCN zijn:

- a. Activiteiten/diensten vinden alleen doorgang als de financiering vooraf op haalbaarheid is beoordeeld.
- b. Kostenbewustzijn is vanzelfsprekend.
- c. Waar mogelijk wordt gestreefd naar gedeelde financiële verantwoordelijkheid.
- d. Streven naar het optimaal benutten van beschikbare bronnen en het verwerven van exogene middelen.

¹⁷ Zie bijlage 6

¹⁸ Zie bijlage 5: Model jaarplan



e. Uitsluiten van niet beheersbare risico's.

Die kaders voor het financieel handelen worden bepaald aan de hand van een meerjarenbegroting die met de uitvoering van dit beleidsplan verbonden is. Deze wordt separaat aangeleverd.

Omdat de basisfinanciering van de Cultuurfabriek bestaat uit subsidies van de gemeente Meierijstad aan de verschillende organisatieonderdelen, is het van belang dat er overeenstemming is over de inhoud van het beleid. Daarbij moet de gemeente er op kunnen vertrouwen dat het financieel management op orde is, de begroting de inhoud reflecteert en de organisatie op de meeste efficiënte wijze is ingericht. Die afstemming zal op initiatief van SCN periodiek plaatsvinden.

6.2 Tot slot: Een nieuwe coöperatie op een historische locatie

Met het voorgaande heeft het bestuur en team van SCN haar plannen en ambities voor de komende periode beschreven. Wij realiseren ons dat het ambitieniveau hoog ligt. Dat moet ook wel. Het succes van de Noordkade schept een eigen dynamiek die hoger ligt dan het huidige aanpassingsvermogen van een aantal organisatieonderdelen. De pioniersfase loopt naar een einde en op veel fronten is de volgende stap naar professionalisering van belang. Wij zien hierin volop kansen en uitdagingen en een mooie, gezonde toekomst voor onze nieuwe coöperatie op de unieke locatie die CHV Noordkade is. De energie en het vertrouwen om dit te realiseren is groot!

Waar de machines zwijgen, laat de Cultuurfabriek zich horen!

Bestuur en directie van Stichting Cultuurfabriek Noordkade Meierijstad/december 2017

