Cultuurbedrijf
Noordoostpolder

Bedrijfsplan 2019-2022

Oktober 2018

Dit Bedrijfsplan 2019-2022 is een uitgave van
Stichting Cultuurbedrijf Noordoostpolder

Harmen Visserplein 2
8302 BW Emmeloord
(0527) 760600

Redactie: Peter de Haan, Tekstbureau Lettertyp - Ingeborg Venema
Ontwerp: Nim de Dei Vormgeving - Tjitske Haytema-de Groot
Foto's: Pim van der Maden, Annelies Roskam, Annemarie de Boer, Sjors Evers,
Michel Klooster Photography, Rob Bredewout, Frank Doorhof.

Cultuur als motor van de samenleving

Cultuurbeleving verrijkt mensen. Het maakt ze slimmer en creatiever, draagt bij aan persoonlijke ontwikkeling, een positiever zelfbeeld en versterkt de maatschappelijke betrokkenheid.

Een bezoek aan een theatervoorstelling is meer dan een avond vermaak: het zet aan tot denken en brengt mensen in gesprek. Een bezoek aan ons museum en het werelderfgoed Schokland is een leuk én betekenisvol dagje uit voor jong én oud. Zelf musiceren, creëren of acteren, draagt bij aan zingeving, een goede gezondheid en helpt bij het uiten van emoties. Beeldende kunst prikkelt de creativiteit en verbeelding. Wat aanzet tot anders kijken, het zien van meer mogelijkheden en denken in oplossingen stimuleert.

Het brede aanbod van het Cultuurbedrijf is gericht op maken en meemaken, doen en meedoen. Wat de leefbaarheid van de Noordoostpolder versterkt en toeristen en bedrijven trekt. En in verbinding met andere sectoren en domeinen bovendien nieuwe oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken brengt. Cultuurbedrijf Noordoostpolder treedt op als gids, die anderen adviseert en stimuleert. Zodat een ieder in de regio wat met kunst kan doen. En kunst wat met hen.

> “Een samenleving die profiteert van kunst & cultuur, is wendbaar en veerkrachtig.”

Inhoudsopgave

Voorwoord 5

Samenvatting 6

Het Cultuurbedrijf 8
- Nieuwe invalshoek 9
- Nieuwe rollen 11

Toekomstperspectief 12

Resultaten en acties 16
- Cultureel domein 17
- Onderwijs domein 21
- Sociaal maatschappelijk domein 24
- Economisch domein 26

Toetsen, evalueren en bijsturen 28

PR en Marketing 30

Personeel 34

Resultaten versus financiën 38
- Meerjarenbegroting 43

Tot slot 44

Voorwoord

Voor u ligt het Bedrijfsplan 2019-2022 van Cultuurbedrijf Noordoostpolder. Hierin zijn onze plannen en beoogde resultaten voor de komende 4 jaar op hoofdlijnen vastgelegd. Per jaar werken we die gedetailleerder uit in een Jaarplan.

De voorbije 4 jaar - aansluitend aan de fusie - stonden in het teken van het bepalen van ons nieuwe gezicht en het orde op zaken stellen in organisatorische en financiële zin. Er zijn grote, soms ingrijpende, stappen gezet. De bezem is letterlijk en figuurlijk door de verschillende onderdelen van het Cultuurbedrijf gegaan. Zaken zijn anders georganiseerd, kostenposten gereduceerd en de gebouwen zichtbaar opgeknapt. De vier verschillende onderdelen van het Cultuurbedrijf staan er nu een stuk gunstiger voor dan in 2015 het geval was. We laten over de afgelopen drie jaar weer stijgende bezoek- en bereikcijfers zien.

Tegelijkertijd merken we dat er in alle onderdelen een bredere potentie zit. En er over de hele linie bij onszelf ook een niet aflatende ambitie is. Dit alles bracht ons in de positie die het mogelijk - zo niet noodzakelijk - maakte dieper naar binnen te kijken: wie zijn wij en waar staan we voor? En wat dragen we van hieruit niet alleen bij aan het culturele, maar ook het maatschappelijke en economische klimaat van de Noordoostpolder? Met deze vragen zijn we actief aan de slag gegaan en hebben we onze drijfveren in gezamenlijkheid opnieuw gedefinieerd. We zien onszelf als gids met kennis van erfgoed en culturele zaken, die in staat is anderen te adviseren en te stimuleren op een breed terrein. Vanuit deze opinie zijn we inmiddels in staat om over de bedrijfsonderdelen heen te kijken en in verschillende resultaatgebieden (domeinen) te denken.

> “We zien onszelf als gids met kennis van erfgoed en culturele zaken, die in staat is anderen te adviseren en te stimuleren op een breed terrein.”

De komende vier jaar willen we in de Noordoostpolder actief zijn met deze domeinen als uitgangspunt. Samenwerken met anderen en de begrippen faciliteren, regisseren en programmeren staan hierbij centraal. Dit meerjarenplan geeft op basis daarvan richting aan onze toekomst.

Dit plan dient tevens als antwoord op de vraagbrief van gemeente Noordoostpolder met betrekking tot onze subsidie voor 2019 e.v. en dus als onderbouwing voor de subsidieaanvraag voor de komende planperiode.

Peter de Haan
directeur/bestuurder
Cultuurbedrijf Noordoostpolder

Samenvatting

Het Cultuurbedrijf staat de komende vier jaar voor kansrijke opgaven. We werken in een uitdagende omgeving met specifieke factoren, die om flexibiliteit en veerkracht vragen. Onze insteek is dat iedereen in de Noordoostpolder, met nadruk op kinderen en jongeren, de kans verdient om in aanraking te komen met kunst en cultuur. En via ons aanbod en netwerk mee kan doen.

We zijn inmiddels (drie jaar na de fusie) in staat om over onze verschillende bedrijfsonderdelen heen te kijken en vanuit gezamenlijkheid in vier resultaatgebieden (domeinen) en hoofdlijnen te denken:

Cultureel
betekenisvolle ervaringen en het bevorderen van het culturele klimaat

Onderwijs
kennismaken met kunst en cultuur en bevorderen van 'een leven lang leren'

Sociaal Maatschappelijk
iedereen doet mee

Economisch
bijdragen aan economie en toerisme

We bekijken het speelveld waarin we ons begeven dus vanuit een nieuwe, bredere invalshoek, die onze meerwaarde in de Noordoostpolder verheldert. Maar die ook om andere rollen vraagt: afhankelijk van het gewenste resultaat treden we in de toekomst op als facilitator, regisseur of programmeur. We zijn ambitieus en tegelijkertijd realistisch in de haalbaarheid van onze opgaven. Om financieel gezond te blijven sturen we ook op aantallen, die we vertalen in kpi's (zie tabel hiernaast).
In ons centrum voor cultuureducatie hebben we de grootste slag te maken. We focussen op kwalitatief cultuuronderwijs en een vloeiend vervolg naar cultuureducatie in de vrije tijd. Concreet betekent dit dat we onze inspanningen rondom cultuureducatie onder schooltijd intensiveren en de eigen uitvoering voor wat betreft cultuureducatie in de vrije tijd (amateurkunst/talentontwikkeling) verminderen. Dat houdt onder andere in dat onze koers verschuift van het zelf aantrekken en bedienen van klanten, naar het creëren van een situatie waarin zoveel mogelijk klanten terecht kunnen bij een passende aanbieder. Of wij dat nu zelf zijn of dat dit een samenwerkingspartner betreft, is in de toekomst dus minder van belang. Dit betekent dat we in deze fase óók keuzes maken die op bepaalde punten sterk van invloed zijn op ons uitvoeringsbeleid, met op langere termijn consequenties voor onze organisatie. We geloven dat het verleggen van onze focus in combinatie met slimme samenwerking met anderen ons allemaal, in alle opzichten, uiteindelijk meer oplevert. We zijn er bovendien van overtuigd dat dit de meest doeltreffende manier is om in te spelen op het gemeentelijk cultuurbeleid én de veranderende vraag en behoeftes in de wereld om ons heen.

In ons theater, museum en de Kunstuitleen beogen we duidelijk meer klanten op jaarbasis, met een bredere doelgroep dan we nu bedienen. Dat vergt versterking van de marketing en optimaal programmeren. We zorgen er voor dat ons aanbod meer inhoud en verdieping biedt aan zowel particuliere als zakelijke klanten. We groeien in onze zakelijke verhuur. Educatie krijgt een steviger positie in al onze onderdelen, wat ons dwingt interne mogelijkheden en samenwerking optimaal te benutten. Tenslotte geven we steeds concreter vorm aan de meerwaarde van kunst en cultuur binnen zorg en welzijn.

> "Onze insteek is dat iedereen in de Noordoostpolder de kans verdient om in aanraking te komen met kunst en cultuur."

