Van Visie naar Impact

Uitgangspunten voor de nieuwe koers van De Binding



COOL
kunst en cultuur



Inhoudsopgave

4 **Inleiding**

6 **Hoofdstuk 1:** Behoefteonderzoek en Quick scan

8 **Hoofdstuk 2:** Visie en missie

10 **Hoofdstuk 3:** Voortzetting beheer en exploitatie

12 **Hoofdstuk 4:** Actieplan en tijdlijn

13 **Hoofdstuk 5:** Financiën

Inleiding

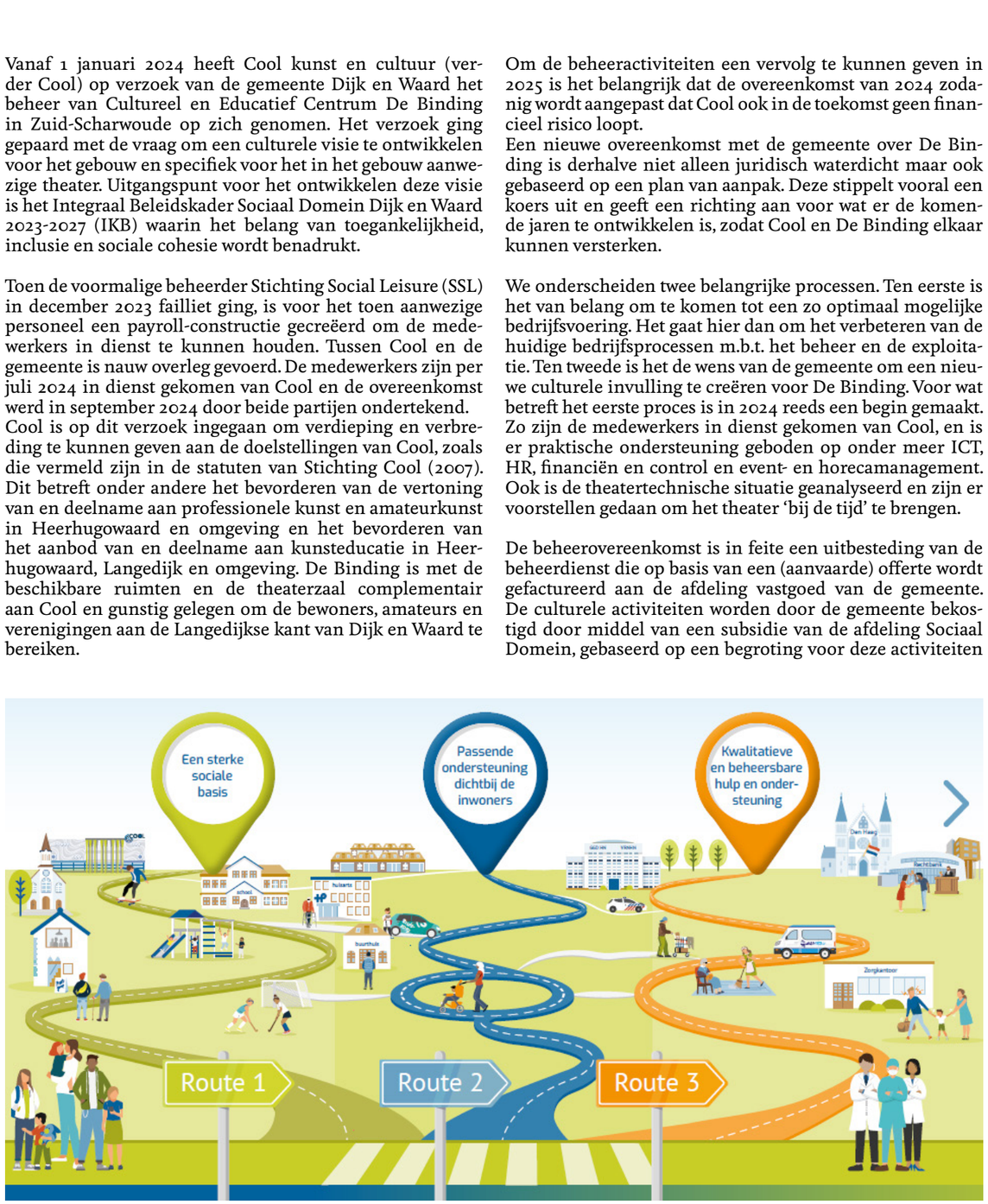
Vanaf 1 januari 2024 heeft Cool kunst en cultuur (verder Cool) op verzoek van de gemeente Dijk en Waard het beheer van Cultureel en Educatief Centrum De Binding in Zuid-Scharwoude op zich genomen. Het verzoek ging gepaard met de vraag om een culturele visie te ontwikkelen voor het gebouw en specifiek voor het in het gebouw aanwezige theater. Uitgangspunt voor het ontwikkelen deze visie is het Integraal Beleidskader Sociaal Domein Dijk en Waard 2023-2027 (IKB) waarin het belang van toegankelijkheid, inclusie en sociale cohesie wordt benadrukt.

