wmc kerkrade

# Herstelplan

Werkversie Q4 2023

wmc
kerkrade

1. INLEIDING ..... 3
2. STAND VAN ZAKEN ..... 4
2.1. Toelichting ..... 4
2.2 Maatregelen van statutaire en/of strategische aard ..... 4
2.3 Maatregelen van meer organisatorische en/of operationele aard ..... 5
2.4 Maatregelen van financiële en commerciële aard ..... 6

BIJLAGE I Geactualiseerde liquiditeitsprognose
BIJLAGE II Vastgestelde werkbegrotingen 2023 en 2024

# 1. INLEIDING

Voorliggend document betreft het herstelplan van de stichting WMC Kerkrade (de stichting).
Het is herstelplan is een werkdocument, baserend op een bestuurlijk vastgestelde basis die ten minste één keer per kwartaal geactualiseerd wordt.

Het herstelplan vindt zijn oorsprong in het derde kwartaal van 2022. Het toenmalige bestuur was ervan overtuigd dat voor de waarborging van de continuïteit van de stichting op diverse vlakken een koerswending noodzakelijk was.
Baserend op analyse en eigen waarnemingen alsook op doelgerichte dialoog met direct en indirect bij de stichting betrokkenen zijn, stelde het stichtingsbestuur een pakket van - niet-limitatieve - maatregelen c.q. beleidslijnen met de daarbij behorende target-implementatiedata vast. Dit maatregelenpakket, dat ook werd opgenomen in het bestuursverslag behorende bij het jaarverslag over 2022, vormde de basis voor het herstelplan. De maatregelen werden thematisch onderverdeeld in:

- maatregelen van statutaire en/of strategische aard,
- maatregelen van meer organisatorische en/of operationele aard en
- maatregelen van financiële en commerciële aard.

Aan diverse maatregelen uit het herstelplan is inmiddels reeds invulling gegeven. De statutaire wijziging van de stichting die per 1 oktober 2023 tot de implementatie van een Raad van Toezicht (RvT)/Directie-model leidde, is één van de maatregelen uit het pakket.
Bij aanvang van de nieuwe statutaire situatie hebben de RvT en de directeur-bestuurder zich aan het herstelplan gecommitteerd als zijnde een wezenlijk onderdeel van het stichtingsbeleid. Actualisering, tevens inhoudende verfijning en/of aanvulling van maatregelen, is een continu aandachtspunt voor de stichting.

In dit document wordt op beknopte wijze een overzicht weergegeven van het maatregelenpakket, de target-data en de actuele stand van zaken van de maatregelen. In de bijlage van dit herstelplan is de geactualiseerde[1] liquiditeitsprognose opgenomen, en is het vigerende, vastgestelde werkbegrotingskader aangegeven.

Bart Van der Roost
Directeur - bestuurder
Stichting WMC Kerkrade

[1] per datum van dit document geactualiseerd

wmc
kerkrade

# 2. STAND VAN ZAKEN

## 2.1. Toelichting

Toelichting bij het overzicht van de stand van zaken:

- tekst tussen [..] betreft de (geactualiseerde) target-implementatiedata, tenzij anders vermeld, in 2024;
- [-] = "constant aandachtspunt";
- [X] = "afgerond" c.q. "geïmplementeerd";
- cursieve tekst: actuele stand van zaken;
- tenzij anders vermeld, wordt aan de maatregelen invulling gegeven conform - indien van toepassing - de target-data.

## 2.2 Maatregelen van statutaire en/of strategische aard

- duidelijke(re) scheiding tussen toezichthoudende en uitvoerende rol van betrokkenen d.m.v. de introductie een Raad van Toezicht - directiemodel (RvT-model); [X]
- duidelijke(re) vastlegging van verantwoordelijkheden - taken - en bevoegdheden van betrokkenen ten behoeve van de status quo evenals voor het RvT-model; [X]
- duidelijke(re) richtlijnen voor aanbesteding- en/of contracteringsprocedures, inclusief het opstellen van (internationale) modelcontracten; [Q1/Q2]
  *gefaseerd proces; in uitvoering*
- stroomlijning en verbetering van de onderlinge afstemming en beveiliging van alle digitale processen en platforms ten behoeve van de interne en externe communicatie evenals de verwerking en opslag van data; [-]
  *gefaseerd proces; in uitvoering*
- het implementeren van een meer projectmatige werkwijze, daarbij gebruik makend van gestandaardiseerde methoden en instrumenten voor het beheersen van de projecten; [X]
- SWOT-analyse van WMC-perifere zaken, zoals de organisatie van het Buitenfestival, en in het bijzonder verbetering van risicomanagement. In die context is het aannemelijk dat het buitenfestival nooit (meer) voor risico van de stichting zal worden georganiseerd, alhoewel de noodzaak om invloed te hebben op de programmering wezenlijk blijft, onder andere opdat het WMC inclusief voor de dag zal kunnen komen; [Q2/Q3]
  *gefaseerd proces; in uitvoering*
- het focusseren op de kerntaken van de stichting, en, de uitbesteding van quasi dagelijkse werkzaamheden die buiten deze kerntaken zijn gelegen. De financiële administratie van de stichting zal in 2023 derhalve worden uitbesteed; [-]
  *constant punt van aandacht*
- invulling van de personele vacatures; [Q1]
  *invulling vacature secretariaat is in voorbereiding voor Q1; overige stafposities: P.M.*