Tabel Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI)

KPI	Ambitie 2019	Ambitie 2020	Ambitie 2021	Ambitie 2022
Aantal leerlingen Amateurkunst	1.200	1.200	1.200	1.200
Omzet afdeling Amateurkunst	€ 328.000	€ 311.000	€ 315.000	€ 320.000
Aantal bezoeken leerlingen primair onderwijs	10.500	11.000	11.500	12.000
Aantal bezoeken leerlingen voortgezet onderwijs	1.400	1.400	1.500	1.600
Omzet afdeling Cultuureducatie	€ 72.000	€ 87.000	€ 87.000	€ 87.000
Bezoekers theater 't Voorhuys professionele voorstellingen	18.000	19.000	20.000	21.000
Bezoekers theater 't Voorhuys amateur voorstellingen	7.500	7.500	7.500	7.500
Gemiddelde bezetting voorstellingen	45%	50%	55%	60%
Omzet theater 't Voorhuys	€ 334.000	€ 350.000	€ 365.000	€ 376.000
Bezoekers Museum Schokland	40.000	43.000	47.000	50.000
Omzet Museum Schokland	€ 186.000	€ 198.000	€ 211.000	€ 224.000
Abonnementen Kunstuitleen	320	340	360	370
Omzet Kunstuitleen	€ 23.000	€ 26.000	€ 29.000	€ 32.000
Aantal zakelijke verhuringen (theater en lichtwachter)	140	145	150	155
Omzet zakelijke verhuur	€ 191.000	€ 195.000	€ 198.000	€ 202.000
Omzet cross over (incl. subsidies)	€ 151.000	€ 170.000	€ 189.000	€ 189.000
Resultaat (voor vrijval herwaarderingsreserve)	€ 2.218	€ 426	€ 1.167	€ 2.969
Ziekteverzuim	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

1 Het Cultuurbedrijf

Eén bedrijf met vier onderdelen

Het Cultuurbedrijf bestaat uit vier bedrijfsonderdelen, op drie verschillende locaties. Theater 't Voorhuys bevindt zich midden in het centrum van de stad Emmeloord. Het levert een sterke bijdrage aan het voorzieningenniveau van Emmeloord, de polder en zijn randgebieden. En heeft daarmee een belangrijke functie om de leefbaarheid en het vestigingsklimaat van dit verzorgingsgebied in positieve zin te voeden en te beïnvloeden.

Ons pand aan het Harmen Visserplein biedt huisvesting aan het Centrum voor Cultuureducatie en de Kunstuitleen. Onder schooltijd krijgt ieder kind in de Noordoostpolder, ongeacht afkomst, niveau, sociaal milieu of inkomenspositie anno 2018 de kans kennis te maken met kunst en cultuur. Aansluitend bieden we voor alle leeftijdscategorien een breed scala aan mogelijkheden in de vrije tijd, gericht op een 'leven lang leren'. De Kunstuitleen heeft de klassieke taken van uitlenen en verkoop, maar heeft daarnaast serieuze potentie als verbindende factor van vele op zichzelf staande beeldende kunstinitiatieven om ons heen.

Ons museum is gesitueerd op het terrein van Werelderfgoed Schokland, een uniek stukje Nederland. Het biedt een belangrijk verhaal over de landschapsontwikkeling van Nederland en de plaats van de mens daarin. Het museum brengt een groot publiek op laagdrempelige wijze in aanraking met deze materiële en immateriële getuigenissen van de mens en zijn omgeving. Om van te leren, van te genieten en trots op te zijn. Daarnaast zijn we actief op wisselende (buiten)locaties in de gehele Noordoostpolder.

Missie

Het Cultuurbedrijf maakt op inspirerende en ondernemende wijze kunst, cultuur en erfgoed toegankelijk voor iedereen in de Noordoostpolder, door een breed palet aan cultuuraanbod te faciliteren, regisseren en programmeren.

Visie

Het Cultuurbedrijf opereert vanuit de overtuiging dat kunst & cultuur het leven verrijkt. Door de cultuursector in de Noordoostpolder te laten bloeien, bevorderen we de leefbaarheid en dragen we bij aan een aantrekkelijk vestigingsklimaat. De inspanningen die het Cultuurbedrijf levert, werpen zowel op individueel niveau als voor de hele gemeenschap waardevolle vruchten af.

1.1 Nieuwe invalshoek

We werken vanuit onze vier bedrijfsonderdelen, maar kijken daar inmiddels overheen en denken vanuit onze gezamenlijkheid in vier resultaatgebieden (domeinen) waarop we ons begeven: cultureel, onderwijs, sociaal maatschappelijken economisch. In deze domeinen vinden we een logische gemeenschappelijke basis, van waaruit we met verschillende middelen breed inzetbaar zijn. Deze ordening stelt ons in staat gerichter en op een unieke manier in te spelen op verschillende behoeftes. Dat betekent dus ook dat we met onze dienstverlening in de toekomst verder gaan dan enkel het verzorgen van cultureel aanbod.

Bovendien verheldert deze nieuwe invalshoek - zowel intern als extern - hoe en met welk onderdeel we waarde toevoegen aan de Noordoostpolder. En waar we nog in onze rol of met ons aanbod kunnen groeien richting 2022.

> "In de vier domeinen vinden we een logische gemeenschappelijke basis, van waaruit we met verschillende middelen breed inzetbaar zijn."

De inzet en meerwaarde van het Cultuurbedrijf uitgedrukt in een matrix:

	Cultureel	Onderwijs	Sociaal Maatschappelijk	Economisch
DOEL	Betekenisvolle ervaringen & bevorderen cultureel klimaat.	Kennismaken met kunst en cultuur & bevorderen van een leven lang leren.	Iedereen doet mee!	Directe en indirecte bijdragen met positief effect op de regio.
Podia	Reguliere voorstellingen, Vernieuwende voorstellingen, in eigen huis en op locatie.	Educatief aanbod onder schooltijd en in de vrije tijd.	Producties met maatschappelijk karakter, Podium van de polder.	Zaalverhuur, Verdiepende modules, Bevorderen vestigingsklimaat.
Cultuur educatie	Faciliteren cultureel netwerk in de polder. Programmeren evenementen.	Educatief aanbod onder schooltijd en in de vrije tijd.	Community projecten, Samenspel regisseren.	Bevorderen cultuuronderwijs, Bevorderen leefbaarheid.
Erfgoed	Vaste tentoonstelling, Buitenpodium bieden, Exposities.	Educatief aanbod onder schooltijd en in de vrije tijd.	Community museum, Vrijwilligers uit de lokale gemeenschap.	Zakelijke verhuur, Verdiepende modules, Toeristische stimulans.
Kunst uitleen	Uitlenen, Exposities, Verbinding lokale kunstinitiatieven.	Educatief aanbod onder schooltijd en in de vrije tijd, Kunstroutes.	Vrijwilligers uit de lokale gemeenschap.	Verdiepende dienstverlening voor bedrijven, Toeristische stimulans.
Cross Over	Landelijk gekend multidisciplinair festival.	Maatwerk VO scholen met meerdere disciplines.	Cultureel bijdragen aan externe maatschappelijke projecten.	Bevorderen leefbaarheid, Toeristische stimulans.

1.2 Nieuwe rollen

Wij zien het Cultuurbedrijf niet langer als een op zichzelf staande organisatie. De nieuwe invalshoek vraagt van ons nieuwe rollen van waaruit we resultaatgericht werken, veelal samen met andere partijen. Het Cultuurbedrijf faciliteert, regisseert of programmeert de komende vier jaar kunst, cultuur en erfgoed in de Noordoostpolder:

Faciliteren

De Noordoostpolder kent ook buiten het Cultuurbedrijf om creatief kapitaal. Voor een bloeiende culturele sector in onze regio is het nodig dit kapitaal te versterken. We doen dit door partners in het veld te faciliteren met het letterlijk bieden van een podium, maar ook door oefenruimtes, de opnamestudio, onze werkateliers en instrumenten laagdrempelig beschikbaar te stellen. Zo creëren we aantrekkelijke plekken om te werken, te repeteren, les te geven of te krijgen, te studeren, te experimenteren én elkaar te ontmoeten. Daarnaast faciliteren we middels het delen van kennis, en het bieden van ondersteuning bij administratieve taken of promotionele activiteiten.

