



Samen groeien: **Verbinden, versterken & vernieuwen**

**Meerjarenbeleidsplan
2025 - 2028**





Inhoud

	Voorwoord	P4
Hoofdstuk 1.	Wie we zijn	P6
Hoofdstuk 2.	Plan 2025 – 2028: 3 strategische bewegingen	P8
Hoofdstuk 3.	Ons startpunt: Een stevige basis	P22
Hoofdstuk 4.	Context: Onzekere wereld	P24
Hoofdstuk 5.	En nu? Hoe we onze doelen gaan realiseren	P26
Bijlage 1.	Bronnen en verantwoording	P28
Bijlage 2.	Strategische roadmap	P29

We hebben het in dit plan over **deelnemers**.
Hiermee bedoelen we alle publieksgroepen die onze
drie labels samen bereiken:



Leerlingen in primair, voortgezet en middelbaar
(beroeps-)onderwijs, deelnemers aan activiteiten
in wijken en professionals zoals leerkrachten,
vakdocenten en pedagogisch medewerkers.



Muzikanten, vrijwilligers, crewleden en de
bezoekers van producties.



Cursisten, deelnemers en bezoekers van
activiteiten en evenementen in stad en wijk.



Voorwoord

Met trots presenteer ik u namens de Stichting Cultuureducatie (SCe) ons meerjarenbeleidsplan 2025 – 2028: ‘Samen groeien: Verbinden, versterken & vernieuwen.’

Dit plan vormt het fundament voor de koers die we de komende jaren zullen varen. Het beschrijft de ambities voor SCe als geheel, inclusief onze krachtige labels SOC, Popcentrale en ToBe. Het omvat onze gedeelde visie op de toekomst, waarin we zowel (nieuwe) verbindingen naar buiten leggen als onze eigen organisatie versterken en vernieuwen.

De vernieuwing begint bij hoe het plan tot stand kwam: in co-creatie. Op verschillende manieren waren collega’s intensief betrokken bij de ontwikkeling ervan. Ook de Raad van Toezicht en diverse samenwerkingspartners hebben actief meegedacht en een belangrijke bijdrage geleverd. Hierdoor voelt het vanaf dag één als een gedragen plan.

We blijven ook de komende jaren actief inspelen op onze veranderende omgeving. De behoeften van de samenleving, van onze deelnemers, partners en

niet in de minste plaats onze collega’s geven richting en focus aan de gekozen koers. Voor het eerste planjaar, 2025, kozen we dan ook een thema dat onze ambitie krachtig onderstreept: ‘In beweging.’

Tegelijk bevinden we ons in spannende tijden. De dreiging van bezuinigingen, zowel landelijk als bij verschillende gemeenten, plaatst ons voor nieuwe uitdagingen. Dit vraagt van ons dat we stevig staan, dat we tegen een stootje kunnen. Dat we kunnen meebewegen als het nodig is en onverwachte zaken op ons pad het hoofd kunnen bieden.

Hoewel ik pas sinds vier maanden als bestuurder aan boord ben, voel ik mij vanaf het begin gedragen door de kracht van deze organisatie en haar betrokken team. We kijken met frisse energie vooruit en staan aan het begin van een inspirerende reis, waarin we samen zullen groeien, elkaar zullen versterken en zullen vernieuwen.

Ik nodig u van harte uit om samen met ons op deze reis te gaan.

Eveline Bos, Directeur-Bestuurder SCe
Dordrecht, december 2024



Hoofdstuk 1

Wie we zijn.

Stichting Cultuureducatie (SCe) is dé culturele motor die kunst en cultuur aanbiedt en aanjaagt. We brengen kunst en cultuur naar bewoners in de regio's waar we actief zijn. We doen dat vanuit een heldere opdracht en vanuit onze visie op de aangetoond wezenlijke maatschappelijke rol die cultuureducatie en -participatie spelen.

Met onze programma's en projecten op het gebied van cultuureducatie en -participatie dragen we bij aan het geluk, de gezondheid en de persoonlijke ontwikkeling van onze doelgroepen.

