

Cultuurbedrijf
Noordoostpolder



Bedrijfsplan 2023-2026

Bouwen aan een kleurrijke samenleving





Colofon

Fotografie

Pim van der Maden

Sjors Evers

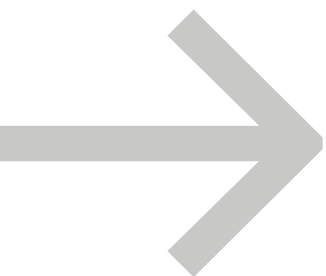
Evelien Fotografie

Video

FP Video

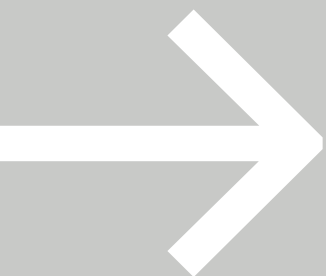
Vormgeving

Studio Rodenhuis



Inhoudsopgave

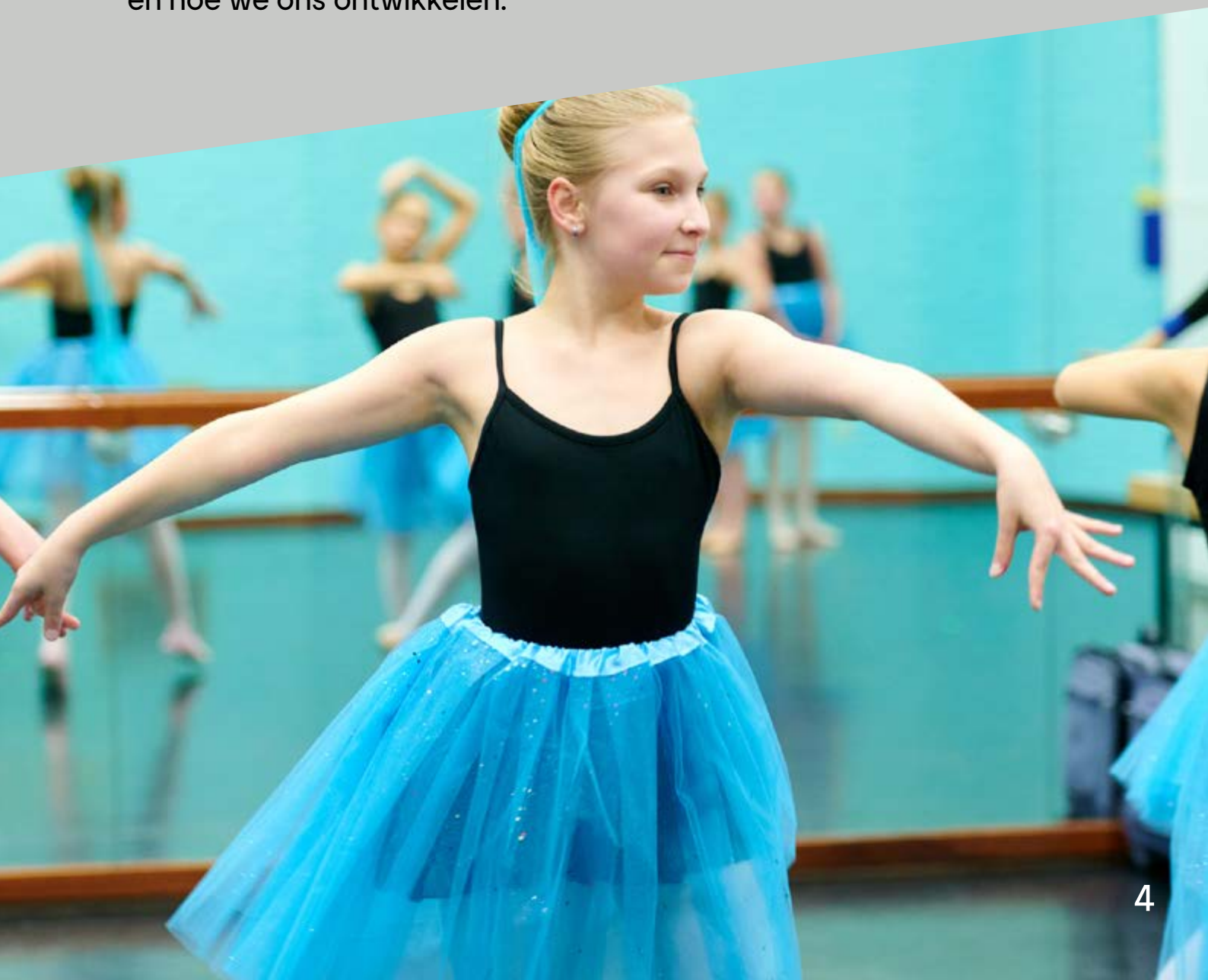
Inleiding en samenvatting	4
1. Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt terug	6
→ Algemeen	7
→ Personeel en organisatie	8
→ Marketing en promotie; zakelijke verhuur	8
→ Partners / crossovers en sociaal domein	9
2. Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt om zich heen	10
→ Ontwikkelingen in de maatschappij	11
3. Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt naar zichzelf	12
→ Bereik tot nu toe	13
→ SWOT: analyse en hoofdpunten	14
→ Missie, visie en kernwaarden	16
4. Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt vooruit	17
Strategische keuze en ambities 2023-2026	
→ Wat willen we in 2026 bereikt hebben?	18
→ Personeel en organisatie	19
→ Marketing en verkoop	19
→ Huisvesting en faciliteiten	21
→ Financiën en control	22
5. Per onderdeel: terugblik t/m 2021 + doelen en activiteiten 2023-2026	23
→ Theater 't Voorhuys	24
→ Museum Schokland	26
→ Kunstuitleen en exposities	28
→ Muzisch Centrum	30
→ cultuureducatie voor alle kinderen	31
→ talentontwikkeling en amateurkunst	33
→ Innovatie in het sociaal domein (projecten)	36
→ Leefbaarheid en vestigingsklimaat (projecten)	39
→ Zakelijke verhuur	40
6. Meerjarenraming	42



Inleiding en samenvatting

Voor u ligt het Bedrijfsplan 2023–2026 **Bouwen aan een kleurrijke samenleving** van Cultuurbedrijf Noordoostpolder. Dit is de opvolger van ons Bedrijfsplan 2019–2022, onder de titel Cultuur als motor van de samenleving.

Dit Bedrijfsplan is ons interne kompas. Ook dient het als gespreksstuk met de gemeente, onze voornaamste opdrachtgever. En het is een informatiebron voor al onze partners, ons publiek (cursisten, bezoekers en deelnemers) die willen zien wat we doen en hoe we ons ontwikkelen.



Sinds de verzelfstandiging en fusie in 2015 hebben we orde op zaken gesteld in organisatorische en financiële zin, onze positie bepaald en samenwerking intern en extern op gang gebracht aan de hand van ons Bedrijfsplan 2016–2018. In 2019–2022 stond het werken in de vier afdelings- en locatie-overstijgende domeinen centraal: Cultureel, Onderwijs, Sociaal-maatschappelijk en Economisch. De organisatie- en productontwikkeling werd opgepakt aan de hand van een matrix waarin de pijlers (Podia/theater, Erfgoed/museum, Educatie/ talentontwikkeling en Kunst) werden afgezet tegen deze domeinen. Samenwerken met anderen en de begrippen faciliteren, regisseren en programmeren stonden hierbij centraal. We hebben onze bereik- en organisatiedoelstellingen behaald, corona min of meer ‘overleefd’ en werken aan herstel en innovatie (zie hoofdstukken [1](#) en [5](#)).

In dit Bedrijfsplan 2023–2026 **Bouwen aan een kleurrijke samenleving** kijken we om ons heen en naar onszelf; we hebben een visie op de ontwikkelingen in de samenleving en op basis van een analyse van onze sterke en zwakke kanten prioriteiten gesteld (zie hoofdstukken [2](#) en [3](#)).

Uiteraard kijken we vooruit en bepalen we wat we in 2026 bereikt willen hebben (zie [hoofdstuk 4](#)). We bouwen voort op ons vorige bedrijfsplan, maar gaan ook zaken anders doen.

De komende periode zetten we ons in voor de externe samenwerking en focussen we ons op nóg meer mensen voor wie kunst en cultuur niet vanzelfsprekend is, met name in het sociaal domein. Wanneer we naar de kansen in het sociale domein en het onderwijs kijken, ligt de kracht van Cultuurbedrijf Noordoostpolder juist in de verbinding van de verschillende pijlers. Ten slotte benoemen we hoe wij als ondernemende culturele instelling bijdragen

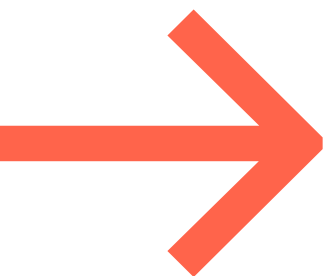
aan leefbaarheid en het vestigingsklimaat in de Noordoostpolder.

In [hoofdstuk 6](#) sluiten we dit plan af met onze meerjarenraming. Onze financiële positie is kwetsbaar. Onze algemene reserve is teruggelopen en zullen we weer moeten opbouwen. Prijsstijgingen en hogere energielasten zullen doorwerken op onze exploitatie. We weten ook nog niet of de koopkrachtdaling zal leiden tot minder publiek en minder deelnemers. We ontwikkelen en groeien graag, maar gelet op de hoeveelheid beschikbare tijd en de krappere financiële ruimte is het nodig dat we de komende jaren meer bewuste keuzes maken in wat we wel en wat we niet doen.

We kunnen trots zijn op wat we hebben bereikt. Cultuurbedrijf Noordoostpolder is in de laatste acht jaar uitgegroeid tot hét culturele gezicht van de Noordoostpolder. De stijgende lijn, waarin we meer bezoekers en deelnemers aan ons hebben gebonden, willen we vasthouden. We hebben lef en vertrouwen en gaan voortvarend verder. Met de focus op een op continuïteit gerichte organisatie en exploitatie ontwikkelen we ons verder van een verrijkend en toegankelijk Cultuurbedrijf naar een veelzijdige, verrassende en inspirerende partner op het gebied van kunst, cultuur en erfgoed.

Marcel C.G.M. Jansen

Directeur-bestuurder
Cultuurbedrijf Noordoostpolder



1. Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt terug



Algemeen

Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt terug op een bewogen beleidsperiode 2019-2022. Niet alleen werd de helft van deze periode gedomineerd door de coronapandemie, het was ook de periode waarin de wijzigingen, doorgevoerd in de periode daarvoor, hun vruchten begonnen af te werpen. In grote lijnen kunnen we stellen dat Cultuurbedrijf Noordoostpolder in deze periode is uitgegroeid tot hét culturele gezicht van de Noordoostpolder. Om na de – hopelijk tijdelijke – dip van 2020-2022 de stijgende lijn weer op te kunnen pakken keek Cultuurbedrijf Noordoostpolder terug naar welke ambities zijn waargemaakt en welke niet.