Regisseren

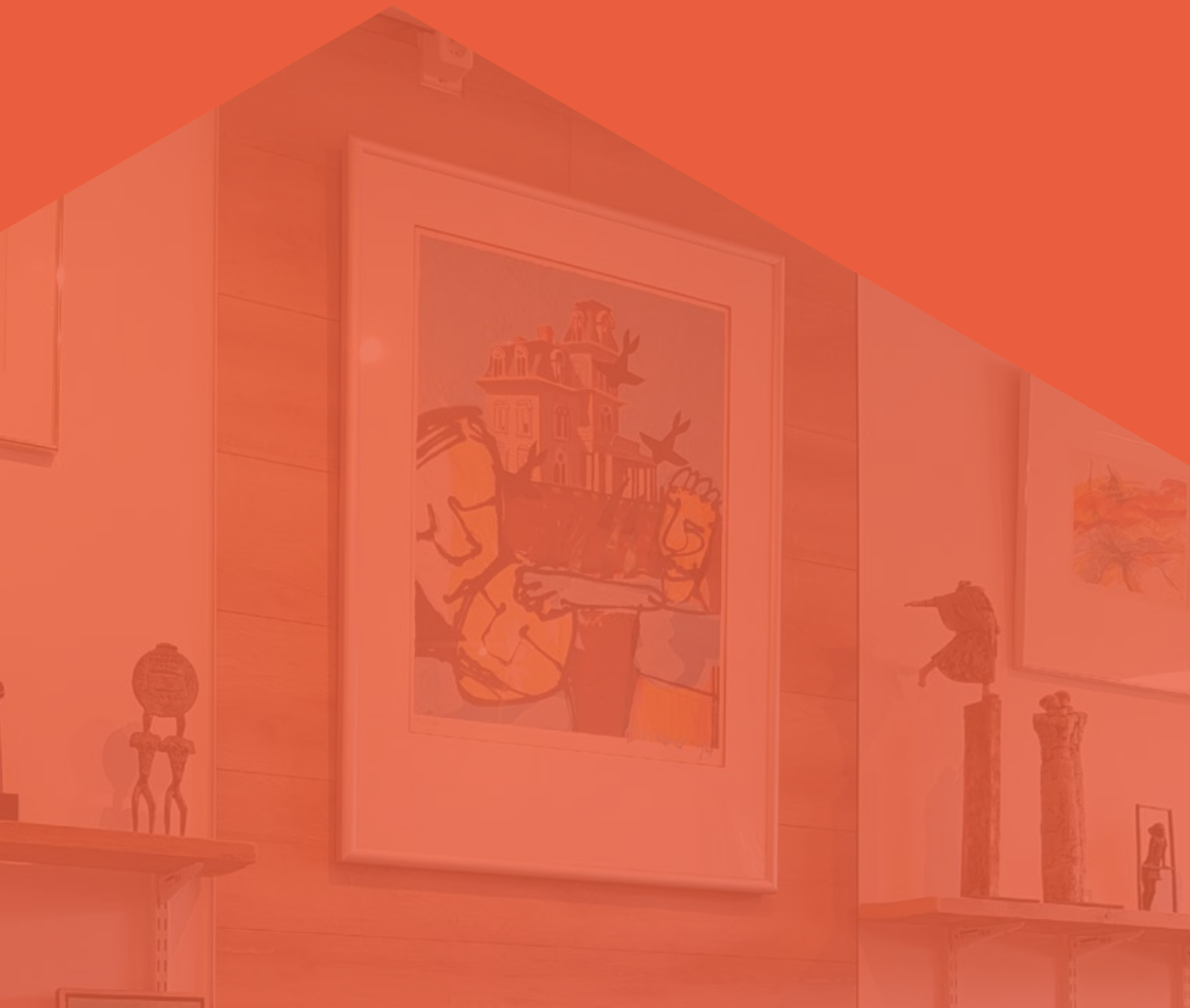
Louter faciliteren van cultureel ondernemers is niet genoeg om in brede zin spin off in de sector te creeren en duurzaam te onderhouden. Er is behoefte aan verbinding en samenhang, waardoor verschillende partijen elkaar kunnen versterken. En klanten uiteindelijk breder en beter bediend worden. De regierol van het Cultuurbedrijf zorgt er onder andere voor dat klanten een passende aanbieder vinden, dat leerkrachten optimaal worden ondersteund in hun cultuuronderwijs, dat er gelegenheid is voor samenspel en dat cultureel maatschappelijke projecten daadwerkelijk tot stand komen. Deze rol past het Cultuurbedrijf goed vanwege de in de organisatie aanwezige kennis en ons groeiende vermogen om vraagstukken te overstijgen.

Programmeren

Het Cultuurbedrijf fungeert als cultureel hart van de Noordoostpolder. De programmering is breed en uiteenlopend en gebaseerd op zowel producties van professionele theatermakers als amateurgezelschappen. We bieden bewust een deel van het aanbod dat ‘de grote stad’ ook heeft, maar vinden het daarnaast belangrijk dat minder voor de hand liggende culturele initiatieven en ervaringen ook worden gedeeld. Zeker wanneer deze gebaseerd zijn op onze eigen geschiedenis en herkomst. In de rol van programmeur werken we de komende vier jaar toe naar een ‘podium van de stad’ waar men met recht trots op kan zijn.

> “Er is behoefte aan verbinding en samenhang, waardoor verschillende partijen elkaar kunnen versterken.”

2 Toekomst-perspectief



Iedere inwoner van de Noordoostpolder geniet over vier jaar, in 2022, op eigen bodem van een bloeiende kunst en cultuursector. Over de hele linie van onze resultaatgebieden zijn samenwerkingsverbanden ontstaan of geïntensiveerd. Er is daardoor sprake van tal van waardevolle effecten, in het klein of groot. Dat ene kind dat toneelles volgt en zo in zelfvertrouwen wint, achten we net zo belangrijk als het geven van een boost aan de lokale muziekvereniging rondom de toestroom van jeugdige leerlingen. Het succes van een bedrijf dat de meerwaarde van theater tijdens zijn evenement ervaart vieren we net zo hard als de optimale zaalbezetting van een experimentele voorstelling of bekende cabaretier. De boer die trots vertelt over de kunstroute die tegenwoordig over zijn land loopt is voor ons even waardevol als de buitenlandse toerist die nieuwsgierig genoeg is om naast Amsterdam ook ons museum te bezoeken. Want over vier jaar spreken we bij Schokland van een belangrijke plek in de Noordoostpolder die landelijke bekendheid geniet, waarbij ondertussen de eerste paal van een nieuw Werelderfgoedcentrum geslagen is.

Onze dienstverlening bestrijkt meerdere domeinen en pakt steeds een passende rol. De organisatie is opgeschoven van alleen aanbieder naar de rol van faciliterende netwerkorganisatie die vraag en aanbod bij elkaar brengt, samenspel regisseert en interessant en verrassend programmeert. Een sterk, uitgestrekt en divers netwerk van verschillende losstaande kunstinitiatieven in de Noordoostpolder draagt hieraan bij. Het Cultuurbedrijf fungeert voor hen en voor de gemeente als spil, als aanjager en als klankbord. Zij biedt een stabiele basis en functioneert als een klantgerichte organisatie die goed weet wat de behoefte van de lokale bevolking en zakelijke partijen is en hierop weet te anticiperen met klantgerichte medewerkers en netwerkpartners, uitstekende gastvrijheid en een verrassend aanbod dat kleur geeft aan de Noordoostpolder.

Theater

In 2022 kent ons theater een brede programmering en goed gevulde zalen. Daarnaast heeft het vanuit alle voorliggende kansen een duidelijke maatschappelijke meerwaarde weten te creëren voor de Noordoostpolder. Theater ‘t Voorhuys is met recht een ‘podium van de polder’, omdat zij plaats biedt aan amateurproducties, die zij even belangrijk acht als professionele makers. Faciliteiten en dienstverlening voor commerciële partijen zijn aantrekkelijk en gebaseerd op behoeftes uit de markt. Daarnaast bevordert ze het culturele klimaat in de regio door een podium te bieden aan vernieuwende producties, jonge makers en experimenteel aanbod.

Kunstuitleen Emmeloord

Over vier jaar heeft de kunstuitleen een sterk toegenomen ledenbestand, waarin nieuwe doelgroepen een duidelijke en permanente plek hebben. Onze maatschappelijke relevantie spreekt uit het feit dat het inzetten en benutten van de kracht van verbeelding meerwaarde oplevert voor de inwoners en bedrijven van de Noordoostpolder. Een sterk, uitgestrekt en divers netwerk van verschillende losstaande kunstinitiatieven in de Noordoostpolder draagt hieraan bij. Kunstuitleen Emmeloord fungeert in deze als spil, als aanjager en als klankbord.

Museum Schokland

In de nabije toekomst spreken we bij Schokland niet alleen van een bijzondere, maar ook een belangrijke plek in de Noordoostpolder die landelijke bekendheid geniet. Op verschillende niveaus voegen we met behulp van ons museum waarde toe, door op aantrekkelijke wijze kennis te delen. We werken intensief samen met anderen, uiteenlopend van (inter)nationale spelers tot mensen uit de lokale samenleving. Maatschappelijke ontwikkelingen dichtbij huis ontgaan ons niet. Het najagen en verwezenlijken van onze ambities bevordert de leefbaarheid, het culturele en het economische klimaat van de Noordoostpolder in positieve zin en verstevigt de positie van Schokland als Werelderfgoed.

Centrum voor cultuureducatie

Cultuureducatie is in de vroege jaren '20 verankerd in het onderwijs. Iedere basisschool besteedt aandacht aan kunst en cultuur en bij het leeuwendeel van de scholen maakt het een volwaardig onderdeel uit van het curriculum. In het voortgezet onderwijs vindt maatwerk plaats, die voldoet aan de behoefte van scholen en hun leerlingen. Passend bij individuele leerroutes of goed aansluitend bij sociaal maatschappelijke projecten. Waar het kan wordt kunst en cultuur geïntegreerd in andere lesmethoden. Kinderen hebben tevens meer regie over hun eigen leertraject, zijn intrinsiek gemotiveerd en worden voortdurend uitgedaagd om te experimenteren. Ze verwerven letterlijk spelenderwijs 21e eeuwse vaardigheden en ontplooien zich tot betrokken en kritische burgers, die vol zelfvertrouwen de wereld tegemoet treden.

De brug naar cultuureducatie in de vrije tijd is verstevigd. Over vier jaar ondervinden kinderen en jongeren die op school enthousiast raken voor kunst en cultuur nog slechts weinig drempels om zich hierin na schooltijd verder te ontwikkelen. Er is sprake van een breed aanbod van kunstdisciplines, geconcentreerd in Emmeloord, maar die tevens reikt tot in de dorpen. Meer kinderen en jongeren sluiten zich aan bij lokale verenigingen of nemen lessen af bij particuliere aanbieders. Zij profiteren op hun beurt van de toestroom en maken gebruik van de faciliteiten die het Cultuurbedrijf biedt. We waarborgen kwaliteit en er is sprake van aanbod dat op elkaar afgestemd is, activiteiten en evenementen worden gezamenlijk opgepakt. We wisselen meer kennis uit en versterken elkaar. Het aanbod is hierdoor meer divers, innovatief en doorgaans van hoge kwaliteit.

Op het gebied van publiciteit bundelen we steeds vaker de krachten voor een groter publieksbereik, een voorwaarde voor continuïteit en verdere groei. Een kleine vaste kern gemotiveerde docenten voorziet in specifiek aanbod, talentontwikkeling en mogelijkheden tot samenspel (ensembles, orkesten, bands). Het Cultuurbedrijf borgt dat disciplines waarin de markt niet of nauwelijks voorziet (zoals bijvoorbeeld muziektheorie, muziekexamens en talentontwikkeling) toegankelijk blijven.