Toen de voormalige beheerder Stichting Social Leisure (SSL) in december 2023 failliet ging, is voor het toen aanwezige personeel een payroll-constructie gecreëerd om de medewerkers in dienst te kunnen houden. Tussen Cool en de gemeente is nauw overleg gevoerd. De medewerkers zijn per juli 2024 in dienst gekomen van Cool en de overeenkomst werd in september 2024 door beide partijen ondertekend.
Cool is op dit verzoek ingegaan om verdieping en verbreding te kunnen geven aan de doelstellingen van Cool, zoals die vermeld zijn in de statuten van Stichting Cool (2007). Dit betreft onder andere het bevorderen van de vertoning van en deelname aan professionele kunst en amateurkunst in Heerhugowaard en omgeving en het bevorderen van het aanbod van en deelname aan kunsteducatie in Heerhugowaard, Langedijk en omgeving. De Binding is met de beschikbare ruimten en de theaterzaal complementair aan Cool en gunstig gelegen om de bewoners, amateurs en verenigingen aan de Langedijkse kant van Dijk en Waard te bereiken.

Om de beheeractiviteiten een vervolg te kunnen geven in 2025 is het belangrijk dat de overeenkomst van 2024 zodanig wordt aangepast dat Cool ook in de toekomst geen financieel risico loopt.
Een nieuwe overeenkomst met de gemeente over De Binding is derhalve niet alleen juridisch waterdicht maar ook gebaseerd op een plan van aanpak. Deze stippelt vooral een koers uit en geeft een richting aan voor wat er de komende jaren te ontwikkelen is, zodat Cool en De Binding elkaar kunnen versterken.

We onderscheiden twee belangrijke processen. Ten eerste is het van belang om te komen tot een zo optimaal mogelijke bedrijfsvoering. Het gaat hier dan om het verbeteren van de huidige bedrijfsprocessen m.b.t. het beheer en de exploitatie. Ten tweede is het de wens van de gemeente om een nieuwe culturele invulling te creëren voor De Binding. Voor wat betreft het eerste proces is in 2024 reeds een begin gemaakt. Zo zijn de medewerkers in dienst gekomen van Cool, en is er praktische ondersteuning geboden op onder meer ICT, HR, financiën en control en event- en horecamanagement. Ook is de theatertechnische situatie geanalyseerd en zijn er voorstellen gedaan om het theater ‘bij de tijd’ te brengen.

De beheerovereenkomst is in feite een uitbesteding van de beheerdienst die op basis van een (aanvaarde) offerte wordt gefactureerd aan de afdeling vastgoed van de gemeente. De culturele activiteiten worden door de gemeente bekostigd door middel van een subsidie van de afdeling Sociaal Domein, gebaseerd op een begroting voor deze activiteiten opgesteld door Cool. De offerte en de begroting zijn als bijlagen apart opgenomen bij hoofdstuk 5, de financiën.



Om te komen tot verbeteringen in de bedrijfsvoering en het ontwikkelen van een culturele visie is er naast onze eigen inzichten bij het formuleren van de visie gebruik gemaakt van de expertise van twee adviseurs/deskundigen. Ten eerste heeft Mirjam Flik[1] een behoefte-onderzoek gedaan en een rapport geschreven dat ook een stip op de horizon geeft voor wat te bereiken is over een periode van vijf tot tien jaar. Daarnaast heeft Ruud Haarms[2] een Quick scan uitgevoerd met betrekking tot de huidige bedrijfsvoering.