In 2019-2022 stond het werken in de vier domeinen centraal: Cultureel, Onderwijs, Sociaal Maatschappelijk en Economisch. De organisatie- en productontwikkeling werd opgepakt aan de hand van een matrix (zie Beleidsplan 2019-2022) waarin de pijlers (Podia/theater, Erfgoed/museum, Educatie/ talentontwikkeling en Kunst) werden afgezet tegen deze domeinen. Dit heeft de interne dwarsverbanden en vernieuwing gestimuleerd en bijgedragen tot een brede profilering. Echter, het voor het publiek en stakeholders herkenbaar laden van de merken, het duidelijk in de etalage zetten van activiteiten en de gerichte verkoop ervan stond het soms ook in de weg, omdat de onderlinge pijlers te verschillend zijn. Tenslotte is daar altijd de factor tijd. Cultuurbedrijf Noordoostpolder wil ontzettend veel maar doet dat met een klein (doch zeer bevlogen) team.

Bij Cultuurbedrijf Noordoostpolder werken vooral mensen die met mooie, en telkens nieuwe, producten het publiek willen verrijken en inspireren. Dit leidt er echter ook toe dat er weinig werd gemeten en teruggekeken. Doelen die bereikt zouden moeten worden, werden

Gecertificeerd
2019 - 2023



GECEERTIFICEERD
KWALITEIT IN BEELD

Kwaliteitscertificaat CBCT 2020

niet altijd even SMART vastgelegd. En dan is het lastig meten of die zijn behaald. Dit is ook een aandachtspunt uit het rapport van bij het kwaliteitscertificaat dat begin 2020 is behaald. Hier ligt dus een uitdaging voor de komende beleidsperiode. We zijn goed in Plan en Do (PDCA-cyclus), we willen beter worden in Check en Act.

Feit is wel dat op dit moment de financiële uitgangspositie slecht is en de toekomst risicovol blijft. We sluiten het jaar 2022 naar verwachting af met een negatief resultaat en kunnen pas vanaf 2025 zwarte cijfers schrijven. Dat betekent dat wij geen risicoreserve hebben c.q. maar heel beperkt kunnen opbouwen de komende jaren. Vernieuwing van onze programma's en activiteiten moet daarom gefinancierd worden met 'nieuw geld' uit fondsen en andere bijdragen. Dat is een tijdrovend en risicovol proces. Bovendien voorzien we een forse toename van onze energielasten, waarvoor ook geen ruimte is. Daarnaast beperken de subsidieregels de mogelijkheden voor reservevorming. Lees hiervoor verderop de paragraaf 'Financiën en control' in hoofdstuk 4 en onze meerjarenraming in hoofdstuk 6.

Personeel en organisatie

In grote lijnen kunnen we stellen dat er de afgelopen beleidsperiode met weinig mensen heel veel is bereikt. Het aandeel vaste medewerkers nam af ten gunste van ZZP-ers en tijdelijke verbanden. Dit heeft een grote druk gelegd op de vaste medewerkers. De aandacht lag vooral op het realiseren van de programma's en minder op het meten van resultaten en terugkijken. Daar was ook weinig tijd voor. Hier ligt duidelijk een uitdaging voor de komende beleidsperiode.

Programmacoördinatoren hebben meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden gekregen. Om ieders kennis en competenties op peil te houden en bij deze manier van werken te laten aansluiten, is continue aandacht voor scholing en begeleiding nodig. Dat komt hoger op onze prioriteitenlijst.

De afgelopen beleidsperiode is ervoor gekozen om te gaan werken met een kleine vaste kern van medewerkers en een schil van ZZP-ers. Dit heeft niet altijd even goed gewerkt. Dit ondanks het feit dat in 2020 de ZZP-ers kiesrecht hebben gekregen voor de Ondernemingsraad. Daarnaast leert de ervaring dat het ondernemend werken van medewerkers minder gerelateerd kan worden aan de vorm van het contract en meer aan hoe wij intern en extern verbindend zijn en hoe gemotiveerd en creatief iemand is. Bovendien is de arbeidsmarkt sterk veranderd en krap geworden. Inmiddels wordt duidelijk dat er een tekort aan medewerkers kan ontstaan wanneer Cultuurbedrijf Noordoostpolder hen niet aan zich kan binden. Dit probleem zal de komende jaren alleen maar toenemen.

Vanaf de fusie in 2015 is Cultuurbedrijf Noordoostpolder als organisatie organisch naar elkaar gegroeid. De verschillende pijlers weten elkaar steeds beter te vinden alhoewel

daar zeker nog verdere stappen in kunnen worden gezet. De cross-over-projecten en de ondersteunende functies vervullen daar een belangrijke positie in.

In 2021 is een medewerkerstevredenheids-onderzoek uitgevoerd waaruit blijkt dat medewerkers trots zijn op hun organisatie en verbinding voelen. Interne communicatie, een hoge werklast en positieve aandacht richting elkaar zijn de belangrijkste aandachtspunten.

Er is de afgelopen jaren intensief ingezet op vrijwilligersbeleid. Binnen alle geledingen zijn ze actief, als gastvrouw-/heer in het theater, als rondleider in het museum, als leerlingbegeleider bij educatie of uitleenmedewerker bij de kunstuitlen. We hebben momenteel een ploeg van zo'n 50 mensen, ze leveren een onmisbare bijdrage aan onze gastvrijheid en het soepel verlopen van activiteiten. De vrijwilligers zijn echter vooral actief binnen 'hun' pijler en geworven voor specifieke taken daarbinnen. We willen ze de komende periode meer bewust maken dat zij ook bijzondere ambassadeurs zijn en ze beter trainen en begeleiden.

Marketing, promotie en zakelijke verhuur

Tot en met 2021 werkten de drie pr/marketing-medewerkers en de medewerker verhuur heel zelfstandig voor hun locatie. Zakelijke verhuur heeft tot de intrede van corona een groot deel van de doelstellingen gehaald. De publieksaantallen stegen en het aantal zakelijke verhuringen was in lijn met de ambities. Voor promotie werd steeds meer gebruik gemaakt van mogelijkheden rondom sociale media, free publicity, nieuwsbrieven, etc. Inmiddels wordt ook duidelijk dat de pijlers dermate verschillend



zijn, ook bijvoorbeeld qua doelgroepen en publieksbereik, dat ze moeilijk als één merk kunnen worden gepresenteerd.

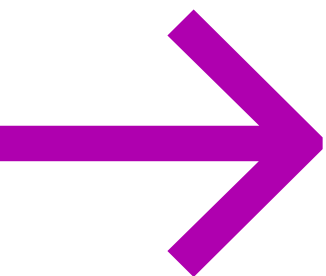
We hadden plannen om minder als ‘zender’ maar meer als ‘luisteraar’ te werken. We wilden hiervoor ter ondersteuning data voor (vaste) bezoekers, als onze ambassadeurs, en ‘fans’. Dit is echter nog minder goed uit de verf gekomen. De nadruk is nog blijven liggen – en dat is ook na corona nodig – op productpromotie en pr. Echter, dit kunnen we met de beperkte middelen die we hebben en het toegenomen aanbod niet volhouden op de langere termijn.

Ook is de naam Cultuurbedrijf Noordoostpolder niet voor alle partijen even duidelijk, mede door het dubbelgebruik (voor het geheel én voor de afdeling Educatie en Amateurkunst). De afzonderlijke merken bleven het meest gezien. Inmiddels heeft er een marktonderzoek plaatsgevonden waaruit is gebleken dat de naamsbekendheid van de verschillende pijlers groot is. Met name die van Museum Schokland, Theater 't Voorhuys en het Muzisch Centrum. We hebben de ‘handelsnaam’ Muzisch Centrum dan ook opnieuw geïntroduceerd.

Partners / crossovers en sociaal domein

Het is de afgelopen jaren steeds duidelijker geworden dat Cultuurbedrijf Noordoostpolder niet kan – en niet wil – werken zonder partners. De organisatie heeft met een groot aantal partijen binnen en buiten de Noordoostpolder een hechte samenwerkingsrelatie. De keuze voor de verschillende rollen (faciliteren, regisseren en programmeren) heeft tot nu toe nog onvoldoende geholpen in het kiezen van een duidelijke positie voor het Cultuurbedrijf Noordoostpolder binnen de verschillende samenwerkingsverbanden. Ook zijn door corona veel partnerschappen ‘on hold’ komen te staan.

In het onderdeel Crossovers wisten de verschillende pijlers elkaar goed te vinden in interne samenwerkingsprojecten (smeeroliefunctie). Anderzijds fungeert het als de linking pin tussen Cultuurbedrijf Noordoostpolder en externe, veelal maatschappelijke, organisaties. Dit heeft in de afgelopen beleidsperiode geleid tot een aantal gezichtsbepalende projecten waar veel nieuw publiek mee is getrokken. Een goed voorbeeld hiervan is ‘Zomer op Schokland’.



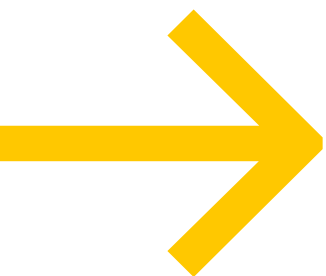
2. Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt om zich heen



Ontwikkelingen in de maatschappij

Kijkend naar de toekomst zien we een paar belangrijke gegevens waar we op inspelen:

- eventuele heropleving van corona met de daarbij horende maatregelen
- de oorlog in Europa die doorwerkt op onze economie: prijsstijgingen en stijgende energielasten in onze (nu nog) sterk verouderde gebouwen
- de onzekerheid of inwoners bereid zijn cursussen of activiteiten af te nemen, nu zij minder te besteden hebben als gevolg van de dalende koopkracht
- de cultuurconsument die zich steeds grilliger gedraagt en minder bereid is zich langdurig (en vroegtijdig) te binden
- de toenemende concurrentie van aanbod op het internet en van grote en kleinere festivals ('festivallisering'), wat kan leiden tot minder (vaste) afnemers. Landelijk zien we een stijgend aanbod van muziek-, dans-, theater- en kunstlessen in de 'commerciële' markt
- de landelijke ontwikkeling om de verbinding tussen retail, horeca en cultuur te versterken omdat onderkend wordt dat cultuur op en in de straat en in het centrum zo belangrijk is
- de besluitvorming over het Werelderfgoedcentrum en over een nieuw gebundeld veelzijdig cultureel centrum in Emmeloord dat helpt bij het brengen en houden van 'loop' naar het centrum
- het beleid van de gemeente dat gericht is op culturele activiteiten voor senioren
- de wens van de gemeente tot het vormen van een platform amateurkunst
- de wens van stakeholders (tevens aandachtspunt bij onze certificering) tot meten en aantonen van onze maatschappelijke impact, ook binnen het sociaal domein
- de toenemende belangstelling voor cultuureducatie binnen het onderwijs, mede door de beschikbaarheid van de NPO-gelden
- de kansen voor nieuwe activiteiten voor jongeren in de VO-campus in Emmeloord
- de toenemende aandacht voor kunst in het sociale domein
- de nieuwe rijksregeling 'Brede impuls Combinatiefuncties' zal per 2023 veranderen; mogelijk heeft dit invloed op de inzet en het aantal fte cultuurcoaches



3. Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt naar zichzelf



Bereik tot nu toe

Cultuurbedrijf Noordoostpolder bereikt in totaal maar liefst 130.000 bezoekers per jaar (2019) in theater, museum, educatie, kunst, crossovers en zakelijke verhuur.