> “Over vier jaar spreken we bij Schokland van een belangrijke plek in de Noordoostpolder die landelijke bekendheid geniet.”

3 Resultaten en acties

3.1 Cultureel domein

→ Betekenisvolle ervaringen & bevorderen cultureel klimaat

Het cultureel domein bevat al onze activiteiten en evenementen gericht op receptieve kunstbeleving. Kortweg doelen we hier op 'cultureel vermaak', waarbij een ontspannen doch betekenisvolle culturele ervaring voorop staat. Een geslaagd uitje, zoals een bezoek aan een voorstelling of het museum, meedoen aan een gezellige samenspel avond of simpelweg genieten van een kunstroute of geleende kunst aan de muren thuis.

Met onze inzet op het cultureel domein bevorderen we ook culturele klimaat in de Noordoostpolder. Het hoofddoel is een gekende en bloeiende culturele sector in de regio, die aantrekkelijk is voor makers om zich te vestigen, zich te ontplooien of te benutten als uniek platform voor hun productie. Dit domein bevat al onze activiteiten gericht op samenwerking met makers, partners in het veld én inwoners, het bevorderen of aantrekken van voldoende artistieke kwaliteit, het ontplooien van nieuwe en bestaande initiatieven, met een zo breed mogelijk draagvlak in de samenleving.

In de komende vier jaar (ultimo 2022) behalen we in het culturele domein de volgende resultaten:

	Resultaat	Actie
Cultuur educatie	Ieder seizoen een grootschalig amateurevenement in eigen huis voor alle amateurdisciplines. Kleinschalige evenementen door het jaar heen.	Initiatief nemen tot en voeren van regie op momenten van samenspel, exposities en kleinschalige producties, in samenwerking met partijen uit het veld.

	Resultaat	Actie
Podia	80 voorstellingen per seizoen, met een bezettingspercentage van gemiddeld 60%, oplopend tot 21.000 bezoekers per seizoen in 2022.	Programmering gericht op verschillende leeftijdscategorien en specifieke doelgroepen.
	20% van de seizoensprogrammering is vernieuwend.	Aandacht voor onbekende genres of startende professionele artiesten, meer cross overs.
	't Voorhuys is een gekend podium van de polder.	Tot 10% van de totale programmering wordt met predikaat: 'Publiekskeuze' bepaald door ons publiek. Voldoende ruimte voor producties van amateurgezelschappen. Kleine theaterpresentaties op verrassende plekken. CB-pas wordt symbool voor 'vriend van het theater', een gewild bewijs van donateur- en vriendschap.
	Ieder seizoen twee professionele producties op een podium buiten het theater.	Specifieke cross over programmering gerelateerd aan de locatie (bijv. natuur).
	Ieder seizoen programmering op Schokland.	Reeks Klassiek op Schokland doorzetten. Jazzconcerten ontwikkelen in museumrestaurant.

	Resultaat	Actie
Erfgoed	50.000 bezoekers op jaarbasis op Schokland.	Specifieke activiteiten voor specifieke doelgroepen op lokaal, regionaal en (inter)nationaal niveau. Verstevigen van de relatie en samenwerkingsmogelijkheden met relevante nationale en regionale toeristische partners. Uitbouwen en versterken van bestaande (groeps)arrangementen.
	Groei in internationale bezoekers van 15% tot 20% van ons bezoekersaantal.	Intensievere samenwerking met internationale georiënteerde toeristische partners. Verbeteren meertaligheid in en rond ons museum.
	Een toename van het aantal kinderen en jongeren in de vrije tijd in 2022.	Inrichten buitenterrein met relevante speelobjecten. Ontwikkelen kinderactiviteiten en arrangementen in recreatieve zin. Aansluiten bij Museumkids.
	Er is een geschikt podium voor grootschaliger activiteiten, producties of evenementen in de buitenlucht.	Betrekken van een stuk grond bij het omheinde museumterrein. Inrichten Archeolab.

	Resultaat	Actie
Kunst-uitleen	Uitbreiding doelgroepen en leden, 15% meer in 2022.	Aanboren nieuwe doelgroepen. Uitbreiding dienstverlening die aansluit bij behoeften uit de markt. Kinderkunstroute starten. Kunstexcursies en lezingen voor volwassenen doorzetten. Verkopen van 'laagdrempelige' kunst met een duidelijke link naar de Noordoostpolder.
	Er is een collectieplan, dat voldoende kwaliteit, verrassing en vernieuwing waarborgt.	Inventariseren en opschonen huidige collectie. Nieuwe frisse, verrassende en eigentijdse kunst aankopen. Opnemen van kunst 'in consignatie'.
	De Kunstuitleen fungeert als schakel en klankbord in een netwerk van losse kunstinitiatieven.	Relaties aangaan, opbouwen en onderhouden met lokale kunstenaars en kunstinitiatieven. In eigen pand een structureel podium bieden aan (semi)professionele makers en lokale amateurkunstenaars.
Cross Over	Een jaarlijks terugkerend multidisciplinair festival met landelijke gekende uitstraling en positie.	(Door)ontwikkeling van festival 'Zomer op Schokland' met beeldende kunst, poezie, theater en muziek.

3.2 Onderwijs domein

→ Kennismaken met kunst en cultuur & bevorderen van ‘een leven lang leren’

Het onderwijs domein bevat ons aanbod en al onze activiteiten die gericht zijn op het opdoen en delen van kennis en vaardigheden rondom kunst en cultuur en het zelf creëren van kunst. We maken hierin onderscheid in educatie onder schooltijd - gericht op kwalitatief cultuuronderwijs voor kinderen en jongeren - en in educatie in de vrije tijd passend bij ‘een leven lang leren’.

We bevorderen kwalitatief cultuuronderwijs door te voorzien in de behoefte van scholen aan advies en ondersteuning bij de invulling van hun lessen rondom kunst en cultuur. In het Primair Onderwijs (PO) doen we dit in de vorm van workshops, modules, of het structurele inzetten van een vakdocent (bij langduriger trajecten/arrangementen). Voor het Voortgezet Onderwijs (VO) is de dienstverlening van het Cultuurbedrijf meer projectmatig en aanvullend op het cultuuronderwijs dat wordt uitgevoerd door eigen vakdocenten. Dit vraagt iedere keer maatwerk.

In de komende vier jaar (ultimo 2022) behalen we in het onderwijs domein de volgende resultaten:

	Resultaat	Actie
Cultuur educatie	De 100% dekking van cultuureducatie onder schooltijd in het PO wordt behouden.	Het Cultuurbedrijf vervult de rol van aanjager, adviseur, verbinder en coördinerend uitvoerder inzake cultuureducatie onder schooltijd. Gericht behoeftes peilen bij scholen en kindcentra.
	Groei dienstverlening aan PO naar bezoeken van 12.000 leerlingen per jaar.	Inzet op het besteden van het volledige budget voor cultuuronderwijs (€ 11,87 per leerling per jaar) door alle basisscholen met als tussenstap in deze periode € 9 per ll. Doorontwikkelen van het aanbod in doorlopende leerlijnen en nieuwe manieren van leren, aansluitend bij thematische en vakoverstijgende methodes.
	Groei dienstverlening aan VO naar 1600 leerlingen in 2022.	Intensiever samenwerken met VO scholen. Ontwikkelen en afstemmen van maatwerk. aanvullend op het cultuuronderwijs dat wordt uitgevoerd door eigen vakdocenten.
	Er is (eind 2020) een overkoepelend bovenschools visieplan voor cultuureducatie onder schooltijd dat recht doet aan alle scholen.	Het bestaande convenant wordt vervangen (plan wordt opgesteld door een werkgroep waarin de scholen, gemeente en het Cultuurbedrijf zijn vertegenwoordigd).
	Het Cultuurbedrijf opereert als faciliterende netwerkorganisatie op basis van een sterk en flexibel netwerk, waarin vraag en aanbod van cultuureducatie in de vrije tijd met elkaar wordt verbonden, gericht op een leven lang leren.	Intensieve samenwerking met partijen in het veld. Optreden als verbinder, kennisdeler en als makelaar in de periferie. Inzet op het ontwikkelen van een (meer) pro-actieve, klant- en resultaatgerichte attitude bij docenten. We noemen dit cultureel ondernemerschap.

	Resultaat	Actie
Cultuur educatie	Een doorgaande leerlijn gericht op cultuur-educatie in de vrije tijd, die in voldoende mate toegankelijk is.	Aandacht voor vroege voorschoolse educatie, aanbod dat specifiek is gericht op dreumesen en peuters. Het stimuleren en waarborgen van aanbod op locatie in fasen direct na school. Benutten kansen rondom het 'nieuwe leren', digitaliseren van aanbod en vormen van blended learning (fysieke muzieklessen aangevuld met online lessen via internet).
Podia	Ieder schoolkind bezoekt ten minste 1 maal in zijn basisschooltijd Theater 't Voorhuys.	Onze podia maken structureel onderdeel uit van het overkoepelend bovenschools visieplan voor cultuureducatie onder schooltijd.
Erfgoed	Ieder schoolkind bezoekt ten minste 1 maal in zijn basisschooltijd museum en werelderfgoed Schokland.	Erfgoed maakt structureel onderdeel uit van het overkoepelend bovenschools visie-plan voor cultuureducatie onder schooltijd.
	Museum Schokland besteedt structureel aandacht aan cultuureducatie in de vrije tijd.	Twee keer per jaar drie 'kindercolleges' op Schokland. Uitbreiding cursusaanbod voor volwassenen.
Kunst uitleen	De Kunstuitleen wordt benut als aanvullend middel op cultuureducatie onder schooltijd en in de vrije tijd.	Starten van een educatieve pilot (2019): 'Kunst voor peuters', op een aantal kinder-dagverblijven. Organiseren van een reeks gerichte activiteiten voor verschillende doelgroepen.
Cross Over	VO scholen maken gebruik van een mix van disciplines als aanvullende mogelijkheden op hun eigen cultuuronderwijs.	Verstevigen relaties met VO scholen. Peilen van behoeftes. Leveren maatwerk.