In hoofdstuk 1 worden de samenvattingen en conclusies van deze rapporten[3] weergegeven. In hoofdstuk 2 worden visie en missie geformuleerd. In hoofdstuk 3 gaan we nader in op de voortzetting van het beheer en de exploitatie door Cool en worden ook de culturele doelen en het mogelijke aanbod voor de korte termijn benoemd alsmede de randvoorwaarden waarop een en ander kan worden gerealiseerd. Hoofdstuk 4 geeft een kort actieplan met mogelijke tijdlijn. Dit moet uiteraard op basis van praktijkervaringen en nieuwe inzichten in 2025 en verder worden bijgesteld.
Hoofdstuk 5 betreft de financiën. In de bijbehorende bijlagen worden begrotingen en toelichtingen toegevoegd.

Met deze notitie, waarbij we de visie, missie en uitgangspunten bepalen, kan De Binding stap voor stap worden ontwikkeld tot een inclusieve en toegankelijke culturele ontmoetingsplaats die zich inzet voor kunst, cultuur en welzijn in de regio. Bovendien sluiten we hierbij aan bij de door de gemeente uitgezette routes voor een sterke, gezonde en vitale samenleving zodat De Binding vooral in sociaal maatschappelijke zin impact kan maken.

November 2024, Lineke Kortekaas, Mike Harman

[1] Zie de website
[2] Zie Linkedin Haarms
[3] De complete rapporten zijn opgenomen in de bijlage 1 en 2.



Hoofdstuk 1

Samenvatting van het behoefteonderzoek en de Quick scan

Zowel Mirjam Flik en Ruud Haarms komen tot gelijkluidende conclusies. Los van de inhoudelijke aspecten zien beiden dat er een afstand is ontstaan tussen de oorspronkelijke doelen van CEC De Binding en de werkelijkheid. Ook in de beleving van gebruikers van het gebouw is er geen sprake van een levendig centrum. In een ver verleden was dat er wel maar in de loop van de jaren is dat door verschillende oorzaken geheel ter ziele gegaan.

1.1 Samenvatting en conclusie "De Binding Verbindt kunst en cultuur aan ontmoeting" van Mirjam Flik.

Het verzoek aan Mirjam Flik was om op basis van een behoefteonderzoek, onder meer door gesprekken met (potentiële) gebruikers- en publieksgroepen alsmede een beknopte externe analyse, ideeën aan te dragen voor een nieuwe culturele visie voor De Binding.

Samenvatting

Het gebouw De Binding huisvest verschillende gemeentelijke diensten en maatschappelijke partners, zoals de bibliotheek en Jeugdgezondheidszorg, alsmede de Christelijke Scholen Gemeenschap Jan Arentsz. De Binding biedt mede door de aanwezigheid van een theaterzaal veel mogelijkheden voor culturele activiteiten maar heeft door economische tegenslagen en de Coronapandemie nooit volledig kunnen bloeien. Daarnaast is er een gebrek aan culturele identiteit.
De visie voor de toekomst van De Binding richt zich op het creëren van een culturele en maatschappelijke ontmoetingsplaats. Dit kan worden bereikt door samenwerkingen aan te gaan met onder meer lokale verenigingen, scholen, zorginstellingen en bedrijven. Er wordt geadviseerd om in te zetten op vijf programmalijnen: kunst in zorg en welzijn, vrije theaterprogrammering, amateurkunst en try-outs, film- en expositieaanbod, en leerwerktrajecten voor jongeren. De Binding kan dé laagdrempelige ontmoetingsplek worden waar cultuur en gemeenschap samenkomen.
De ontwikkeling van De Binding als cultureel centrum biedt zowel kansen als uitdagingen. Er is een sterke lokale betrokkenheid en kansen voor samenwerking met verschillende partijen. Een uitdaging is om deze kansen ook te benutten door verbindingen te leggen binnen de lokale gemeenschap.