Het totaal aan inkomsten is 3,5 miljoen euro. Daarvan is 2,3 M€ subsidie van de gemeente (63%) en 1,2 M€ halen we uit de markt (37%).

→ Theater

- 25% groei t/m 2019 (18.925 > 23.857 bezoekers)
- producties maatschappelijk & lokaal

→ Museum

- 50% groei t/m 2019 (28.000 > 43.000 bezoekers)
- daarnaast naar schatting ca. 10.000 bezoekers aan kunstroutes

→ Educatie

op scholen

- 99% van het PO bereikt en 80% van het VO.
- Grote stijging van trajecten en workshops PO (17.721 keer een leerling bereikt).

in vrije tijd

- stabiel bereik van ca. 1.200 deelnemers.

→ Kunst(uitleen)

- 33% minder abonnees (324 > 241)
toename aantal expo's van 5 naar 21 per jaar met gemiddeld 70 bezoekers per keer
- meer activiteiten/bezoekers, meer kunst in museum & theater

→ Crossovers

- nieuwe thema's, nieuwe vormen, nieuwe doelgroepen
- in wijken, op locatie, met partners enkele aansprekende voorbeelden:
 - Zomer op Schokland
 - Muziek in het Portiek
 - Hey doe je mee-week
 - Ondersteuning van evenementen van StepNOP, BVN, enz.



Klik op bovenstaande afbeelding om het filmpje te bekijken

“Dit is de manier waarop het onderwijs het best blijft hangen. Het doen. Het ervaren”, aldus de leerkracht in dit filmpje. De Cultuureducatiedagen van het Cultuurbedrijf Noordoostpolder zijn een voorbeeld van een mooie samenwerking tussen onze pijlers: het museum Schokland, Theater 't Voorhuys en Cultuurbedrijf Noordoostpolder. Theater, erfgoed en educatie komen integraal samen op Werelderfgoed Schokland.

Sterktes	Zwaktes
Producten en diensten • Een breed aanbod en goede mix • Meerdere contacten; groot bereik • Innovatief in ontwikkeling aanbod • Hiermee nieuw publiek bereikt • Unieke aanbodpositie in de Noordoostpolder • De gemeente is tevreden met het aanbod • De scholen zijn tevreden met het aanbod • Het Zuiderzeenetwerk werkt goed (erfgoed) • Trouw publiek	Producten en diensten • Onvoldoende SMART geformuleerde doelen • Onvoldoende focus op resultaat • Imago onvoldoende helder • Onvoldoende zicht op publiek • Rollen voor partners niet altijd duidelijk • Binding van leerlingen Popafdeling • Leeftijdsafspiegeling medewerkers: veel witte oudere medewerkers
Organisatie • Heldere kernwaardes • Grote betrokkenheid van medewerkers • Flexibele organisatie • Goede relatie met stakeholders, waaronder gemeente Noordoostpolder	Organisatie • Veel creatieve medewerkers; weinig procesgericht personeel • Interne communicatie, ook over beleid • Micromanagement • Managementinformatie onvoldoende beschikbaar en integraal gebruikt • Onvoldoende beschikbare capaciteit voor fondsenwerving en ontwikkeling/innovatie • Verschillende locaties: eilandjescultuur • Zwakke financiële positie; onvoldoende reserves
Kansen	Bedreigingen
• Merk Unesco Werelderfgoed (Schokland) • Toenemende aandacht en geld voor kunst in het sociale domein (ouderen én jongeren) • De vraag uit het onderwijs (PO en VO) wordt groter en middelen nemen toe • Er komen stimuleringsprogramma's voor de amateurkunst/ breedtecultuur • Aandacht voor talentontwikkeling landelijk en binnen de Noordoostpolder • Ruimte voor uitbreiding op Urk (subsidie) • Meer inkomsten uit fondsen door het aantrekken van capaciteit op dat gebied.	• Bezuinigingen • Inflatie/ koopkrachtdaling en kostenstijging met verlaagde koopkracht publiek • Arbeidsmarkt: krapte • Toename particuliere aanbieders. • Volgende corona-uitbraak. • Festivallisering vs. avondje uit in theater • Veranderende vraag cultuureducatie vrije tijd; rol van internet • Populatie in de polder (vergrijzend, lager opgeleid, lager inkomen)

SWOT: analyse en hoofdpunten

- ← Op basis van een aantal sessies en diverse gesprekken formuleren we onze sterkte/zwakteanalyse ().

Wanneer we de SWOT analyseren en in een matrix de sterktes en zwaktes tegenover de kansen en bedreigingen zetten kunnen we een aantal conclusies trekken. Bij alle gevolgtrekkingen houden we rekening met onze huidige financiële beperkingen. We zien de volgende vier hoofdpunten:

→ 1. Kansen in het sociale domein

Zowel landelijk als lokaal en provinciaal wordt in toenemende mate het belang van kunst en cultuur als verbindende factor gezien. Niet alleen voor jongeren, ook bij de doelgroep ouderen ligt een toenemende vraag. Hier liggen veel kansen voor Cultuurbedrijf Noordoostpolder. Door de unieke (aanbod)positie van het Cultuurbedrijf en haar sterke netwerken kan zij een plek pakken die veel andere organisaties niet kunnen pakken en kan zij de regie nemen op dit terrein. Om deze positie te kunnen pakken is structurele inzet op partnerschappen met maatschappelijke instellingen, versterking van de kwaliteiten van medewerkers op dit vlak en een flexibele organisatie van groot belang.

Om in deze lokale 'infrastructuur' beter te kunnen investeren focussen we bij de activiteiten van de huidige coördinator/projectleider op deze netwerktaken; de activiteiten moeten uit aanvullende middelen worden bekostigd, door middel van fondsenwerving kunnen we een multipliereffect realiseren (matching van gelden).

→ 2. Veranderende vraag op het gebied van cultuureducatie

Cultuurbedrijf Noordoostpolder heeft al een goede positie in het primair en het voortgezet

onderwijs. De scholen zijn tevreden over het aanbod en nemen dit in toenemende mate af. Deze vraag zal, mede gezien de krapte op de onderwijsmarkt en de NPO-gelden, alleen maar toenemen. Daarnaast wijzigt de vraag van een deel van de cursisten vrije tijd naar meer flexibel onderwijs en andere lesmethoden. Dit vraagt veel van de docenten. De keuze in het verleden voor een ZZP-schil kan zich hier tegen het Cultuurbedrijf gaan keren. Ook wanneer we de kwaliteiten bezien van de huidige (vaste) medewerkers zien we deze veelal gericht zijn op de vrijetijdseducatie en dat dat ondanks scholingsinspanningen de afgelopen periode ook - uitzonderingen daargelaten - zo zal blijven.

De komende jaren gaan we verder op het pad van innovatie van het aanbod, en tegelijkertijd zullen we sturen op stapsgewijze verbetering van de marge.

→ 3. De pijlers versus het geheel

Cultuurbedrijf Noordoostpolder is voortgekomen uit een drietal verschillende organisaties die door het publiek vaak nog steeds zo worden gezien. De vraag is of dit erg is wanneer het publiek alleen voor dat ene onderdeel komt. Wanneer we echter kijken naar de kansen in het sociale domein en het onderwijs ligt de kracht van Cultuurbedrijf Noordoostpolder juist in de verbinding van de verschillende pijlers. Het zal de komende jaren zaak worden met een flexibele organisatie en een uitgekiende communicatiestrategie deze twee uitdagingen met elkaar te verbinden.

De eerste stap is 'herintroductie' van het 'merk' Muzisch Centrum in 2023 voor de Educatie (met als 'sub label' Klas@Kunst voor ons aanbod aan scholen vanuit alle pijlers en op alle locaties). Verder besteden we veel tijd aan de voorbereiding van onze nieuwe huisvesting in Emmeloord; dit is voorwaarde voor enerzijds kostenbesparingen op langere termijn, maar anderzijds ook - en belangrijker - effectieve interne samenwerking en externe profilering.

→ 4. Dalende koopkracht

We kunnen de gevolgen van corona en de oorlog in de Oekraïne nog niet overzien. De kans is groot dat deze de koopkracht en het bezoekersgedrag voor lange tijd zullen beïnvloeden. Dit betekent een uitdaging voor het Cultuurbedrijf waar het gaat om het vasthouden aan haar kernwaarden en tevens flexibel te zijn in aanbod binnen de kaders van een gezonde exploitatie.

Missie, visie en kernwaarden

Sinds 1 januari 2015 hebben het voormalig Muzisch Centrum, Theater 't Voorhuys, Museum Schokland en Kunstuitleen Emmeloord hun krachten gebundeld. Onder de paraplu van Stichting Cultuurbedrijf Noordoostpolder bouwen we gezamenlijk mee aan een creatieve samenleving in de Noordoostpolder door de inwoners op gastvrije, prikkelende en verbindende wijze kunst, cultuur en erfgoed te laten beleven.

→ Missie

Cultuurbedrijf Noordoostpolder 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

Cultuurbedrijf Noordoostpolder opereert vanuit de overtuiging dat kunst en 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 Cultuurbedrijf Noordoostpolder levert, werpen zowel op individueel niveau als voor de hele gemeenschap waardevolle vruchten af.

→ Kernwaarden

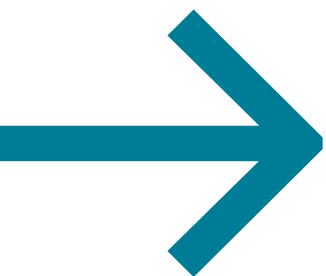
Ter voorbereiding op dit Bedrijfsplan hebben we een merkkompas ontwikkeld. Op basis daarvan hebben we onderstaand merkhuis vastgesteld. In het hoofdstuk marketing leest u hier meer over. Op basis van dit merkhuis, met daarin onze kernwaarden, maken we gerichte keuzes in ons programma en de marketing en communicatie. We kunnen op basis van onze kernwaarden nog beter de juiste doelgroepen bepalen en bereiken. Onze kernwaarden vindt u terug in onderstaande afbeelding van ons merkhuis:

- Inspirerend
- Verrassend
- Verrijkend
- Toegankelijk
- Veelzijdig

Onze belofte is dat we kunst, cultuur en erfgoed toegankelijk maken voor iedereen in de Noordoostpolder. Omdat we erin geloven dat kunst en cultuur het leven verrijkt.

→ Merkhuis Cultuurbedrijf Noordoostpolder





4. Cultuurbedrijf Noordoostpolder kijkt vooruit

Strategische keuze en ambities 2023–2026



Wat willen we in 2026 bereikt hebben?

Op basis van de terugblik, de geschetste ontwikkelingen en de analyse van de SWOT komt Cultuurbedrijf Noordoostpolder tot de volgende strategische keuzes en ambities. Alles wat we doen is daarbij afgeleid van onze missie, visie en kernwaarden.

We kiezen voor de periode 2023–2026 voor een versterkende strategie met als drieslag:

- behouden wat goed is,
- onze organisatie en exploitatie verstevigen gericht op continuïteit,
- ons ontwikkelen van een verrijkend en toegankelijk Cultuurbedrijf naar een veelzijdige, verrassende en inspirerende partner op het gebied van kunst, cultuur en erfgoed.