3.3 Sociaal maatschappelijk domein

→ Iedereen doet mee!

Binnen het sociaal maatschappelijke domein richten we ons op de meerwaarde van kunst en cultuur voor de samenleving, vaak in combinatie met zorg of welzijn. Iedereen in de Noordoostpolder moet de kans krijgen om te profiteren van de effecten van actieve of receptieve kunstbeleving, op individueel niveau, voor de buurt of de hele gemeenschap.

In de komende vier jaar (ultimo 2022) behalen we in het sociaal maatschappelijk domein de volgende resultaten:

	Resultaat	Actie
Podia	Per seizoen twee professionele producties in eigen huis of op locatie, die gerelateerd zijn aan een maatschappelijk thema.	Intensief samenwerken met relevante partners. Adviseren rondom en inspelen op actuele behoeftes.
	Theater als ontmoetingsplek en verbindende locatie.	Openstellen van het theater voor maatschappelijke en netwerkorganisaties. Podium voor maatschappelijke thema's. Gericht aandacht voor het team vrijwilligers.
	Theater is voor ieder kind toegankelijk.	'Sint voor elk kind', of vergelijkbaar concept, voor gezinnen met een laag inkomen.
Erfgoed	Er is een sterkere binding met de lokale bevolking.	Nauw samenwerken met lokale verenigingen en organisaties. Benutten kennis in lokale samenleving. Gericht aandacht voor het team vrijwilligers.
	Behoud en ontwikkeling van het landschap en het gebruik daarvan om ons heen.	Vanuit historisch optiek optreden als gesprekspartner voor relevante partijen en overheden.

	Resultaat	Actie
Kunst uitleen	Er is een sterkere binding met de lokale bevolking.	Gericht aandacht voor het team vrijwilligers.
Cross Over	Via kunst & cultuur draagt het Cultuur-bedrijf ieder seizoen bij aan twee tot vier maatschappelijke projecten die geïnitieerd worden door andere relevante partijen.	Adviseren rondom de mogelijkheden. Faciliteren, regisseren en programmering van diverse cross over projecten passend bij het sociaal maatschappelijk domein (zoals bij-voorbeeld 'Cultuurbuurt').

3.4 Economisch domein

→ Directe en indirecte bijdragen met positief effect op de regio

Vanuit commercieel belang ontplooien we zelf ook zakelijke activiteiten: verhuur van onze bijzondere ruimtes. Bovenop de inspirerende omgeving bieden we onze zakelijk huurders graag inhoudelijke verdieping op een wijze die dicht bij ons staat: het delen van kennis. Daarvoor ontwikkelen we verdiepende kennismodules voor de zakelijke markt en adviseren we bedrijven met betrekking tot de meerwaarde van culturele elementen rondom evenementen, werkklimaat en imago.

Het is onze overtuiging dat een bloeiende culturele sector, maar ook het kunnen benutten van de faciliteiten en kennis die hiermee gepaard gaan direct en indirect een positief effect hebben op de leefbaarheid en het vestigingsklimaat van onze gemeente.

In de komende vier jaar (ultimo 2022) behalen we in het economisch domein de volgende resultaten:

	Resultaat	Actie
Podia	Groei van 5-10% zakelijke verhuur in het theater, tot 90 verhuringen per jaar.	Steviger inzet op acquisitie. Bieden van optionele verdiepende modules specifiek voor bedrijven. Cross selling bezoekers theater en museum.
Erfgoed	Optimale benutting van verhuurmogelijkheden op Schokland.	Nauwkeuriger afstemming met overige activiteiten en bezoekers.
	Groei tot 50 verhuringen per jaar.	Steviger inzet op acquisitie. Bieden van optionele verdiepende modules specifiek voor bedrijven.
	Stimulans voor toeristische sector en lokale economie.	Aanzienlijk meer mensen van buiten de polder bezoeken ons museum en werelderfgoed Schokland. Verkoop producten van lokale producenten in onze museumshop.
Kunst uitleen	Jaarlijks worden 2 bedrijven structureel klant.	Steviger inzet op acquisitie.
	Stimulans voor toeristische sector.	Bestaande kunst in de openbare ruimte wordt duidelijker geëtaleerd (kunstroutes).
Cross Over	Bijdragen aan de leefbaarheid van de Noordoostpolder.	Effecten van kunst en cultuur worden toegepast voor maatschappelijke doeleinden.
	Stimulans voor toeristische sector.	Een festival dat de moeite waard is om voor te reizen, voor terug te keren of langer voor in de regio te verblijven.

4 Toetsen, evalueren en bijsturen

Work in progress

Uiteindelijk betreft dit plan een plan en zijn de te verwachten resultaten een inschatting die we op voorhand maken. Onvoorziene ontwikkelingen in de praktijk zijn van invloed op de uitkomst, mogelijk positief, mogelijk negatief. We accepteren dat het proces dat we aangaan 'work in progress' betreft. Om grip op de resultaten te houden is gaandeweg toetsen, bijstellen en anticiperen des te belangrijker.

Toetsen

We polsen aan de hand van regelmatige enquêtes en interviews de algemene klanttevredenheid, toetsen de verwachtingen en monitoren onze werkwijze en dienstverlening. We onderzoeken onze mate van deskundigheid, ons aanzien en onze naamsbekendheid onder afnemers en willekeurige inwoners van de Noordoostpolder. Tevens inventariseren we waar behoefte aan is, welke gaten we laten liggen en welke potentie daarin schuilt - voor onszelf of voor relevante samenwerkingspartijen. We gebruiken de evaluaties dus niet alleen voor het bepalen van onze positie in de markt en het verbeteren van onszelf, maar ook voor het adviseren en ondersteunen van anderen.

> “We gebruiken de input uit evaluaties niet alleen voor het verbeteren van onszelf, maar ook om anderen te adviseren en ondersteunen.”

Per onderdeel en domein zijn er specifieke punten waarop we toetsen. De formats daarvoor zijn gereed in het voorjaar van 2019.

Evalueren en bijsturen

De input die alle evaluatiemomenten oplevert beschouwen we als bijzonder waardevol en benutten we om onze dienstverlening voor de komende jaren verder vorm te geven en bij te schaven. Kritische opmerkingen, suggesties en algemene feedback nemen we serieus. Het aandragen van constructieve ideeën van klanten en partners in het veld juichen we toe. Indien mogelijk voeren we verbeter- of actiepunten snel door.

Optimale inzet van vrijwilligers vraagt om regelmatige afstemming en helderheid omtrent afspraken. Dus sleutelen we voortdurend aan onze eigen communicatie en attitude. Het is belangrijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan: we moeten onszelf continu willen verbeteren, onze kennis vergroten en optimale service willen verlenen.

Cijfers zijn belangrijk. Ze geven een goede indicatie van wat er werkelijk omgaat. Tegelijkertijd zeggen ze niet alles. Een juiste interpretatie van de beschikbare cijfers is noodzakelijk. Een daling in aantal cursisten bijvoorbeeld is niet per definitie negatief: dit kan namelijk ook betekenen dat de beoogde verschuiving naar partijen in het veld succesvol plaatsvindt.

5 PR en Marketing

De afgelopen jaren is gezorgd voor een passende en adequate formatie voor PR en Marketing. De volgende stap is deze insteek verder te intensiveren. We beschrijven onze plannen per bedrijfsonderdeel in een apart gedetailleerd marketingplan. Samengevat komt het er op neer dat we onze marketingstrategie aanpassen aan onze ambities: meer inhoud en meer samenwerking met anderen. We zijn hier op alle fronten inmiddels mee begonnen.

Onze uitingen bevatten onze 'waarom' of sluiten aan bij de wens van het Cultuurbedrijf om op te treden als stimulerende en adviserende gids. Wij hebben de kennis in huis en weten wat kunst en cultuur met of voor je kan doen. Dat willen we duidelijker maken in onze berichtgeving dan voorheen. De klant begrijpt waar voor hem de meerwaarde van ons aanbod zit en nog sterker: wat hij mist als 'ie daar geen gebruik van maakt.

Marketingstrategie

De verschillende onderdelen van het Cultuurbedrijf brengen we gezamenlijk of apart frequent onder de aandacht. We voegen aan informatieverstrekking humor en relevante kennis toe. Vertellen welke effecten onderbouwd zijn of laten een verrassende, inspirerende kijk op kunst zien. Met onze uitingen willen we, net als met ons aanbod over de gehele linie, verrassen en inspireren. Mensen anders laten kijken. Hun verbeelding aanspreken en het gesprek over kunst doen losbarsten. Door voortdurend een hoge attentiewaarde te creëren en meer inhoud te bieden, ontstaat er steeds meer reuring rondom het Cultuurbedrijf.

Een zorgvuldig gekozen marketingmix van meerdere communicatiemiddelen zetten we in. Daarbij schuiven we nog meer op van print naar online, zonder volledig afscheid te nemen van traditionele media en andere gedrukte uitingen. We zien een enorme kracht en potentie in het uitbouwen van online publiciteit en onderzoeken hier onze kansen en mogelijkheden. We gaan 'met de tijd mee' en zorgen dat medewerkers die zich concentreren op de marketing en communicatie relevante scholing volgen en in staat zijn actuele trends en digitale ontwikkelingen optimaal te benutten.