De door Flik beschreven koers voor De Binding sluit aan bij het Integraal Beleidskader Sociaal Domein Dijk en Waard 2023-2027 waarin het belang van toegankelijkheid, inclusie en sociale cohesie wordt benadrukt.[4]

Conclusie

De Binding heeft, aanvullend op de voorziening van Cool kunst en cultuur, de potentie om uit te groeien tot een belangrijk cultureel en sociaal centrum in de gemeente Dijk en Waard. Door nu ruimte te bieden aan amateurverenigingen, lokale kunstenaars en educatieve initiatieven kan De Binding een belangrijke pijler worden voor zowel cultuur als sociale cohesie binnen de gemeente.

Belangrijk is dat De Binding meer zichtbaar wordt als culturele ontmoetingsplaats, met aandacht voor diversiteit en inclusie, sociale cohesie en betaalbare ruimtes voor lokale initiatieven. Er is een duidelijke behoefte aan verbetering van de technische en facilitaire voorzieningen, zoals de theaterzaal en horecafaciliteiten.

Op de lange termijn kan De Binding zich wellicht positioneren als een productie- en presentatieplaats waar met name jongeren op laagdrempelige manier kunnen werken aan het ontwikkelen van hun talenten.

Het aanstellen van een cultureel kwartiermaker wordt gezien als een noodzakelijke stap om de coördinatie en samenwerking tussen betrokkenen te versterken. Op basis van een (meerjaren) stappenplan kan De Binding een levendig centrum worden dat van grote waarde is voor de gemeenschap en de regio.



[4] Lees hiervoor hoofdstuk 4.3 *Verweven met beleid*

1.2 Samenvatting en conclusie Quick scan bedrijfsvoering door Ruud Haarms

Het verzoek aan Haarms was om een Quick scan te maken van de huidige bedrijfsvoering van Cultureel Educatief Centrum De Binding met het doel inzicht te verschaffen in verbeterpunten in het beheer en de exploitatie.

Samenvatting

De huidige situatie bij De Binding vertoont meerdere knelpunten, zowel op organisatorisch vlak als in het gebruik van het gebouw. De medewerkers hebben geen duidelijk beeld van de doelstellingen van De Binding en er is een gebrek aan visie en missie. De medewerkers werken zonder duidelijke richtlijnen of taakverdeling. Daarnaast geven medewerkers aan dat er te weinig personeel is, hoewel dit grotendeels een kwestie lijkt te zijn van slechte arbeidsverdeling en planning die leiden tot verwarring en een inefficiënte werkwijze. Het theater wordt nauwelijks gebruikt om te oefenen, voor repetities, optredens en voorstellingen. Er is veel onduidelijkheid over het prijsbeleid voor het verhuren van ruimten en de verkoop van consumpties.

Er zijn verschillende voorstellen gedaan om De Binding aantrekkelijker en functioneler te maken. Dit omvat het aanstellen van een betrokken manager die eigenaarschap toont, aanpassingen in de inrichting van werkcafé, keuken en theaterzaal, aanpassing van het aanbod waarbij rekening wordt gehouden met de wensen van (potentiële) gebruikers en bezoekers en vereenvoudiging van het assortiment.
Verder is er behoefte aan een duidelijke planning en aansturing, evenals een onderbouwd prijsbeleid om beter inzicht te krijgen in de financiële huishouding van De Binding. Vragen als: "Waar staan we?", "Wat willen we bereiken met deze locatie?", "Welke middelen hebben we hiervoor?" en "Wie bewaakt het proces?" moeten centraal komen te staan.

Conclusie

De Binding kampt momenteel met een gebrek aan visie, efficiency en motivatie onder de medewerkers. Om de Binding toekomstbestendig te maken is een duidelijke koers nodig met betrokken medewerkers die zich verantwoordelijk voelen voor het succes van de locatie. Het is essentieel om het prijsbeleid op orde te krijgen en de werklast beter te verdelen.
Door aanpassingen te doen in de fysieke uitstraling van het gebouw, de activiteiten en het theater, kan De Binding een aantrekkelijke en functionele locatie worden voor zowel gebruikers als bezoekers. Investeren in management, eigenaarschap, een gestructureerde bedrijfsvoering en een betere klantenervaring zal bijdragen aan de aantrekkelijkheid van De Binding.