We zijn een gids voor kunst, cultuur en erfgoed en inspireren jong en oud, van dichtbij en van ver, ongeacht ieders achtergrond en mogelijkheden 'van huis uit'.

De volgende algemene zaken hebben voor ons de komende beleidsperiode prioriteit:

- We gaan een start maken met het meten en aantonen van onze impact. Dat doen we samen met partnerorganisaties in Flevoland (de Kubus en de Meerpaal).
- We zorgen ervoor dat alle activiteiten bijdragen aan een levendig cultureel klimaat en 'cultureel ecosysteem' in de Noordoostpolder.
- We besteden structureel en gericht aandacht aan inzetbaarheid, werkplezier, werkdruk en de mentale en fysieke gezondheid van ons personeel.
- In onze marketing- en communicatiestrategie bewegen we van communicatie ('zichtbaarheid bevorderen') naar conversie ('aanzetten tot actie = verkoop') en optimaliseren we onze 'tone of voice'.
- We richten ons, samen met de gemeente, op de voor ons bijzonder wenselijke cultuurhuisvesting zonder dislocatie, het proces richting Werelderfgoedcentrum en de ingebruikname van de Schokkbetonschuur aan de Schokkerringweg.
- We zorgen ervoor dat we een sluitende (meerjaren)begroting hebben. We bouwen ons vermogen weer op en sturen op nieuwe meerjarenafspraken met gemeente.

Kortom: we gaan met lef verder om met mooie producten ons publiek te blijven verrijken en inspireren, maar gaan daarbij wel focus aanbrengen.

In de volgende paragrafen werken we dat uit voor de beleidsgebieden Personeel en organisatie, Marketing en verkoop, Huisvesting en faciliteiten en Financiën en control.

In het hoofdstuk daarna geven we een overzicht van onze ambities en activiteiten, voortvloeiend uit deze centrale keuzes voor onze verschillende pijlers/merken/locaties.

Personeel en organisatie

Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal. Gezien de leeftijdsopbouw van onze medewerkers (50% is 50+) en de krapte op de arbeidsmarkt zijn de volgende drie dingen het belangrijkste:

- **Arbeidsomstandigheden:** gerichte structurele aandacht voor inzetbaarheid, werkplezier- en druk, mentale en fysieke gezondheid. We willen het medewerkers-tevredenheidsonderzoek uit 2021 herhalen (in 2023 en 2025), daarbij de medewerkerstevredenheid verhogen naar 80% en een verbetering terugzien in hoe de interne communicatie en werklast beleefd wordt.
- **Arbeidsverhoudingen en -voorwaarden:** van flexverbanden naar meer vaste contracten, opvangen van de hiermee gepaard gaande stijgende kosten.
- **Inclusie en diversiteit:** in het beleid verankeren dat wij meerstemmigheid en meervoudige perspectieven, zoals ze zich bij onze partners en bezoekers/cursisten voordoen, ook terug willen zien in ons personeelsbestand.

Daarnaast zullen we:

- investeren in interne communicatie (ook met hulp van ICT/intranet),
- een gericht meerjarig scholingsplan maken, gericht op versterking van het projectmatig

werken en het opdoen van vaardigheden voor het sociaal domein,

- ons vrijwilligersbeleid en de HR-cyclus actualiseren gericht op ontwikkeling en dialoog,
- voor de organisatie (en financiën en control) een heldere pdca-cyclus ontwerpen met voldoende tijd om daar daadwerkelijk aandacht voor te hebben (plannen- uitvoeren-evalueren-leren),
- serieus kijken naar de werkdruk binnen de organisatie om te voorkomen dat mensen gaan uitvallen.

Marketing en verkoop

Ter voorbereiding op dit Bedrijfsplan hebben we een merkkompas ontwikkeld. Ons merkhuis is daar het resultaat van. Dit is tot stand gekomen met de input van alle medewerkers. U zag de afbeelding van ons merkhuis in het hoofdstuk Missie, visie en kernwaarden. Op basis van dit merkhuis maken we gerichte keuzes in ons aanbod, marketing en communicatie. We kunnen op basis van dit merkhuis nog beter de juiste doelgroepen bepalen en bereiken. Dit is wie we zijn en geeft aan waar we voor staan; het is de basis van onze branding.

Vervolg hierop is het verder optimaliseren van de juiste 'tone of voice'; ons woord en beeld gebruik, design, storytelling en de bijpassende marketingstrategie per pijler.

Zo bouwen we verder aan ons merk:

- We weten waar onze aantrekkingskracht ligt;
- We kunnen de juiste medewerkers en het juiste publiek aantrekken;
- We gaan van bezoekers en publiek naar fans en ambassadeurs;
- We kunnen gemakkelijker en sneller besluiten nemen;
- We zijn succesvoller in onze activiteiten omdat we weten wie we zijn en waar we voor staan.

Op basis daarvan ondernemen we de volgende acties:

- In 2023 starten we een jaarlijks publieksonderzoek voor Museum Schokland en Theater 't Voorhuys; in 2025 volgen ook de andere pijlers. We brengen de klanttevredenheid in kaart om inzicht te geven in de publiekservaring.
- Om onze merkbelofte te versterken introduceren we een nieuwe (de oude) naam voor het Centrum voor kunst en muziek: Muzisch Centrum. We heffen daarmee het dubbelgebruik van naam Cultuurbedrijf Noordoostpolder op. Uit recent publieksonderzoek is gebleken dat deze naam bij een groot deel van onze achterban op het netvlies staat.
- In onze marketing- en communicatiestrategie bewegen we van communicatie ('zichtbaarheid bevorderen') naar conversie ('aanzetten tot actie = verkoop').
- In 2024 nemen we bovenstaande resultaten op in het Strategisch Marketingplan met als basis onze merkwaarden, het marktonderzoek en het publieksonderzoek.
- We optimaliseren de toegankelijkheid (voor iedereen en door iedereen) o.a. door diversiteit en inclusie binnen Cultuurbedrijf Noordoostpolder in kaart te brengen en per pijler doelen te stellen op dit terrein. Door aandacht te besteden aan taal en beeld in onze uitingen vergroten we onze toegankelijkheid.
- We zetten in op het behouden van onze vaste publiekkring en formuleren groeiambities per pijler. Daarnaast willen we ons sociale media bereik met 2% per jaar laten groeien.

→ Inclusie en diversiteit

Eind 2021 hebben medewerkers en vrijwilligers de basisscan 'Code diversiteit en inclusie' uitgevoerd. Op basis daarvan hebben we, in samenspraak met de Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht, de vervolgacties besproken.

Hierbij ging het ons niet om de code of de scan als zodanig. Het begint met het ontwikkelen van een visie op de maatschappij (gericht op ons verzorgingsgebied en gekoppeld aan onze missie en ambities) en het formuleren van acties en het intern en vervolgens ook extern uitwisselen en zichtbaar maken van wat we al doen.

In de verschillende gesprekken zijn de volgende prioriteiten en acties verzameld:

- Laaggeletterdheid / afstand tot cultuur: hier gaat het om minstens 15% van de bevolking, ook in de Noordoostpolder. Dat zijn 10.000 mensen. Hiervoor zullen we in onze communicatiemiddelen, brieven en contacten zoveel mogelijk eenvoudige tekst gaan gebruiken en onze foto's zoveel mogelijk toegankelijk voor iedereen maken.
- Representatie is belangrijk: als de beoogde doelgroep niet al zichtbaar is c.q. zich niet in jou herkent, bereik je hen niet.
- Werken aan diversiteit en inclusie betekent ook: naar de mensen toe gaan die je niet bereikt.
- We willen ervoor zorgen dat we weten hoe anderen naar ons kijken en hoe men onze toegankelijkheid ervaart.

De komende beleidsperiode maken we een apart plan voor Diversiteit en Inclusie op basis van eerder verkregen inzichten en van het advies dat we vroegen aan het Bureau Gelijke Behandeling Flevoland.

Acties die hierin worden opgenomen zullen we specifiek per pijler formuleren.

Er komt een brede training onder het personeel over waar inclusie en diversiteit zoal allemaal over gaat.

Hiervoor is meer achtergrond en inzicht nodig: bijvoorbeeld naar de afspiegeling medewerkers, publieksonderzoek en naar de toegankelijkheid van websites en gebouwen. Ook willen we onze toegankelijkheid als totaal laten toetsen door een extern, hierin gespecialiseerd, bureau.

Huisvesting en faciliteiten

→ Emmeloord: theater en educatie samenbrengen in het hart

Onze panden zijn sterk verouderd, voldoen niet aan duurzaamheidseisen, de dislocatie is kostenverhogend en staat verdere inhoudelijke vernieuwing in de weg. (Ver)nieuwbouw, bij voorkeur op de locatie van Theater 't Voorhuys en samen met Flevomeer Bibliotheek Emmeloord biedt enorme kansen voor een laagdrempelige, integrale en interactieve culturele voorziening in het centrum.

In 2023 zal de gemeenteraad van de Noordoostpolder op basis van een startnotitie een besluit nemen over de huisvesting van ons kunstencentrum en theater. We zijn erg blij dat dit proces nu wordt ingezet, want onze sterk verouderde gebouwen voldoen steeds minder aan de huidige standaarden en een goede uitvoering van onze kernopdrachten.

We zijn groot voorstander van een nieuw cultuurgebouw waarin we beide functies met elkaar kunnen integreren. De gebouwen liggen nu verspreid in het centrum van Emmeloord en zijn niet met elkaar verbonden. Hierdoor komen de verschillende bezoekersstromen niet met elkaar in aanraking. Ook is wederzijdse inspiratie lastig te realiseren, terwijl deze zo belangrijk is om mensen te verleiden buiten de gebaande paden te treden.

Interne en externe samenwerking komt makkelijker en natuurlijker tot stand als de dislocaties verleden tijd zijn. We kunnen tegelijkertijd een synergieslag maken door ruimtes te delen en efficiënter te benutten. Bovendien zal een centraal cultuurgebouw zorgen voor een nieuwe aantrekkelijke bestemming in het hart van de Noordoostpolder. Onze publieksstromen en die van de winkels versterken elkaar.

We willen een toonaangevend cultureel en educatief knooppunt voor Emmeloord realiseren. Een ontmoetingsplaats van culturele en maatschappelijke bedrijvigheid en dynamiek met een verrassend en gevarieerd programma dat aansluit bij de behoeften van de inwoners van de Noordoostpolder. Daarom willen we in 2023 de basisnotitie die we eerder al met de FlevoMeer Bibliotheek en de gemeente voorbereidden, weer ter hand nemen.

Ondertussen blijft het nodig om onze bestaande panden en faciliteiten bij de tijd te houden en hiervoor ruimte te maken in onze exploitatie voor zover mogelijk.

We vertrouwen erop dat het college van B&W met ons naar een principebesluit wil toewerken in 2023. Indien we dan voortvarend verdere stappen kunnen zetten zou (her) opening in 2027 mogelijk moeten zijn.