Websites

In 2019 realiseren we nieuwe websites voor alle onderdelen. Hiermee genereren en ontsluiten we bedrijfsbrede klantdata, die de input vormt voor evalueren en bijsturen van onze marketingstrategie. Door het steeds beter benutten van data, meten we vaker en zorgvuldiger dan voorheen wat het effect is van onze marketingactiviteiten. Dit alles vanzelfsprekend binnen de grenzen van de privacywetgeving.

De website van het centrum voor Cultuureducatie benutten we steeds intensiever als platform waar vraag en aanbod bij elkaar komen, passend bij onze rol als netwerkorganisatie.

Social Media

Sociale media lenen zich bij uitstek voor het verbreden van ons publiek én netwerk. We zien hierin dan ook kansen om samen te werken met zowel makers als relevante partners in het veld. De trend van video en bewegend beeld laten we niet aan ons voorbij gaan. We onderzoeken of we willen en kunnen werken met social influencers, of dat een andere wijze van het betrekken van ons publiek via sociale media effectiever is. We steken meer tijd en energie in webcare, wat inhoudt dat we niet alleen content publiceren, maar via deze kanalen ook snel, actief en servicegericht reageren. Op social media beogen we dus niet alleen meer volgers, maar ook meer interactie met ons publiek. Dat betekent ook dat we de interne activatie van sociale media versterken met en via ons eigen personeel. We schuiven van eenzijdig publicatiekanaal meer en meer op naar het creëren van een online community.

> “We publiceren niet alleen content, maar reageren via social media ook snel, actief en servicegericht.”

Drukwerk

Print beschouwen we niet als achterhaald, maar als nieuwe manier om ons te onderscheiden. Ons doel is dat de prints die we in de toekomst produceren uitgaven zijn, die unieke content omvatten, verdieping en achtergrond bieden. Dat betekent dat we alleen drukwerk maken en verspreiden als we inschatten dat het een sterke toegevoegde waarde heeft voor het onderdeel, het evenement of de activiteit en/of de bezoeker/belangstellende. Wat deze waarde is en hoe we die verpakken is maatwerk en bepalen we per project.

Lokale media

Lokale media in de Noordoostpolder en Flevoland zijn en blijven een belangrijk medium om onze evenementen en activiteiten te promoten. We onderhouden en verstevigen de contacten met de kranten en de omroep(en).

Mascotte voor kinderen

Voor cultuureducatie in de vrije tijd is in het voorjaar van 2018 een mascotte in het leven geroepen: Maxime de Cultuurmuis. Hij zorgt voor verbinding tussen het aanbod voor kinderen en de doelgroep. We beogen dat ieder kind zich kan herkennen in Max en zijn lijfspreuk: “Haal de Max uit jezelf!”. Bij Max hoort een communicatiestrategie die we geleidelijk uitrollen in de organisatie. Vooralsnog eerst alleen rondom het aanbod cultuureducatie in de vrije tijd en op basis van zijn successen mogelijk ook breder in de organisatie.

PR en Marketing binnen een faciliterende netwerkorganisatie

Rondom activiteiten die wij regisseren of programmeren in samenwerking met anderen verzorgen wij de promotie, op basis van de huisstijl en marketingstrategie van het Cultuurbedrijf. Samenwerkingspartners faciliteren we op verzoek en tegen een aantrekkelijk tarief met kennis en advies of uitvoerende taken op het gebied van PR en marketing. Als faciliterende netwerkorganisatie krijgt naast ons eigen aanbod ook het aanbod van partners een plek op onze website. Alle activiteiten van lokale amateurverenigingen en partners publiceren we, naast ons eigen aanbod, in een online agenda.

6 Personeel

In personele zin moeten we een aantal zaken op kortere en langere termijn doen om onze ambities waar te maken. We willen veel op basis van dit plan en verwachten ook veel van onze medewerkers. Dat kan en hoeft echter niet allemaal tegelijk. We werken dit gedetailleerder uit in een jaarlijks personeelsplan waarin we de speerpunten van dat jaar vastleggen en de wijze waarop we dat willen bereiken.

Change of mind

Meer interne afstemming en verwevenheid tussen de onderdelen van het Cultuurbedrijf is noodzakelijk. De veranderende rollen zijn bovendien van invloed op de competenties die we binnen de organisatie nodig hebben.

Onze doelstelling en bijbehorende ambities vragen niet alleen andere of aanvullende kennis, capaciteiten en vaardigheden, maar omvatten ook een serieuze 'change of mind' van ons allemaal.

Waar we in de voorgaande beleidsperiode genoodzaakt waren tot op orde komen en doorontwikkelen van de organisatie, staan we nu aan de vooravond van een meer inhoudelijke ommezwaai. We zien het Cultuurbedrijf in de toekomst als een organisatie met medewerkers die gemotiveerd, wendbaar en flexibel zijn. Die daarnaast positieve energie en zelfvertrouwen uitstralen en verantwoordelijkheid in hun werk tonen. We willen meer ondernemerschap en vitaliteit in de organisatie, dus mensen die eigenaarschap tonen. Bij het aannemen van nieuw personeel of het aantrekken van zzp'ers hanteren we deze criteria. En we gaan door met het programma van coaching en training.

> "De veranderende rollen zijn van invloed op de competenties die we binnen de organisatie nodig hebben."

Bezetting en formatie

We werken efficiënt binnen een strakke formatie, waarin we geen overcapaciteit kennen. In creatieve zin, op uitvoerend en organiserend niveau zijn we sterk. Het Cultuurbedrijf typeert zich door doeners, die graag no-nonsense handelen of zich vanuit artistiek oogpunt inzetten voor het gemeenschappelijke doel. De inhoudelijke doorontwikkeling van het Cultuurbedrijf brengt aan het licht dat er op bepaalde punten in de organisatie nog onvoldoende denkkracht en overview is. Kansen blijven daardoor onbenut en het is moeilijk om aan onze valkuil van ad hoc handelen te ontsnappen. In het team moeten de competenties op het gebied van fondsenwerving en beleid worden versterkt. In eerste instantie onderzoeken we of we de benodigde fondswervende en beleidsmatige taken kunnen onderbrengen binnen het team, uitgaande van de huidige formatie. Noodzakelijk is dan het herdefinieren van functies, een andere taakverdeling en de juiste scholing - waar nodig aangevuld met externe ondersteuning. Bij noodzakelijke transitie begeleiden we medewerkers van werk naar werk, intern of extern.

Voor het team dat invulling geeft aan Cultuureducatie onder schooltijd is inzet van combinatiefunctionarissen ook na 2018 nodig om aan de stijgende vraag vanuit scholen te voldoen. Er is hiernaast extra mankracht nodig voor advisering en ondersteuning van scholen bij invulling van hun curriculum en voor wat betreft de groeiende vraag naar vakdocenten met een laagdrempelige, breed inzetbare deskundigheid. We lossen dit gedeeltelijk op door docenten die werkzaam zijn binnen cultuureducatie in de vrije tijd, mits competent (te maken) en in overleg met hen, hiervoor in te zetten. Continuering van de regeling Combinatiefunctionaris en de toegezegde uitbreiding van 0,2 fte na 2018 is minimaal noodzakelijk om scholen te blijven bedienen.

Voor de toekomst koersen we bij Cultuureducatie in de vrije tijd aan op een netwerkorganisatie met een kleine schil vaste mensen, aangevuld met deskundige en gemotiveerde zzp'ers en netwerkpartners. Deze lijn betekent concreet dat we voor iedere medewerker die in vaste dienst werkzaam is op het gebied van Cultuureducatie in de vrije tijd en in de toekomst afvloeit, we geen nieuwe medewerker in vaste dienst terugnemen.

Het museumteam is in de huidige periode uitgebreid. Er is capaciteit voor marketingtaken toegevoegd, evenals bezetting om ruimere openingstijden te hanteren. Wanneer de beoogde groei in bezoekers wordt gerealiseerd, moet opnieuw naar deze formatie gekeken worden.

We voorzien dat de veranderende rol van het Cultuurbedrijf ook andere vormen van inzet van onze PR & Marketing medewerker(s) vereist, met name op het gebied van Cultuureducatie in de vrije tijd. Bij het in toenemende mate fungeren als netwerkorganisatie moet bepaald worden in welke mate en onder welke voorwaarden PR & Marketing onderdeel uitmaakt van de faciliterende mogelijkheden.

Scholing

Als we andere of extra dingen van onze mensen vragen of nodig hebben, moeten we ervoor zorgen dat ze hiertoe uitgerust zijn. Per team is er in wisselende mate en op verschillende vlakken behoefte aan scholing. We zorgen er voor dat een ieder de gelegenheid en juiste ondersteuning krijgt die nodig is. Ofwel door te leren van elkaar, of door gerichte opleidingen en cursussen te faciliteren.

> “Als we andere of extra dingen van onze mensen vragen of nodig hebben, moeten we ervoor zorgen dat ze hiertoe uitgerust zijn.”

Vrijwilligers

Bij het Cultuurbedrijf zijn bij theater, Kunstuitleen en museum Schokland veel vrijwilligers actief. Ze weten op basis van persoonlijk contact, voldoende overlegmomenten en heldere schriftelijke communicatie wat er van hen verwacht wordt. Over praktische zaken en belangrijke ontwikkelingen worden ze tijdig geïnformeerd. We investeren in de relatie met onze vrijwilligers en zorgen dat ze het naar hun zin hebben. Zij zijn immers mede het gezicht van onze organisatie.