Hoofdstuk 2

Visie en missie

De gemeente Dijk en Waard heeft bewust gekozen om Cool te vragen om het beheer uit te gaan voeren. Voor de toekomst ziet de gemeente in Cool de ideale partner om het nieuwe beleid te gaan vormgeven en uitvoeren. Cool wordt dan verantwoordelijk voor de culturele, artistieke en educatieve inhoud van zowel Cool als De Binding en deze combinatie maakt het mogelijk om beide gebouwen en organisaties complementair te laten functioneren. Het is immers voor geen van de partijen nuttig als er concurrerende activiteiten worden opgezet.

Ook is het van belang, en dat is iets dat Cool al vanaf de eerste verkennende gesprekken centraal heeft gesteld, dat de huidige activiteiten van Cool ongehinderd en onverminderd voortgang kunnen vinden en er geen financieel risico mag zijn voor Cool. Op termijn wordt niet uitgesloten dat bepaalde activiteiten van de ene naar de andere organisatie kunnen overgaan.
Bij het bepalen van een visie en een missie voor De Binding is het van belang dat beide organisaties zich erin herkennen en dat visie, missie en doelen op elkaar aansluiten.

In 2021, bij het opstellen van het Meerjarenbeleidsplan “Coole Ambities 2022-2025’, zijn de visie en missie voor Cool geherformuleerd. Deze luiden als volgt:

Visie - Cool kunst en cultuur

Kunst en cultuur beroeren mensen en verrijken het leven. Ze vormen substantiële en fundamentele bouwstenen voor onze maatschappij. Cool is een plek waar je op een toegankelijke manier met kunst en cultuur in contact komt, waar je mag genieten, waar je je talenten ontdekt en tot bloei brengt, waar je je laaft aan inspirerende ervaringen. Bij Cool is iedereen welkom. Hier mag je jezelf zijn, alleen of met anderen. We laten je een wereld zien waar positiviteit zich krachtig ontwikkelt.

Missie - Cool kunst en cultuur

Cool maakt het leven mooier voor alle inwoners van Dijk en Waard en omgeving. Dat doen we in verbinding met mensen en organisaties, met scholen en bedrijven, met artiesten en kunstenaars, met amateurs en professionals. Alles wat we doen draait om de ontmoetingen en creaties die we gezamenlijk tot stand brengen. We bewegen mee en zoeken altijd naar nieuwe kansen en mogelijkheden.



De nog te formuleren visie en missie van de Binding kunnen daarop aansluiten. Hierdoor kunnen Cool en De Binding worden beschouwd als een twee-eenheid. Het is daarnaast van belang te onderkennen dat beide instellingen deel uitmaken van de gemeente Dijk en Waard en zich ook beide richten op alle inwoners van de gemeente, en wellicht omliggende regio. Daarom is het belangrijk onderscheid te maken in de schaalgrootte waarop de organisaties werken. Bij De Binding is het kleinschaliger, lokaler en wijkgerichter en ligt de nadruk op het verbinden van verschillende doelgroepen op sociale (en culturele) cohesie en impact. Het accent ligt vooral op participatie en actieve cultuurbeoefening. Als we Cool dan beschouwen als ‘grote zus’ dan ligt accent meer op presentatie van de landelijke professionele podiumkunsten en rijks gesubsidieerde programma’s op het gebied van cultuureducatie. Natuurlijk gaat het bij Cool ook om participatie en actieve cultuurbeoefening maar het brede aanbod aan podiumkunsten in de theaterzalen betreft vooral ook de receptieve podiumkunstbeoefening die wordt ‘ingekocht’ bij theaterproducenten en impresariaten. Met betrekking tot bedrijven en ondernemers valt het onderscheid in grootte ook te maken. De grotere bedrijven kunnen voor professioneel georganiseerde events terecht in Cool terwijl kleinschalige evenementen goed passen in De Binding.
In dit enigszins zwart-witte onderscheid kun je uiteindelijk constateren dat als er weer nieuw leven is ingeblazen in De Binding er binnen de gemeente een mooie ontwikkeling ontstaat in de keten van cultuurbeoefening en -participatie. Belangrijk is te beseffen dat er geen onderscheid gemaakt hoeft te worden in het waarom van de organisaties.[5]

De visie en missie voor De Binding kunnen dan als volgt worden geformuleerd:

Visie - De Binding

“Wij geloven dat kunst en cultuur de kracht hebben om mensen te raken en het leven op een betekenisvolle manier te verrijken. Kunst en cultuur zijn niet zomaar een onderdeel van de maatschappij; ze vormen de essentie ervan. Wij creëren in De Binding een plek waar iedereen op een toegankelijke manier met kunst en cultuur in aanraking kan komen, waar je mag genieten, je talenten kunt ontdekken en ontwikkelen en waar je je laat inspireren. Hier verwelkomen we iedereen, omdat we geloven dat groei en positiviteit ontstaan als je jezelf kunt zijn, zowel alleen als samen met anderen.”

Missie - De Binding

In De Binding brengen we mensen samen, verbinden we individuen, artiesten, professionele en niet-professionele kunstenaars en organisaties, scholen en bedrijven, om gezamenlijk creaties en ontmoetingen te realiseren die inspireren en verrijken. We bewegen mee met de veranderingen om ons heen en zien elke dag als een kans om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Alles wat we doen, draait om de verbindingen die we maken en de positieve impact die we hebben op het leven van anderen. Het is van belang om te kijken op welke wijze de organisaties zich in de keten tot elkaar zowel op de korte als de langere termijn kunnen verhouden.

[5] Vrij naar Simon Sinek , een Britse-Amerikaanse auteur, motiverende spreker en organisatieadviseur, bekend om zijn baanbrekende concept van *The Golden Circle* en zijn focus op het waarom van organisaties en leiderschap. Sinek stelt dat succesvolle leiders en bedrijven gedreven worden door een diepere reden of doel (“waarom”), dat verder gaat dan alleen winst maken.

Hoofdstuk 3

Voortzetting beheer, exploitatie en culturele doelen

3.1 Voortzetting beheer en exploitatie

Bij het bepalen van doelen voor de komende tijd richten we ons in eerste instantie op de korte termijn, pakweg voor een periode van drie jaar. Het is duidelijk dat snel actie nodig is om De Binding weer nieuw leven in te blazen. Op basis van onze bevindingen met betrekking tot de exploitatie en bedrijfsvoering van afgelopen jaar (die worden bevestigd door de rapporten van Haarms en Flik) kan De Binding door Cool worden beheerd en geëxploiteerd, waarbij wordt voortgebouwd op de wijze zoals dat in 2024 reeds is ingezet. Voor een succesvolle voortzetting moeten wel de huidige knelpunten worden opgelost. De termijn van drie jaar is een gewenste periode om te experimenteren en te ervaren wat wel en niet werkt en aansluit op het gefaseerd vervangen c.q. investeren in het gebouw en het theater.

Om de door gemeente gewenste culturele invulling te realiseren is het wenselijk een cultureel kwartiermaker aan te stellen. Net als de andere medewerkers van De Binding zal deze kwartiermaker in dienst komen van Cool en aan de formatie worden toegevoegd. Op deze wijze is gegarandeerd dat beide organisaties complementair zijn.

De culturele kwartiermaker zal als opdracht krijgen een duidelijke koers in te zetten waarbij de volgende doelstellingen prioriteit hebben:

1. Een toename van het aantal culturele activiteiten en evenementen.
2. Het bevorderen van inclusieve kunst- en cultuurparticipatie.
3. Het vergroten van de zichtbaarheid en het bereik van De Binding.
4. Het realiseren van samenwerkingsverbanden zowel met de huidige gebruikers en huurders als met lokale verenigingen, scholen en zorginstellingen.
5. Bijdragen aan het verbeteren van de huidige bedrijfsvoering en hiervoor worden de adviezen zoals verwoord in de Quick Scan gevolgd.
6. Zorgdragen voor een goede communicatie tussen de gebruikers en medewerkers van De Binding en Cool
7. Het regelmatig toetsen van de klanttevredenheid.

3.2 Culturele doelen

Het hoofddoel voor de Binding is dat cultuur zal worden ingezet op welzijn, zorg en op talentontwikkeling. Daarbij staan thema's als eenzaamheid, dementie, zelfvertrouwen, inclusie en diversiteit centraal.
Dit hoofddoel sluit naadloos aan op de doelen die Cool heeft geformuleerd voor de nieuwe afdeling Cool Sociaal.