→ Schokland: naar een Werelderfgoed- centrum, te beginnen met een pioniersschuur

In 2021 kocht de gemeente erf en bebouwing op Schokkerringweg 25, een typerend ensemble voor de Noordoostpolder midden op Schokland. Een uitgelezen kans voor de ontwikkeling van Museum Schokland – met de partners in het UNESCO Werelderfgoed, op de eerste plaats Het Flevo-landschap – naar een Werelderfgoedcentrum waar bewoners trots op kunnen zijn en waar bezoekers graag een dag of dagdeel doorbrengen. Het is onze droom om in het werelderfgoed gebied ook op kleine schaal meerdaags verblijf mogelijk te maken.

De eerste stap is het ontwikkelen van de Schok-betonschuur tot een 'pop up' belevingscentrum waar we een nieuw element aan ons aanbod kunnen toevoegen: het

verhaal van ná de inpoldering – en ook gericht op een duurzame en gezonde toekomst – met partners op het gebied van landbouw, voedselinnovatie en historie.

Financiën en control / monitoring

Onze financiële uitgangspositie is slecht. Onze risicoreserve zal bij ongewijzigde omstandigheden negatief blijven (zie ook hoofdstuk 6).

In de exploitatie is geen ruimte voor het opvangen van tegenvallers en de stijging van loon- en inkoopkosten als gevolg van de veranderde arbeidsmarkt en de oplopende inflatie. Daarnaast beperken de subsidieregels de mogelijkheden voor reservevorming.

In de periode 2023–2026 willen we (weer) toegroeien naar een gezonde exploitatie en besteden we meer aandacht aan monitoring en evaluatie. Ter voorbereiding voeren we momenteel een intensief traject uit. Dat is enerzijds gericht op een verbetering van de aansluiting van onze klantadministraties op de financiële administratie, en anderzijds op een soepeler lopende en meer gedetailleerde financiële en projectadministratie die de gegevens genereert die nodig zijn voor overzicht, inzicht en doorzicht. Het doel is om hiermee medewerkers, management, directie, RvT en stakeholders tijdiger sturingsinformatie te kunnen geven. En om gerichte maatregelen te kunnen treffen om onze exploitatie te optimaliseren.

In onze SMART jaarplannen en afdelingsplannen en de monitoring daarvan integreren we deze pdca-cyclus (plan, do, check, act). Dat doen we ook om invulling te geven aan het advies bij ons

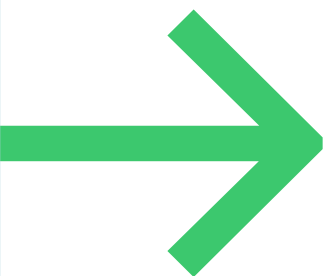
kwaliteitscertificaat om onze activiteiten beter te evalueren.

We worden (terecht) beschouwd als cultureel ondernemer en dat zijn we ook graag. Cultuurbedrijf Noordoostpolder wil meer voor eigen rekening en risico ondernemen. Daar hoort echter niet bij dat eventuele (extra) inkomsten terugvloeien naar de gemeente. Dat bevordert het ondernemerschap niet. We zijn hierover in gesprek met de gemeente. Om te kunnen omgaan met de toenemende risico's is het nodig om een buffer te kunnen vormen die substantieel genoeg is om zelfstandig tegenvallers te kunnen opvangen. De subsidieregels geven ons echter te weinig ruimte voor het treffen van maatregelen voor toekomstige, soms niet goed te voorzien, uitgaven.

Voor deze verzelfstandigde organisatie, die voor de instandhouding en de maatschappelijke taken wordt gesubsidieerd (63% van de inkomsten), maar daarnaast voor een belangrijk deel draait op (markt)inkomsten van deelnemers, bezoekers en fondsen (37%), is dat knellend. Het staat innovatie en ondernemerschap in de weg.

Samengevat voor 2023–2026:

- Sluitende (meerjaren)begroting
- Weer opbouwen van vermogen (reserves, voorzieningen)
- Nieuwe meerjarenafpraak met gemeente, gericht op versterking ondernemerschap
- Interne control versterken d.m.v. meer gedetailleerde begroting en integrale rapportages



5. Per onderdeel: terugblik t/m 2021, doelen en activiteiten 2023–2026

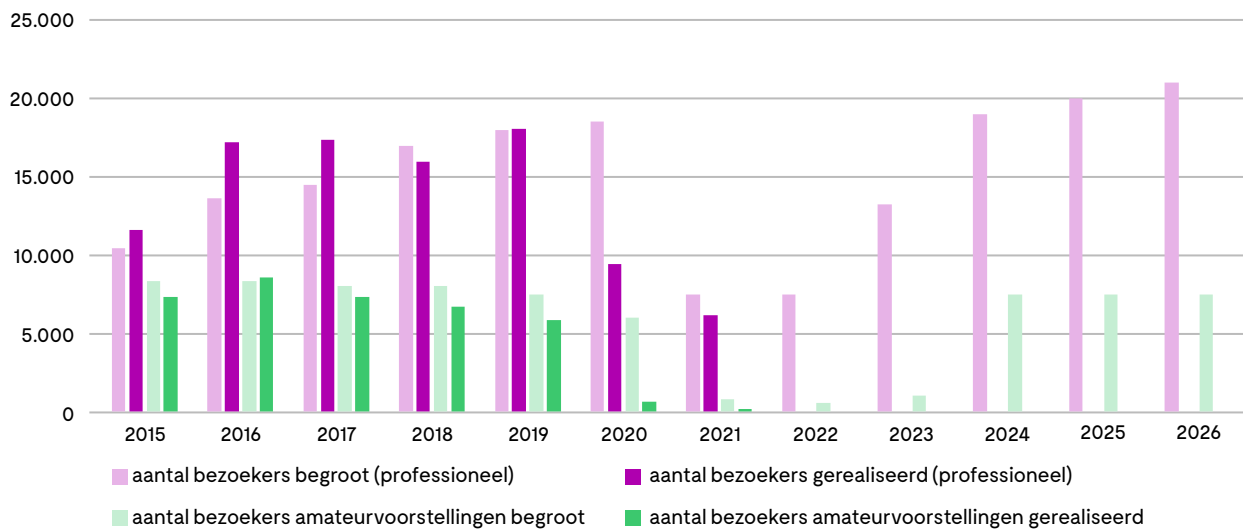


Theater 't Voorhuys

Het theater heeft een groot deel van haar ambities (meer dan) waargemaakt tot de corona-epidemie. De ambitie was om een breed publiek te bereiken met een breed en gevarieerd programma en te voldoen aan hun behoeften. In grote lijnen lijkt dit goed gelukt, alhoewel de uitdaging voor de volgende beleidsperiode is om vast te stellen wie dat publiek dan is en welke haar behoeften zijn. Daar kan het programma

dan nog beter op worden afgestemd. Ook de amateurgezelschappen en de scholen wisten het theater goed te bereiken. Er zijn verschillende producties georganiseerd met een maatschappelijk thema. De samenwerking met maatschappelijke partners kan zeker worden uitgebreid, maar het is ook de vraag onder welke voorwaarden dat dan waargemaakt kan worden.

→ Aantallen bezoekers



Het aantal bezoekers lag, behalve tijdens de laatste twee corona-jaren, hoger dan door ons vooraf voorspeld en steeg substantieel van 11.625 (2015) naar 18.015 in 2019. Dat aantal is

als gevolg van de coronamaatregelen gedaald naar 9.421 (2020) en 6.124 in 2021.

Het streven is de komende jaren te groeien naar ruim 28.000 bezoekers in 2026.

→ Doelen en activiteiten
2023–2026:
podium voor de polder

Het theater stelt zich open op, biedt een podium voor iedereen in de polder die iets wil presenteren en verlaagt drempels

- We groeien naar ruim 28.000 bezoekers in 2026.
- We streven naar een verdubbeling van het aantal Vrienden (van 120 naar 250).
- We programmeren meer voorstellingen met een laag financieel risico en voor een groter publiek.
- We verlagen het aantal voorstellingen 'in huis' dat vooraf gepland wordt structureel van 80+ naar ca. 65. Dit om meer ruimte te maken voor commerciële verhuur maar ook voor meer flexibiliteit in de programmering, zodat beter kan worden aangesloten bij de actualiteit en nieuwe doelgroepen.
- We verbeteren onze bereikbaarheid en vereenvoudigen ons ticketsysteem.
- We gaan een structurele samenwerking aan met ondernemers, gemeente en andere (culturele) instellingen om te kijken wat we voor hen kunnen betekenen.
- We versterken de samenwerking met de theaters binnen de regio Zwolle.

Daarmee komt er uiteindelijk méér theater in de polder.

→ KPI's

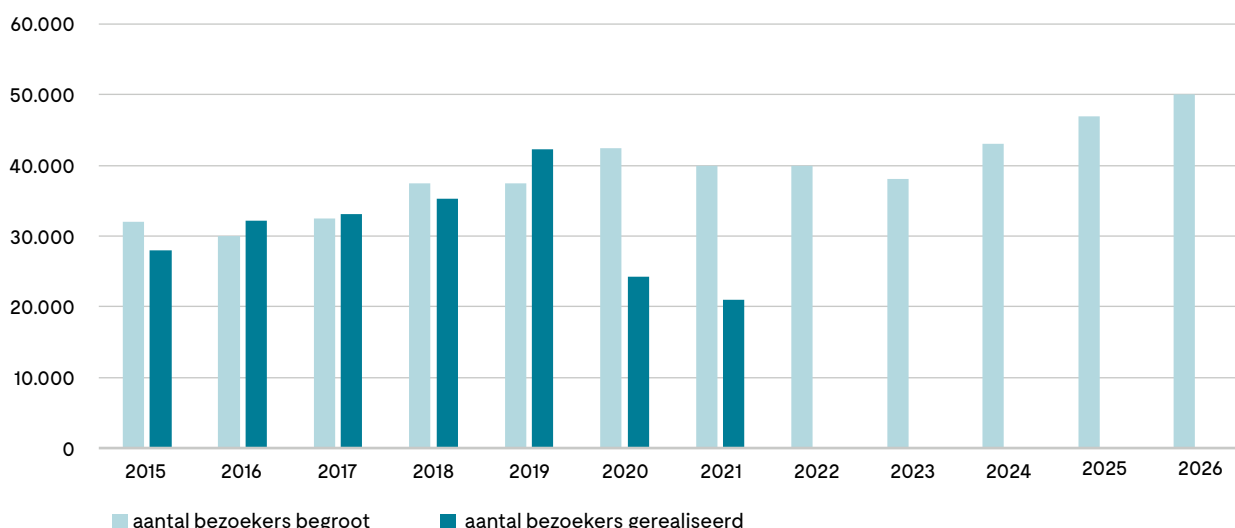
Begroting	2022	2023	2024	2025	2026
Bezoekers professionele voorstellingen	7.500	13.250	19.000	20.000	21.000
Bezoekers amateurvoorstellingen	500	1.000	7.500	7.500	7.500
Gemiddelde bezetting voorstellingen	0,5	0,465	0,5	0,55	0,6
Omzet	€ 293.000	€ 323.000	€ 336.000	€ 344.000	€ 353.000

Museum Schokland

Na de verbouwing in 2017/2018 beleefde het Museum Schokland een gestage stijging van de bezoekersaantallen tot deze in 2020 en 2021 abrupt tot een einde kwamen. Overigens leidden de maanden dat de beperkingen waren opgeheven tot een enorme stijging aan bezoekers, ook families met kinderen wisten het museum goed te vinden. De vernieuwing

van de presentatie en de organisatie van exposities, kinderactiviteiten en –producten, kunstroutes en podiumprogrammering heeft duidelijk geleid tot meer en vooral ook andere bezoekers. Het voornaamste doel van Museum Schokland blijft voorlichting en educatie alsmede het uitdragen van de waarde van het cultureel erfgoed van de polder.