- het meer/beter inspelen op de relatie "stichting-markt" door middel van meer strategische toepassing van marketingstrategieën en communicatiemiddelen (pers, social media etc.); [-]
  *constant punt van aandacht; aanpak marketing & communicatie in 2024 bijzonder aandachtspunt*
- invulling van de vacatures in het stichtingsbestuur, met het oog op de RvT-situatie; [X]
- inzet op meer en vooral ook internationale strategische allianties binnen de diverse WMC-aandachtsgebieden, onder andere door (hernieuwde) samenwerking met "platforms" zoals WAMSB; [-]
  *de WAMSB-alliantie is geëffectueerd; aanvullende alliantiemogelijkheden worden onderzocht*
- intensivering van de dialoog met subsidiënten; [X]
  *met de drie hoofdsubsidiënten zijn concrete afspraken gemaakt voor een meer intensieve dialoog; deze worden nageleefd*
- actualiseren en optimaliseren van het beheer en de opslag het materiële erfgoed van de stichting WMC Kerkrade (archieven, dossiers, voorwerpen etc.). [Q2]
  *lopend proces; in de context van het optimaliseren van de huisvesting wordt o.a. archivering onderzocht. Tevens is de inzet van digitale platforms / tools voor beheer in onderzoek.*

## 2.3 Maatregelen van meer organisatorische en/of operationele aard

- in aansluiting op de projectmatige werkwijze zullen meer structurele processen en hulpmiddelen worden ingezet ten behoeve van het beheren en beheersen van contractueel relevante zaken zoals planning en voortgang, projectresultaten/-output, financiën, informatie, de bemensing en risico's; [-]
  *via gefaseerde processen wordt hieraan invulling gegeven.*
- het beter bewaken van processen en activiteiten die de subsidiënten, sponsoren en (ad hoc) fondsen aangaan; [-]
  *constant punt van aandacht*
- inzetten op team- en community-aspecten binnen (met name) de vrijwilligersorganisatie en stimulering van betrokkenheid en eigen-initiatief binnen deze organisatietak door middel van (meer) aandacht en een meer transparante dialoog; [-]
  *constant punt van aandacht; vrijwilliger-plus-inzet ter ondersteuning hierbij*
- intensivering van activiteiten die gericht zijn op de vrijwilligers en hun werkgroepen; bijzondere aandacht gaat uit naar community-aspecten, werving / groei van de vrijwilligerspopulatie en individuele ontwikkelingsaspecten waarbij wordt ingezet op "zelfregulering" van deze groep door middel van de inzet van een "vrijwilligersraad" die zich i.s.m. het bestuur/de directie zich bezig zal houden met alle voorkomende [-]

vrijwilligerszaken;
*constant punt van aandacht; vrijwilliger-plus-inzet ter ondersteuning hierbij*

- meer structurele inzet van vrijwilligers en vrijwilligers-plus, ook bij atypische WMC-activiteiten. [-]
  *vrijwilligers en vrijwilligers-plus worden themagericht ingezet*

## 2.4 Maatregelen van financiële en commerciële aard

- versnelde implementatie van maatregelen om het ultimo 2022 ontstane negatieve eigen vermogen weg te werken; [Q4]
  *verhoogde inzet op dit item door het (voormalige) bestuur wierp in oktober 2023 zijn vruchten af middels een voorwaardelijk steunpakket van de gemeente Kerkrade, o.a. inhoudende de gefaseerde kwijtschelding van de lening aan de gemeente. Deze lening is debet aan het negatieve eigen vermogen ultimo 2022. De voorts vastgestelde (werk)begrotingen en het algehele beleid waarborgen het voldoen aan de gestelde voorwaarden. Aldus zal het negatieve eigen vermogen uiterlijk (!) ultimo 2024 weggewerkt zijn.*
- wijziging van sponsorbeleid van ad hoc naar structureel; het implementeren van sponsorprogramma's waarbij er een duurzame, continue relatie met sponsoren wordt gecreëerd; [-]
  *via gefaseerde processen wordt hieraan invulling gegeven. Zo wordt rondom het thema "75 jaar WMC" een fundingcampagne ingericht die tevens de kapstok vormt voor een community-/brand loyalty concept.*
- implementeren van programma's met de nadruk op wederkerigheid, doormiddel van kickback- en korting programma's waardoor er een schaalvergroting kan worden gecreëerd; [-]
  *zie voorgaand item*
- implementeren van brand-loyalty-pakketten; [-]
  *zie voorgaand item*
- intensivering en uitbreiding van de relatie met fondsen en bonden mede ondersteund door de programmering van activiteiten; [-]
  *zie voorgaand item*
- door middel van marketingstrategie het vergroten van de reikwijdte van de evenementen, zowel geografisch als in aantallen (betalende) bezoekers; [-]
  *gefaseerd proces; in uitvoering*
- in relatie tot de vergroting van het publieksbereik zoals hierboven benoemt differentiëren in de prijsstelling van evenementen in overeenstemming met meer commerciële niveaus, doch met behoud van de inclusiviteitsbeginselen (werken met kortingscodes); [-]
  *gefaseerd proces; in uitvoering*

- beperken van financiële risico's door te beperken tot activiteiten die betrekking hebben op de *core business* van de stichting; [-]
  *constant aandachtspunt, waarbij als onderdeel van de projectmatige aanpak desbetreffende risico-analyses worden gemaakt.*
- alle activiteiten, die projectmatig worden aangepakt, dienen in beginsel selfsupporting te zijn. De uitzondering daarop is het vierjaarlijks WMC waarvoor uit hoofde van subsidievoorwaarden jaarlijks een financiële reservering moet worden getroffen. [-]
  *continu aandachtspunt en voorwaarde voor project-uitvoering*