7 Resultaten versus financiën

Ons plan heeft financiële consequenties die we beknopt schetsen binnen de domeinen waarop we werkzaam zijn. De uitgaven aan PR en Marketing en de benodigde scholing van ons personeel zijn hierbij noodzakelijke randvoorwaarden.

We sluiten af met de Meerjarenbegroting die de cijfermatige weergave van dit alles omvat, waarbij de resultaten (nog) gekoppeld zijn aan de herkenbare bedrijfsonderdelen.

Een vergelijking met andere organisaties in het land laat zien dat het Cultuurbedrijf een 'lean en mean' organisatie is en efficiënt is georganiseerd. We gaan in de begroting de komende jaren dan ook uit van de huidige formatie. Op een aantal andere conclusies van die vergelijking spelen we in dit Bedrijfsplan al in: bijvoorbeeld in het aanpassen van de werkwijze en op termijn de middelentoedeling van onze afdeling Cultuureducatie in de vrije tijd, de dekking van de kosten door de scholen bij cultuureducatie onder schooltijd of in het streven om de bezettingsgraad bij het theater te verhogen.

Dat bereiken we door een goede monitoring van de budgetten, zowel de inkomsten als de uitgaven en door voor investeringen fondsen aan te spreken waardoor minder bijdrage van het Cultuurbedrijf nodig is. Dit moet resulteren in een lager bedrag aan investeringen dan afschrijvingen.

We hanteren een aantal strikte, 'onaantastbare' financiële doelstellingen:

- Een kostendekkende begroting met een nul of klein positief resultaat voor vrijval van herwaarderingsreserve.
- Een Eigen Vermogen positie van 25% van het balanstotaal.
- Een Current Ratio (verhouding vlottende activa + liquide middelen / kort vreemd vermogen) van ten minste 1.

Cultuureducatie onder schooltijd

De afdeling Cultuureducatie is voor haar inkomsten afhankelijk van subsidiegelden en de bijdragen van de scholen. In het convenant is medefinanciering door onderwijs/gemeente voor 2018 bepaald op een vaste inzet van zes euro per kind per jaar, met beoogde groei naar negen euro. In onze begroting gaan we van dat laatste bedrag uit.

> “Een vergelijking met andere organisaties in het land laat zien dat het Cultuurbedrijf een ‘lean en mean’ organisatie is en efficiënt is georganiseerd.”

We weten dat nog niet iedere school het maximaal beschikbare budget uitgeeft aan kunst en cultuur. De combinatiefunctionarissen worden gefinancierd door de gemeente. Aanvullend worden fondsen aangewend voor het realiseren van projecten als het Leerorkest. Voor het VO is er nog geen sprake van een convenant, financiering vindt plaats op basis van CJP gelden, FCP subsidie en de ouder/schoolbijdrage.

Als gevolg van de toenemende vraag is onze omzet van cultuureducatie onder schooltijd de laatste jaren gestegen. Een samenwerkingsverband tussen schoolbesturen en de Stichting Meer Muziek in de Klas wordt op regionaal niveau overwogen (eind 2018 wordt dit bekend). Wanneer dit positief uitpakt betekent dit meer financiële slagkracht voor scholen in hun cultuurbudget, waardoor we mogen verwachten dat de vraag naar onze inzet nog verder stijgt. Intensievere inzet brengt echter ook hogere kosten met zich mee. Het financiële resultaat stijgt vooralsnog niet evenredig met de inkomsten en komt juist onder druk te staan. We maken al overuren om aan de toenemende behoefte aan coördinerende en adviserende taken te voorzien.

Financiering vindt plaats door te putten uit overhead en de combinatiefunctie. De realiteit is dat we deze bronnen op deze manier letterlijk en figuurlijk uitputten. De noodzakelijke inhoudelijke doorontwikkeling vraagt nog eens om extra investering voor wat betreft tijd en scholing. Er is meer mankracht nodig, die we trapsgewijs realiseren vanuit de kleiner wordende formatie Cultuureducatie in de vrije tijd.

Cultuureducatie in de vrije tijd

De tarieven voor leerlingen boven de 21 jaar zijn in verhouding hoog. Deze cursussen zijn dan ook kostendekkend. Leerlingen onder de 21 jaar betalen een gemiddeld tarief in verhouding tot concullega’s en instellingen buiten de poldergrenzen. We houden het tarief voor deze doelgroep laag met behulp van gemeentelijke subsidie, om de toegankelijkheid te bevorderen. Het realiseren van dit aanbod levert het Cultuurbedrijf in totaal verlies op, ondanks een zelfs iets stijgend leerlingenaantal en maatregelen die de kostendekkendheid moeten bevorderen (o.a. verhoging aantal lesgebonden uren, maximum aantal gesubsidieerde lesjaren en coaching docenten op ondernemerschap). Er gaat verhoudingsgewijs nu relatief veel subsidie naar deze afdeling, daar waar een andere allocatie van de (subsidie)middelen over onze opdrachten gewenst is.

We gaan de organisatiestructuur en werkwijze bij Cultuureducatie in de vrije tijd wijzigen, zodat we kunnen toegroeien naar een kansrijke en financieel gezonde afdeling. Dit traject zal de hele planperiode in beslag nemen. We starten met een onderzoek bij andere centra voor de kunsten die deze transitie al achter de rug hebben. Voorjaar 2019 zijn het traject en het eindbeeld voor deze afdeling dan gereed, inclusief een nieuw financieel model. Dit is dus in de meerjarenbegroting op pagina 43 nog niet verwerkt.

Podia

Uitgangspunt is dat het totaal aan voorstellingen zichzelf bekostigt. De beoogde groei van het aantal bezoekers heeft alleen financieel effect als de de bezettingsgraad mee stijgt. Subsidiegelden zijn enkel nodig voor het invullen van de randvoorwaarden en overhead.

Erfgoed

Ons doel is dat het Museum een fors hogere omzet draait. Aan een groot deel van de randvoorwaarden hiervoor is reeds voldaan. We investeren - zoals beschreven in dit plan - nog op het trekken van meer bezoekers (uitbreiden van en faciliteiten op en voor het buitenterrein). De extra taakbelasting die de overige ambities met zich meebrengen realiseren we vooralsnog binnen de bestaande formatie, aangevuld met vrijwilligers. Voor het behoud en beheer van de collectie en documentatie is extern budget nodig.

Kunstuitleen

Ons doel is dat de Kunstuitleen voor wat betreft de collectie zelfvoorzienend is. Daarvoor is een hogere omzet nodig. Klanten betalen een hoger abonnementstarief en extra services worden aangeboden tegen een reëel aanvullend tarief. We vernieuwen onze collectie geregeld door het verkopen van oude werken en het aanschaffen van nieuwe werken. In kunst in consignatie zien we een kansrijke manier om de collectie vernieuwend en betaalbaar te houden.

Cross overs

We willen hiermee ander, nieuw (soms meer) publiek trekken, veelal met een mix van disciplines, programmeren op andere plekken, in andere domeinen (zorg, welzijn), in aanvulling op, soms ter vervanging van 'oude' programma's. Het gaat om inhoudelijke en artistieke vernieuwing passend in onze missie en doelstellingen. Dit is veelal experimenteel en vergt bijna altijd om een mix van subsidie, fondsen en eigen bijdrage, naast inkomsten uit entree.

Maatschappelijke bijdrage

Onze toenemende rol rondom community projecten in het sociaal maatschappelijk domein bekostigen we de komende 4 jaar hoofdzakelijk op basis van externe fondsen. Voor kortdurende interventies onderzoeken we de mogelijkheden voor financiering door lokale lokale partijen, zoals bijvoorbeeld maatschappelijk betrokken ondernemers, met matching uit ons eigen budget.

Zakelijke verhuur

Voor de zakelijke markt verwachten wij een groei van bereik en dus ook van baten. De verdieping die we optioneel aan bedrijven bieden wordt logischerwijs als zakelijke dienstverlening aan hen doorberekend. Aan ons de taak inzichtelijk te maken welke meerwaarde dit oplevert, opdat de huurder ook bereid is dit product af te nemen.

> “Vanzelfsprekend zoeken we naar relevante samenwerking tussen de onderdelen van het Cultuurbedrijf.”

PR en Marketing

We investeren in promotie om uiteindelijk een groter rendement te behalen. Voor cultuureducatie, het theater, museum en de kunstuitleen geldt dat voor het genereren van meer klanten en het realiseren van een betere zichtbaarheid marketingbudget nodig is.

Vanzelfsprekend zoeken we hierin naar relevante en slimme samenwerking tussen de onderdelen van het Cultuurbedrijf. Naast budget voor online campagnes, beeld en het creëren van waardevolle prints is voor een effectieve marketingstrategie (door)ontwikkeling van de nieuwe website noodzakelijk: een forse kostenpost op de begroting.

Specifiek voor het museum geldt dat het aanhaken bij of uitbesteden van promotie aan derde partijen die gespecialiseerd zijn in de (inter)nationale toeristische reclamebranche om een hoger marketingbudget vraagt. We beschouwen dit als noodzakelijk om onze ambities op dit niveau waar te maken.