→ Aantallen bezoekers



We zien een per jaar doorzettende trend van gestage groei van 32.131 bezoekers in 2016 tot 42.299 bezoekers in 2019 met een dip tijdens de 'coronajaren' 2020 (24.242) en 2021

(20.967). In 2022 verwachten we op ca. 34.500 bezoekers uit te komen.

Het streven is om in 2026 50.000 bezoekers te trekken.

- Doelen en activiteiten
2023-2026:
beleving van uniek
werelderfgoed

Naar een interactief erfgoedcentrum voor de polder en ver daarbuiten

- We houden het huidige activiteitenprogramma op peil (exposities, Scandinavië Markt, Klassiek op Schokland, Archeologiedagen, Zomer op Schokland) en houden het winkelaanbod actueel.
- We ontwikkelen een nieuwe verhaal- en dialooglijn 'Vanaf 1942' in samenhang met ontwikkeling locatie Schokkerringweg 25 (onder de werktitel 'Lokaal 6': de nieuwe ruimte voor experiment en dialoog op basis van de geschiedenis ná 1942 en de opbouw van de Noordoostpolder). Dit doen we samen met bewoners, scholen en (onderzoeks)instellingen.
- We ontwikkelen de schokbetonschuur tot een 'pop up' belevingscentrum over het verhaal ná de inpoldering, gericht op duurzaamheid en voedselinnovatie en historie.
- We maken de collectie digitaal toegankelijk (in 2025).
- We zorgen voor een toename van het aantal verhuringen en huwelijken binnen de grenzen van wat het museum aankan.
- We werken toe naar het Unesco Werelderfgoedcentrum, i.s.m. o.a. gemeente en Flevolandschap. Wij leveren de expertise op het gebied van geschiedenis, geologie en archeologie en publieksontvangst.
- We werken aan een actieve betrokkenheid van de inwoners van de Noordoostpolder, o.m. door het opzetten van een vriendenvereniging.
- We zetten onze vrijwilligers nog meer in als lokale ambassadeurs.

→ KPI's

Begroting	2022	2023	2024	2025	2026
Bezoekers Museum Schokland	40.000	38.145	43.000	47.000	50.000
Omzet Museum Schokland	€ 185.000	€ 221.000	€ 232.000	€ 244.000	€ 253.000

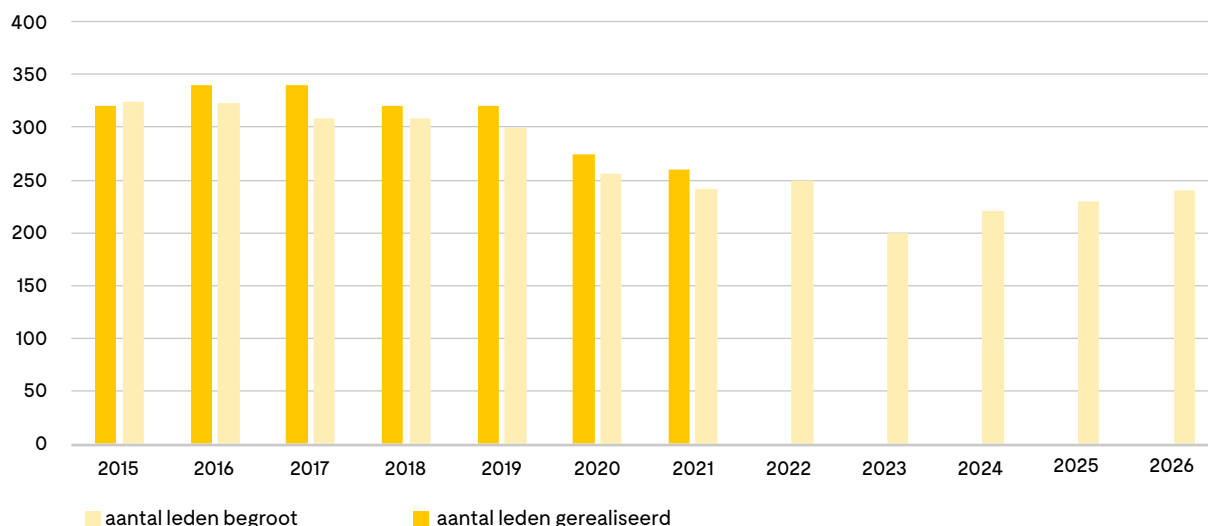
Kunstuitleen Emmeloord

Bij de Kunstuitleen is het aantal leden licht gedaald. Kunst uitlenen als basisactiviteit lijkt toch achterhaald, de doelstellingen uit het beleid zijn niet haalbaar gebleken. De kunstuitleen heeft daarom tussentijds de focus verlegd naar het bieden van een platform en expositiemogelijkheden – zowel binnen als buiten het pand – voor vooral jonge kunstenaars uit de regio. Dit is succesvol gebleken, gemeten naar aantallen bezoekers. Ook droeg het bij aan de zichtbaarheid en ledenbehoud.

Door te exposeren op openbare plekken willen we de toegankelijkheid met kunst vergroten

en zo ook meer bekendheid geven aan de Kunstuitleen: om toch zoveel mogelijk mensen in aanraking te laten komen met kunst is er meer ingezet op exposities in de openbare ruimtes en soms op speciale plaatsen. Het merendeel van de exposanten zijn kunstenaars uit de Noordoostpolder of directe omgeving. De kunstuitleen is steeds op zoek naar mooie verbindingen met kunstenaars, bijzondere expo-plaatsen en markante inwoners die ons doen verbazen, verwonderen en ontroeren. De kunstuitleen fungeert als platform en vraagbaak voor kunstenaars en brengt kunst bereikbaar voor iedereen.

→ Aantal leden / exposities / bezoekers Kunstuitleen



Er is sprake van een daling van het aantal leden van 324 in 2015 tot 241 in 2021.

Het aantal bezoekers per expositie is gemiddeld 70. Dat zijn bezoekers die gericht komen kijken. Hoogtepunt was de expositie in de poldertoren van Anca Blok: 1105 bezoekers.

Daarnaast zijn er de overige bezoekers: de

toevallige voorbijgangers die het Theater bezoeken of naar een cursus gaan in het Cultuurbedrijf. Wat in 2017 begonnen is met een 5-tal exposities in het Muzisch Centrum is uitgegroeid tot 21 exposities in 2021 op verschillende plaatsen. Het streven is de komende jaren het aantal leden gestaag te laten groeien tot 240 in 2026.

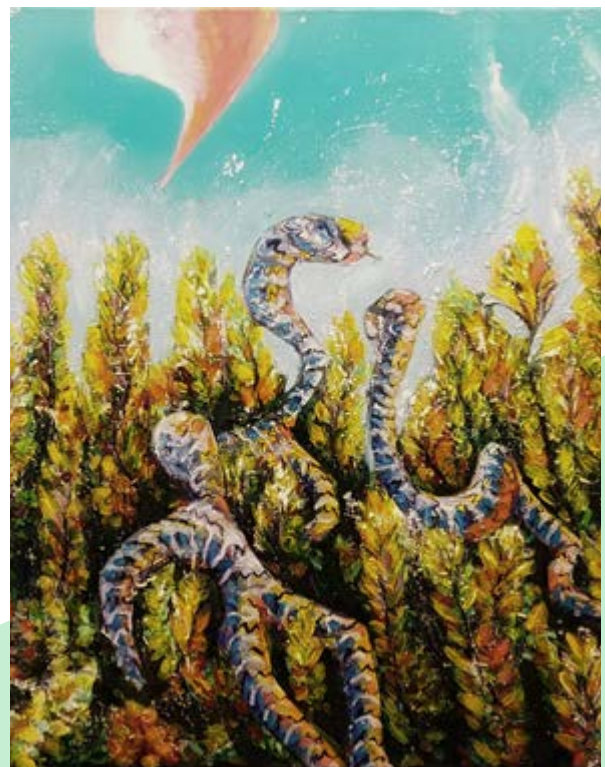
→ Doelen en activiteiten
2023-2026:
kunstplezier en ontmoeting
met en door kunst

Platform voor kunst, netwerk voor kunstenaars en voor iedereen

- We blijven de collectie uitbreiden en actueel houden met 2-3 werken per jaar, gekoppeld aan exposities, lezingen en workshops.
- We organiseren minimaal 8 exposities per jaar per locatie, altijd met een extra activiteit (opening, lezing, workshop, meet-the-artist e.d.).
- We bieden het 'liggende' deel van de collectie actief aan maatschappelijke partners aan.
- We zetten de kunstwerken meer in voor educatie en taalontwikkeling.

→ KPI's

Begroting	2022	2023	2024	2025	2026
Abonnementen Kunstuitleen	260	200	220	230	240
Omzet Kunstuitleen	€ 22.000	€ 20.000	€ 19.000	€ 20.000	€ 20.000



Muzisch Centrum

De afdeling educatie bestaat uit twee onderdelen, die voor het onderwijs (cultuureducatie) en die voor de vrije tijd (talentontwikkeling en amateurkunst). Beiden richten zich met name op 'breedtecultuur': het vormgeven van een doorlopende leerlijn waarbinnen verleiden, opleiden en doorleiden kernelementen zijn, gericht op een leven lang leren en ontdekken van jezelf en anderen met en door kunst.



Onderwijs: cultuureducatie

De afdeling onderwijs maakte de afgelopen periode een enorme groei door. Zelfs in coronatijd bleven de aantallen stijgen. Tijdens de lockdown-periodes is voor de meeste lessen omgeschakeld naar digitale alternatieven. De heropening van de scholen ging gepaard met een enorme toename in aanvragen wat erop duidt dat scholen de kunstvakdocenten zodra dit weer mogelijk was heel graag weer 'de school in' wilden halen.