Verwacht mag worden dat het eerste half jaar van 2025 zal worden benut om het beleid te gaan inzetten. Daarna, bij de start van het seizoen 2025-2026 (september 2025) mag verwacht worden dat er een startprogramma ligt waarbij resultaten zichtbaar zijn van de ingezette koers. In de loop van de jaren daaropvolgend kan een toename van de activiteiten worden gerealiseerd. Voor wat betreft het samenstellen van een 'vrije (professionele) programmering' (zoals try-outs, film, optredens jong talent) waarbij Theater De Binding ook over programmabudget beschikt, moeten we realistisch en behoudend zijn. Voorstellingen kosten altijd geld (gages voor de artiesten, rechten en huur voor de films, personele inzet) en de recettes wegen vaak niet op tegen de kosten.
Een en ander kan alleen worden georganiseerd als het risico wordt gedekt door subsidies, bijdragen uit fondsen, sponsoring en verhuringen. Hierop wordt actief ingezet.

3.3 Doelgroepen en aanbod

Om de programmering, of om de culturele doelstellingen zoals hierboven omschreven, te realiseren kunnen verschillende doelgroepen worden benaderd. Deze zijn in het rapport van Flik uitgebreid beschreven. Ook is het aanbod beschreven in een aantal programmalijnen. Het is de taak van de culturele kwartiermaker om in samenspraak met de doelgroepen te toetsen of de culturele doelen haalbaar zijn, binnen de gegeven financiële randvoorwaarden.

Voor het benaderen van de doelgroepen, het positioneren en creëren van het merk De Binding zullen marketinginspanningen noodzakelijk zijn als ook een doelgroepgerichte communicatie die gericht is op lokale bewoners, culturele verenigingen, onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen.
Met betrekking tot het overige aanbod, dat zal bestaan uit (zakelijke) verhuringen en bij het organiseren van evenementen, de horeca en de (theater-)technische ondersteuning kan gebruik gemaakt worden van de nodige expertise in de organisatie van Cool.



Hoofdstuk 4

Actieplan en tijdlijn

Als we de beschreven acties gaan uitvoeren dan kunnen we op hoofdlijnen de volgende ontwikkeling zien:

Korte termijn (2025)

- Aanstellen van een cultureel kwartiermaker, die dit actieplan concreet zal gaan uitwerken.
- Opzetten van marketing- en communicatie-strategie.
- Verbeteringen aan de theaterzaal en horeca-voorzieningen.

Middellange termijn (2025-2028)

- Uitrollen van nieuwe programmalijnen (theater, muziek, kunst).
- Start leerwerktrajecten in samenwerking met scholen.
- Groei van evenementen en verhoging van de bezoekersaantallen.
- Beschrijven van strategische doelen in een meerjarenbeleidsplan.

Lange termijn (na 2028)

- De Binding is een centrale ontmoetingsplek voor de gemeenschap.
- Stabiele financiële basis met diverse inkomstenstromen.
- Uitbreiding van samenwerkingen en verdere professionalisering van het aanbod.
- Actieve feedback van medewerkers, vrijwilligers en de gemeenschap om continu verbeteringen door te voeren.



Hoofdstuk 5

Financiën

Zoals reeds benoemd wordt in 2025 (en de jaren daaropvolgend) enerzijds ingezet op beheer en huismeesterschap en anderzijds op de ontwikkeling, invulling en uitvoering van de culturele, artistieke en educatieve inhoud.

Dat vraagt om een tweeledige benadering van de raming van de inkomsten en kosten van de verschillende activiteiten. Voor het beheer/huismeesterschap is een offerte opgesteld voor deze dienstverlening en voor het culturele is een begroting opgesteld als basis voor een subsidieaanvraag.
Bij het opstellen van de offerte en de begroting is rekening gehouden met de specifieke eigenschappen van de te verrichten activiteiten.

De offerte sluit op een door de gemeente te vergoeden bedrag van € 422.409 en de begroting sluit met een batig saldo van € 6.676 rekening houdend met een subsidievraag van € 180.000.

De offerte (met toelichting) en de begroting zijn als bijlagen (resp. 3,4, en 5) toegevoegd