7.1 Meerjarenbegroting

	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Eigen Omzet					
Amateurkunst	330.002	328.422	310.690	315.093	319.585
Museum Schokland	158.806	186.146	198.420	210.957	224.168
Kunstuitleen	22.000	22.682	25.810	29.037	32.364
Theater 't Voorhuys	333.714	333.966	349.609	365.252	375.895
Cultuur educatie	65.841	72.000	86.880	86.776	86.687
Verhuur	158.063	190.984	194.566	198.220	201.948
Cross over	50.000	150.887	169.708	188.575	188.575
Eigen omzet	1.118.425	1.285.087	1.335.682	1.393.911	1.429.222
Inkoopkosten omzet					
(huur) Materialen	25.444	18.700	19.029	19.365	19.707
Uitvoeringskosten	39.200	20.900	35.838	34.773	33.705
Inkoop horeca / KU/ winkel	58.349	65.985	69.721	73.328	77.025
Exposities, locatiepodia en cross over	36.706	244.437	268.794	293.258	303.917
Uitkoopsommen en auteurs-rechten	336.163	299.692	313.012	326.382	339.806
Overige activiteitenkosten	28.200	20.200	25.204	30.208	35.212
	524.062	669.914	731.598	777.315	809.372
Marge	594.364	615.173	604.084	616.596	619.850
Bedrijfskosten					
Lonen en salarissen	1.981.629	2.026.482	2.083.104	2.150.659	2.225.305
Huisvesting	282.400	285.075	290.777	296.592	302.524
Marketing	95.680	114.000	118.180	121.934	127.252
Kantoor en administratie	215.710	226.630	229.123	233.705	238.379
Kosten vervoermiddelen	7.050	7.100	7.242	7.387	7.535
Afschrijvingen	161.865	171.214	162.807	165.022	150.392
	2.744.334	2.830.502	2.891.233	2.975.299	3.051.388
Resultaat voor rente en subs.	-2.149.970	-2.215.329	-2.287.149	-2.358.703	-2.431.537
Rente	-5.500	-4.800	-4.600	-4.400	-4.200
Subsidies	2.155.715	2.222.347	2.292.175	2.364.270	2.438.707
RESULTAAT	245	2.218	426	1.167	2.969
Vrijval Herwaarderingsreserve	39.046	31.436	26.772	26.017	23.627
	39.291	33.654	27.198	27.184	26.596

Tot slot

We schrijven dit plan om onze visie, richting en positie in het speelveld te bepalen voor de komende periode van vier jaar: 2019-2022. Tegelijkertijd weten we nu al dat een aantal zaken daarbinnen mede afhankelijk zijn van stappen en besluiten die deel uitmaken van een groter geheel. Voor een optimale ontplooiing van een Cultuurcentrum met een sterk sociaal maatschappelijk karakter dat nauwe samenwerkt met relevante partners is geschikte huisvesting een absolute randvoorwaarde. Hetzelfde geldt voor museum Schokland dat niet los kan worden gezien van de vooruitstrevende plannen rondom de doorontwikkeling van Werelderfgoed Schokland. Het is goed dit plan ook in dit licht ter beschouwing te nemen.

Nieuwbouw Emmeloord

Wij werken in Emmeloord vanuit 2 panden. Het theater is ruim 25 jaar geleden ingrijpend verbouwd en noodzakelijk (regulier onderhoud) staat op de rol. Het centrum voor cultuureducatie is voor het laatst 25 jaar geleden aangepakt. Een voor de hand liggende keuze lijkt de instandhouding van de gebouwen volgens de oorspronkelijke uitgangspunten, volgens een meerjarenonderhoudsplanning. Tegelijkertijd is de wereld waarin het Cultuurbedrijf en haar partners opereren de afgelopen 25 jaar sterk veranderd. De huisvesting sluit niet meer aan bij de behoeften van de huidige gebruikers. Maar er speelt nog iets anders: met de vorming van het Cultuurbedrijf wordt nu, naast Schokland, vanuit twee locaties gewerkt, wat veel ambities alleen al in praktische zin de weg staat. En willen we resultaatgericht kunnen werken in de verschillende domeinen dan is adequate huisvesting een absolute randvoorwaarde.

De wijze waarop de gebouwen de rollen en taken van het Cultuurbedrijf faciliteren moet goed worden bezien, bij voorkeur bekeken vanuit een breder perspectief met lange termijn behoeften. Als een investering voor de toekomst, die bijdraagt aan de sociale en culturele verbondenheid van de inwoners en betrokkenheid bij hun gemeente. Dat daarbij verwante organisaties en functies in het cultureel en sociaal domein worden betrokken is evident, omdat trends en ontwikkelingen steeds meer wijzen in de richting van een integrale benadering en programmering. Een logische partner in deze is bijvoorbeeld FlevoMeer Bibliotheek die ook tot gezamenlijke relevante lokale programmering wil komen onder het motto 'Ken uw inwoner'.

We streven naar een situatie waarbij huisvesting niet langer een doel op zich is, maar een instrument wordt in programmering en activering van de Noordoostpolder. Van een plek waar je van te voren wist wat je aan ging treffen naar een platform waar steeds nieuwe dingen gebeuren. Waar gebruikers van passieve consumenten veranderen in actieve deelnemers én men geïnspireerd en verrast wordt door anderen.

> “Een informeel gebouw dat dicht bij haar gebruikers staat, aansluit bij behoeften en een actieve bijdrage levert aan het vitaler maken van de gemeente.”

Een informeel gebouw dat dicht bij haar gebruikers staat. Een Cultuurhuis dat aansluit bij behoeften en zo een actieve bijdrage levert aan het vitaler maken van de gemeente en haar vestigingsklimaat. We realiseren dit stapsgewijs. In de eerste plaats door inzicht te krijgen en focus aan te brengen, daarna een nieuwe Krachtkern te positioneren en in de

derde stap de visie te vertalen naar de fysieke en de niet fysieke kant: de huisvesting en de programmering. Zo weten we zeker dat we kunnen toewerken naar een optimale huisvesting die een nieuwe betekenisvolle plek creëert in het hart van de gemeente.

Wij willen dit traject, samen met de gemeente en relevante partners, waaronder de FlevoMeer Bibliotheek starten in het voorjaar van 2019, zoals ook in het Collegeprogramma van B&W is opgenomen.

Nieuw Werelderfgoedcentrum Schokland

Er zijn circa 900 Werelderfgoederen ter wereld. Daarvan bevinden zich er 10 in Nederland, Schokland is daarvan de eerste en de oudste. Voor Unesco zijn de zogenaamde 'Oustanding Universal Values' bepalend voor het verkrijgen en behouden van de felbegeerde Wereldergoedstatus. Voor Schokland zijn dat de contouren van het (voormalige) eiland, het landschap op en rondom het voormalige eiland, de gebouwde monumenten en het archeologisch bodemarchief.

Het gaat bij Schokland de komende jaren om het behoud en beheer van het archeologisch erfgoed door het uitvoeren van het project Nieuwe Natuur en om het versterken van draagvlak en bekendheid door betere presentatie en educatie van en over het Werelderfgoed. De eerste stap daarin hebben wij gezet door de vernieuwing van Museum Schokland, het vaker organiseren van evenementen samen met onze Schokland-partners en versterken van de (gezamenlijke) marketing.

Fase twee betreft het realiseren van 'de spannendste openluchtexperience van Nederland' door de routes en de informatie op en rond het eiland

beleefbaar te maken met o.a. VR en AR en een app. Penvoerder van dit project is Flevolandschap. De fondsaanvragen hiervoor worden in het najaar van 2018 gedaan, uitvoering volgt in 2019–2020. Derde fase is het realiseren van een Werelderfgoedcentrum. Bedoeld voor (meer) (inter)nationale toeristen, experts en zeer geïnteresseerden, maar ook voor gezinnen met kinderen en de lokale wandelaars en fietsers. Met een commerciële functie voor zakelijke arrangementen. Het moet de groei van het aantal bezoekers kunnen opvangen en plaats bieden aan de voorzieningen die het museum nu mist (ruimte voor educatie, wisseltentoonstellingen, lezingenzaal, voldoende groot restaurant en winkel, uitkijktoren, archeologische speeltuin, openluchttheater). Een gebouw van allure, dat enerzijds een ware eyecatcher is, maar ook een ontmoetingsplaats voor alle erfgoedpartners op Schokland en het startpunt voor een ontdekkingstocht over het Werelderfgoed. Met ook een Schoklandlab voor professionele en amateur onderzoekers. Nog besloten moet worden wat er met de gebouwen op Middelbuurt gebeurt. De monumenten (kerk en ijslopershuisje) blijven vanzelfsprekend staan. In die nieuwe situatie zou er ons inziens ook een bescheiden horeca-voorziening ten behoeve van ontvangsten, concerten en huwelijken op Middelbuurt moeten blijven. Gebouwen zonder duidelijke meerwaarde of functie worden vermoedelijk gesloopt.

We denken met een nieuw werelderfgoedcentrum 100.000 bezoekers per jaar te kunnen realiseren, dat is een groei van ruim 50% t.o.v. 2018 (de bezoekers van de Gesteentetuin incluis). Cijfers van Toerisme Flevoland en het NBTC geven aan dat dit een stevige, maar haalbare ambitie is. Cruciaal is dan een betere samenwerking met alle betrokken partijen en ondernemers. Realisering van het Werelderfgoedcentrum is een zaak waar meerdere partijen bij betrokken zijn, maar het Cultuurbedrijf/museum wil de regie voeren als eerstverantwoordelijke voor presentatie en educatie op het Werelderfgoed.

Uitwerking van het PvE, de visitors journey en het bidbook met de businesscase is gereed in het voorjaar van 2019. Dan is ook de second opinion op het publieksbereik beschikbaar. Uitwerking in een ontwerp volgt in 2020 en na fondswerving (parallel) en realisering van het project Nieuwe Natuur kan de bouw starten voor 2022.

> “Een gebouw van allure, dat enerzijds een ware eyecatcher is, maar ook een ontmoetingsplaats voor alle erfgoedpartners op Schokland.”

Inspireerbedrijf

Maakbedrijf

Ontmoetbedrijf

Kijkbedrijf

Luisterbedrijf

Ideebedrijf

Ontwikkelbedrijf