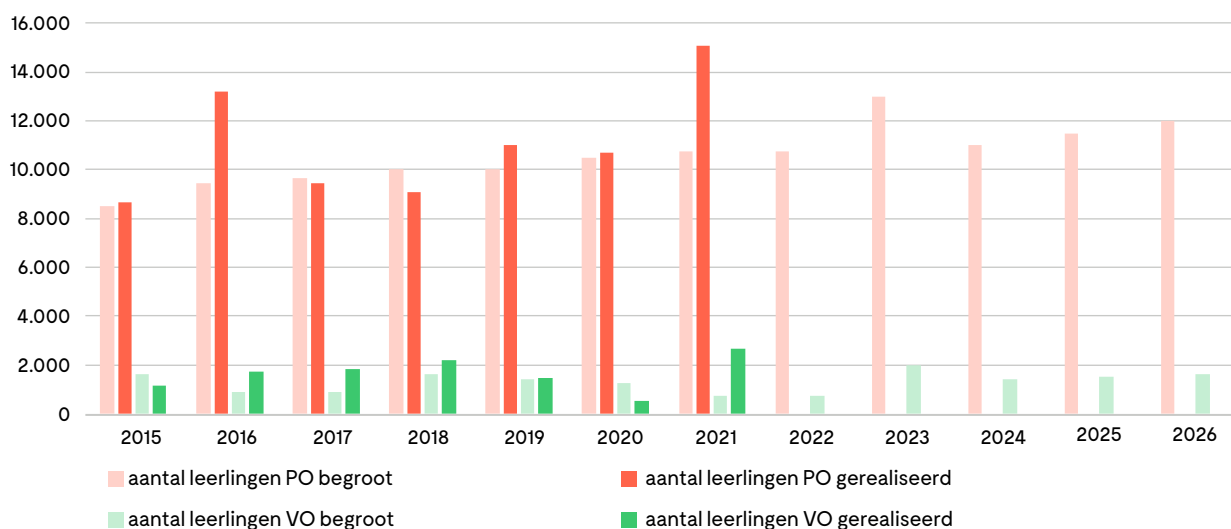
Een belangrijke oorzaak van de groei is dat Cultuurbedrijf Noordoostpolder ervoor heeft gekozen om zich ook als adviseur richting onderwijs te profileren. Er werd meebewogen met de vraag van de scholen. Het gevolg was dat er meer structurele inzet van vakleerkrachten op de scholen plaatsvond alsmede meer maatwerk. Hierdoor werd de

relatie met de scholen steviger. Cultuurbedrijf Noordoostpolder heeft een 100% dekking in het Primair onderwijs van de Noordoostpolder behaald. Ook in het Voortgezet onderwijs nam het aantal leerlingen toe.

De ambities t.a.v. de voorschoolse educatie hebben daarentegen als gevolg van de coronamaatregelen het structurelere karakter verloren. Deze moeten opnieuw onder de aandacht worden gebracht en weer opnieuw opgezet.

Ook de drempels naar de culturele vervolgstappen kunnen nog verder geslecht, alhoewel hier de afgelopen beleidsperiode een aantal goede stappen in zijn gezet. Zo vonden er met regelmaat LAB's (instrumentale kennismakingscursussen) op locatie plaats, maar dit heeft vanwege de 'coronajaren' ook nog geen structureel karakter.

→ Aantallen leerlingen cultuureducatie onder schooltijd



In het PO is de piek van het aantal leerlingen van 13.201 in 2016, na een gemiddelde daling naar 10.000 leerlingen, ruimschoots ingehaald in 2021. Ondanks het gegeven dat dit jaar een coronajaar was, steeg het aantal bereikte leerlingen naar 15.049. In het VO is ten opzichte van 2015 (1.137) het

aantal bereikte leerlingen gestaag gestegen naar 2.672 leerlingen in 2021.

Het streven is het aantal bezoeken van leerlingen de komende beleidsperiode te stabiliseren rond de 12.000 leerlingen in het PO en in het VO het aantal te stabiliseren op 1.600 leerlingen per jaar.

→ Doelen en activiteiten
2023-2026:
cultuureducatie voor alle
kinderen

Cultuuraanbod
op de scholen:
een voedingsbodem
voor verdere
culturele
ontwikkeling

- We streven ernaar het bereik in het primair onderwijs te behouden en daarbinnen een grotere kostendekkendheid te realiseren.
- We blijven een kostendekkend aanbod ontwikkelen voor het Voortgezet onderwijs (samenwerking met de scholen in de VO-campus en doorzetten projecten vmbo en praktijkonderwijs). En proberen 100 procent VO scholen te bereiken.
- Door een goede advisering aan de scholen zetten we de lijn van losse workshops naar trajecten met inzet van vakdocenten door.
- In 2023-2024 maken we gericht beleid op de inzet van NPO-gelden (Nationaal Onderwijs Programma), zodat we ons aanbod kunnen uitbreiden en bijdragen aan het terugdringen van opgelopen achterstanden als gevolg van de coronamaatregelen.
- We breiden het Naschools kennismakingsaanbod uit met inzet van combinatiefunctionaris (brug naar vrijetijd).
- We evalueren de CultuurPlus-regeling en onderzoeken hoe we deze met minder middelen (arbeidsuren) kunnen voortzetten.

→ KPI's

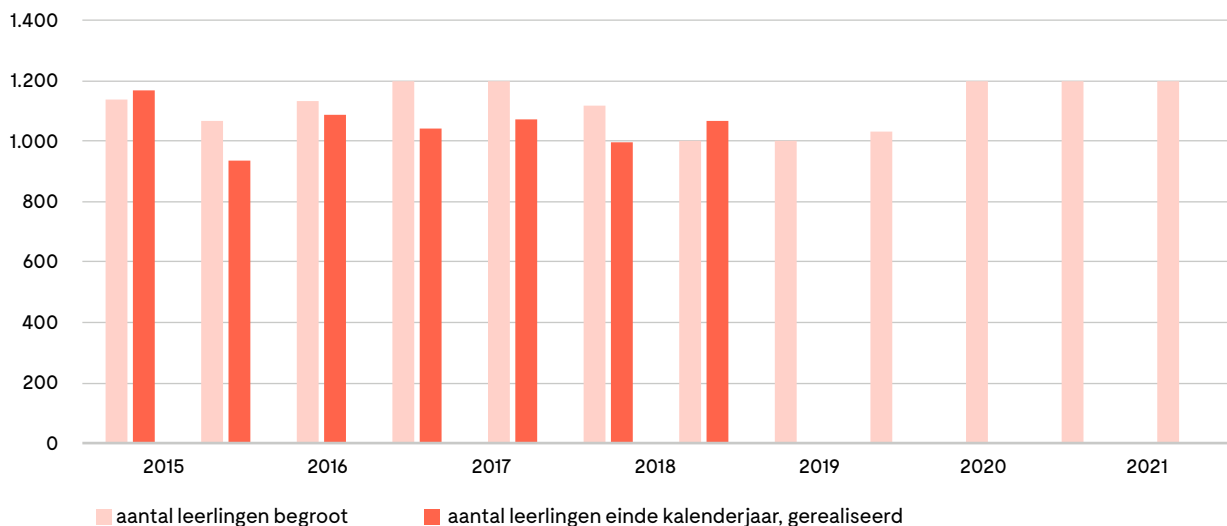
Begroting	2022	2023	2024	2025	2026
Aantal bezoeken leerlingen primair onderwijs	10.750	13.000	11.000	11.500	12.000
Aantal bezoeken leerlingen voortgezet onderwijs	750	2.000	1.500	1.500	1.600
Omzet afdeling Cultuureducatie	€ 106.000	€ 184.000	€ 189.000	€ 195.000	€ 200.000

Vrije tijd: talentontwikkeling en amateurkunst

Binnen de cultuureducatie in de Vrije Tijd zijn de ambities in grote lijnen waargemaakt, mede als gevolg van de flexibele en innovatieve opstelling tijdens de COVID-epidemie. Er is gelijk overgestapt op online lessen, of indien niet goed mogelijk (groepslessen/orkesten e.d.), het later inhalen van lessen. Dit heeft ertoe geleid dat de

meeste leerlingen zijn gebleven en het aantal cursisten in 2021 zelfs boven verwachting was. Het publiek bleef een voorkeur houden voor de jaarcursussen. Er was een toenemende behoefte aan samenspel. Vernieuwend (ander) aanbod sloeg niet echt aan. De popafdeling kwam onvoldoende van de grond.

→ Het aantal cursisten cultuureducatie in de vrije tijd



Het aantal cursisten bleef, na een dip in 2016 als gevolg van tariefstijgingen, stabiel boven de 1.000. In 2021 waren er 1.065 cursisten.

Het streven is om het aantal cursisten te laten groeien en vanaf 2024 vast te houden op 1.200.

→ Doelen en activiteiten
2023-2026:
talentontwikkeling
en amateurkunst

Mensen
samenbrengen en
het beste uit henzelf
laten halen door
plezier en passie

- We bouwen de doorgaande lijnen binnen- buitenschools verder uit.
- We streven naar een stabiel bereik van ca. 1200 deelnemers waarbij we goed kijken naar de vragen uit de markt.
- We streven naar een betere balans subsidie- eigen inkomsten.
- We laten activiteiten die minder cursisten trekken over aan de markt.
- We continueren de samenwerking met de dans- en theaterscholen in de regio.
- We onderzoeken of er extra middelen kunnen komen voor de oprichting van een platform amateurkunst.
- We onderzoeken, samen met de projectleider sociaal domein, of we nieuw educatief aanbod kunnen ontwikkelen voor speciale doelgroepen (ouderen, jongeren, mensen met een handicap, eenzamen, mantelzorgers).

→ KPI's

Begroting	2022	2023	2024	2025	2026
Aantal deelnemers vrijetijdsaanbod	1.000	1.034	1.200	1.200	1.200
Omzet afdeling Amateurkunst	€ 314.000	€ 327.000	€ 340.000	€ 354.000	€ 368.000



Programma en projecten / sociaal-maatschappelijke innovatie

We nemen afscheid van de term crossover. De term heeft te veel verschillende betekenissen en inhouden voor verschillende mensen. We kunnen er ook afscheid van nemen omdat we wat bereikt hebben: de dubbelfunctie (interne 'smeerolie' en extern verbinden) is meer dan goed uitgewerkt en ingebed. Voor de externe samenwerking willen we ons focussen op het bereiken van nóg meer mensen voor wie kunst en cultuur niet vanzelfsprekend is, met name in het sociaal en economisch domein.

Aansluitend bij de ontwikkel- en groeiopgave die Flevoland ziet voor zijn culturele sector, geven wij invulling aan een gekende en bloeiende culturele sector in de Noordoostpolder, die aantrekkelijk is voor makers om zich te vestigen, zich te ontplooien of te benutten als uniek platform voor hun productie. We richten ons 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 2021 heeft de gemeente Noordoostpolder een Preventieakkoord gesloten met maatschappelijke partners. Ook Cultuurbedrijf Noordoostpolder werd – terecht – hierbij ingezet. De projecten die in het akkoord genoemd worden werken we de komende jaren uit. Dit zijn: Muziek in het portiek (gericht op ontmoeting, integratie en mentale gezondheid in de wijken). Ook wordt de amateurkunst hiermee ondersteund (podium bieden).

De kracht van cultuurproducten wordt steeds vaker ontdekt, onderschreven en benut binnen het sociale netwerk. De vraag neemt toe om middels culturele activiteiten bij te dragen aan grote maatschappelijke vraagstukken. Binnen het samenwerkingsproject 'Ken je Inwoner' (met FlevoMeer Bibliotheek, gemeente, ZONL, Mercatus, GGD en Carrefour Welzijnsgroep) hebben we ons als eerste gericht op de doelgroep senioren. Deze samenwerking zetten we voort.



In het algemeen richten we ons binnen het sociaal domein op de meerwaarde van kunst, cultuur en erfgoed voor de samenleving door samen met partners die actief zijn in de zorg of welzijn sector.

Wij willen ervoor zorgen dat iedereen in de Noordoostpolder de kans krijgt om te profiteren van de effecten van actieve of receptieve kunstbeleving, op individueel niveau, voor de buurt of de hele gemeenschap. Ook voor doelgroepen die we minder vanzelfsprekend bereiken.

De gemeente, bibliotheek en woningbouw-coöperatie maken met regelmaat gebruik van onze diensten. Integratie, ontmoeting, culturele diversiteit en inclusie zijn hierbij de

belangrijkste beoogde effecten.

We werken samen met de zorgsector wanneer het gaat om vergrijzing, eenzaamheid en geestelijke gezondheid bij senioren en met de welzijnssector als bijdrage bij verschillende vormen van jeugdproblematiek, bij de integratie en allerlei vormen van preventie.

We zien voor deze programmalijn veel mogelijkheden voor aanvullende fondsenwerving op activiteitsniveau. Voorwaarde is wel dat we formatie kunnen blijven vrijmaken voor het smeden van hechte, structurele samenwerkingsverbanden en uit onze eigen begroting middelen kunnen vrijmaken voor matching ten bate van fondsenwerving.

→ Doelen en activiteiten 2023-2026: activiteiten in het sociaal domein

Specifieke doelgroepen krijgen steeds meer cultureel aanbod

- Met onze maatschappelijke en culturele partners ontwikkelen we een samenhangend programma van artistieke activiteiten en interventies, gericht op verschillende doelgroepen. We faciliteren externe culturele partijen zoals Dansschool Artistique, NOPPOP, Oord, Locatietheater Prins te Paard enzovoorts.
- We blijven - binnen de formatieve mogelijkheden - externe financieringsbronnen vinden om onze samenwerkingsdoelstellingen te kunnen waarmaken.
- We ontwikkelen culturele activiteiten met en voor ouderen, organiseren aanbod voor mantelzorgers, voor mensen met een verstandelijke beperking en organiseren aanbod in de zomer voor kinderen die niet met vakantie kunnen. Ook initiëren we een maatschappelijke-dienst-traject.
- We houden voldoende formatie beschikbaar om het netwerk te onderhouden en samenwerkingsactiviteiten te kunnen ontwikkelen.



Leefbaarheid en vestigingsklimaat: een aantrekkelijke polder

Door ons eigen aanbod én door het stimuleren van andere culturele activiteiten – door deze te ondersteunen en te faciliteren – dragen we bij aan een positief vestigingsklimaat voor onze gemeente.

En bevorderen we ook het culturele klimaat in de Noordoostpolder. De inspanningen die Cultuurbedrijf Noordoostpolder levert, werpen zowel op individueel niveau als voor de hele gemeenschap waardevolle vruchten af.

→ Doelen en activiteiten
2023–2026:
activiteiten m.b.t. leefbaarheid
en vestigingsklimaat

Cultuur draagt bij aan een aantrekkelijke gemeente

- We nemen deel aan 'Gastvrij Emmeloord' (kerstmarkt, sinterklaas, activiteiten op De Deel) en doen mee met StEP (Stichting Evenementen en Promotie). Met hen organiseren we diverse festivals en evenementen in de Noordoostpolder, zoals het Tulpenfestival, Uit-je-tent weekend, Pieperfestival, vieringen als 4 en 5 mei, koningsdag en Sinterklaasintocht. Daarmee dragen we bij aan het promoten van de Noordoostpolder.
- Wij ondersteunen de activiteiten van BV Noordoostpolder. Dit is een vereniging voor ondernemers die wordt bestuurd door ondernemers ter bevordering van de economische bedrijvigheid in de polder. Met als doel in gezamenlijkheid economische groei te stimuleren.
- We blijven de gemeente Noordoostpolder bedienen als zij door het jaar heen ondersteuning vragen bij een creatieve bijdrage aan verschillende projecten, zoals opening De Deel, recepties, veteranendag.

→ KPI's

Begroting	2022	2023	2024	2025	2026
Omzet cross-over en overige	€ 125.000	€ 81.000	€ 75.000	€ 77.000	€ 79.000

Zakelijke verhuur

Via de commerciële verhuur van onze locaties kunnen we extra middelen genereren, en dit is ook hard nodig. Onder commerciële verhuur valt de verhuur van het theater, de afzonderlijke zalen, de verschillende ruimtes bij het Muzisch Centrum, de Museumkerk, de Stenenzolder en de Lichtwachterswoning op Schokland plus complete arrangementen met workshops, voorstellingen en catering.

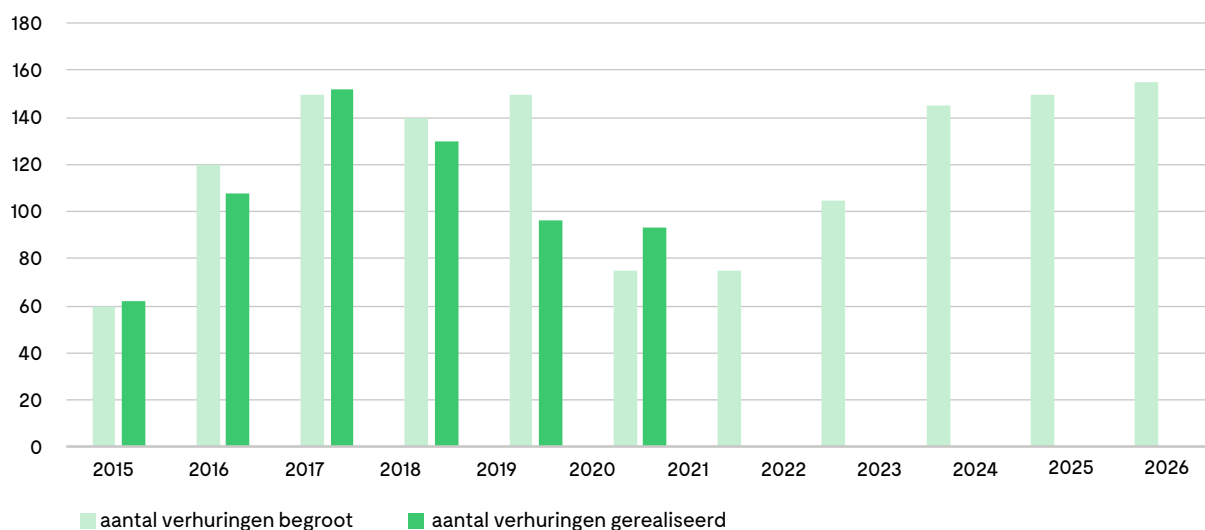
We zijn verder gegaan met het optimaliseren van het resultaat vanuit de verhuur en daarmee nog

meer een positieve bijdrage te leveren aan het financiële resultaat van het Cultuurbedrijf.

We hebben nieuwe initiatieven ontplooid, zoals bijvoorbeeld arrangement voor de eindmusical van een basisschool; rondleidingen in het theater; het ontwikkelen van een spreekbeurt koffer en een workshop drama op het theaterpodium.

Ons 'unique selling point' is dat de klant voor de verschillende verhuurmogelijkheden maar bij een loket hoeft aan te kloppen.

→ Aantallen verhuringen



De afgelopen periode bereikten we een toename van 62 verhuringen naar 90 per jaar in het theater. De verhuur van de Lichtwachterswoning steeg naar 41 in 2019. Tijdens de 'coronajaren' waren dit er slechts 7. In 2022 zitten de verhuringen ondanks

alle restricties omtrent de Corona pandemie weer op het niveau van 2019 met 93 verhuringen in het theater en 35 in De Lichtwachter. Het streven is in 2026 in totaal 155 verhuringen te hebben.

→ Doelen en activiteiten
2023-2026:
zakelijke verhuur

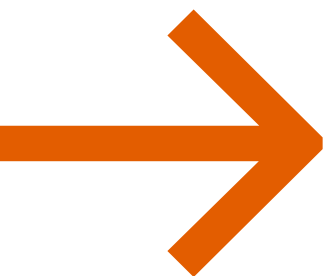
De zakelijke markt maakt gebruik van onze faciliteiten

- We willen met de zakelijke verhuur een jaarlijkse groei realiseren van tenminste 2,5%.
- We gaan meten in hoeverre de verhuurmogelijkheden bekend zijn.
- We willen onze verhuurfaciliteiten en verhuurpakketten beter onder de aandacht brengen via onze verschillende kanalen.

→ KPI's

Begroting	2022	2023	2024	2025	2026
Aantal zakelijke verhuringen (theater en Lichtwachter)	75	105	145	150	155
Omzet zakelijke verhuur en pacht	€ 166.000	€ 207.000	€ 212.000	€ 217.000	€ 223.000





6. Meerjarenraming



Meerjarenraming 2023-2026

Begroting →	2023	2024	2025	2026
Eigen omzet				
Muzisch Centrum: talentontwikkeling en amateurkunst	327.175	335.112	353.564	372.552
Muzisch Centrum: cultuureducatie	183.600	224.050	229.632	235.380
Museum Schokland	220.865	231.630	243.780	253.025
Kunstuitleen Emmeloord	18.624	19.078	19.545	20.026
Theater 't Voorhuys	323.165	335.730	344.302	353.132
Verhuur & horeca	207.000	212.120	217.390	222.814
Projecten sociaal domein en leefbaarheid	74.750	75.000	77.000	79.000
Overige opbrengsten	6.600	6.600	6.600	6.600
Totaal eigen omzet	1.361.779	1.439.320	1.491.813	1.542.529
Inkoopkosten				
Materialen	27.103	37.514	37.882	38.257
Uitvoeringen / presentaties	4.000	4.080	4.162	4.245
Inkoop horeca / kunst / museumwinkel	69.319	69.985	70.661	71.347
Exposities / locatiepodia / crossovers	79.320	80.030	80.568	81.115
Uitkoopsommen en auteursrechten theater	360.250	369.610	378.991	388.650
Overige activiteitenkosten	5.000	5.000	5.000	5.000
Totaal inkoopkosten	544.993	566.219	577.264	588.614
Marge	816.786	873.100	914.549	953.915
Bedrijfskosten				
Personeel	2.387.384	2.419.614	2.489.854	2.562.197
Huisvesting	348.900	355.730	362.697	369.803
Marketing	111.000	113.140	115.323	117.549
Kantoor en administratie	286.000	311.720	317.554	323.505
Vervoermiddelen	8.250	8.415	8.583	8.755
Afschrijvingen	146.613	120.000	120.000	120.000
Bedrijfskosten	3.288.147	3.328.619	3.414.011	3.501.809
Resultaat voor rente en subsidies	-2.471.360	-2.455.519	-2.499.462	-2.547.894
Rente	0	0	0	0
Subsidies	2.408.579	2.428.828	2.489.550	2.575.398
Resultaat	-62.781	-26.691	-9.912	27.505
Vrijval herwaarderingsreserve	33.686	23.500	22.000	5.000
Netto resultaat →	-29.095	-3.191	12.088	32.505

Cultuurbedrijf
Noordoostpolder

Harmen Visserplein 2
8302 BW Emmeloord
Tel. 0527-760 600

→ cultuurbedrijfnop.nl