Onze missie is (en blijft) om op een impactvolle en laagdrempelige manier kunst en cultuur te brengen naar zoveel mogelijk deelnemers. We doen dit samen met een groot aantal (maatschappelijke) partners, voor wie wij een verbindende rol in het vakgebied spelen.

Met drie sterke labels (SOC, Popcentrale en ToBe) zijn we de grootste aanbieder in de regio. We werken samen met diverse gemeenten in Nederland. Onze focus ligt in Zuid-Holland, onze staf werkt vanuit Dordrecht.

Doelgroepen

We zijn er voor alle bewoners in de regio's waar we actief zijn, met extra nadruk op doelgroepen die niet vanzelfsprekend met kunst en cultuur in aanraking komen. In onze programmering sluiten we aan op de sociale realiteit in en de beleidskaders van de gemeenten waar we actief zijn; we programmeren uitnodigend, inclusief en dichtbij.

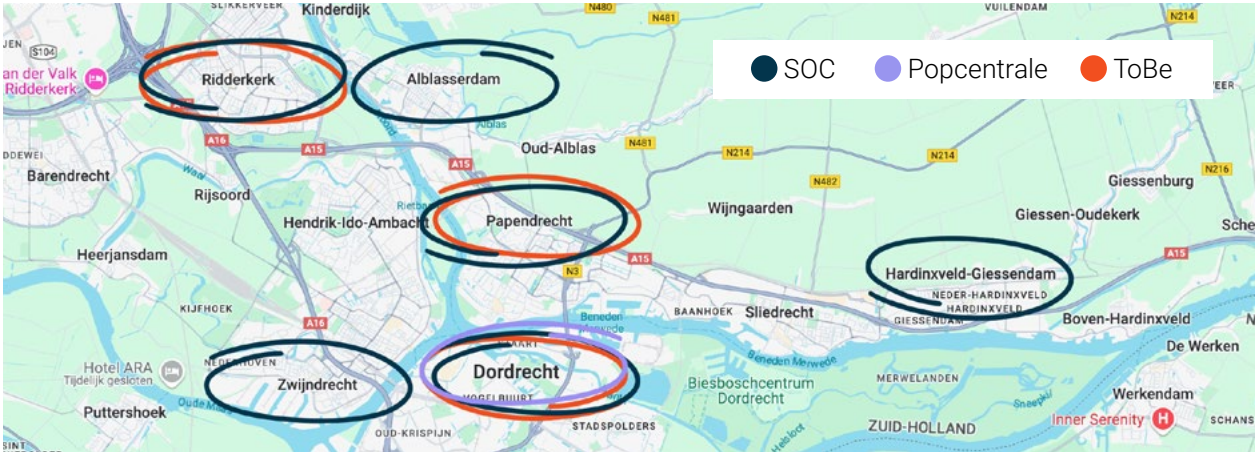
Team & partners

Het SCe-team bestaat uit ongeveer 300 collega's, onder wie docenten, coördinatoren, staf en een groot aantal stagiaires en vrijwilligers.

SCe werkt intensief samen met een kleine 100 (culturele) partners in de regio, zoals onderwijsinstellingen, culturele- en welzijnsinstellingen, (amateur-) verenigingen en wijkorganisaties.

Werken vanuit waarde(n)

Onze kernwaarden zijn in 2019 geformuleerd. Met het huidige team gaan we de kernwaarden ijken aan de nieuwe strategie. De waarden zijn nu: Klantgericht, professioneel, ondernemend, hart voor cultuur, verbindend.



Drie sterke labels met een krachtige motor:

Staf: De motor die de labels financieel en organisatorisch laat draaien



Sparringpartner, adviseur, fondsenwerver, projectleider, bemiddelaar, trainer of vakdocent in onderwijs, wijken en zorg



Begeleiden en faciliteren van (jonge) muzikanten met o.a. oefenruimtes, pro-grammering, coaching en maakprojecten



Cursussen (pop-) muziek, dans, beeldende kunst, mode en theater. Activiteiten, voorstellingen en evenementen in wijk en stad

‘Wie jong met cultuur in aanraking komt, ontwikkelt zich tot evenwichtige volwassene en heeft meer handvatten om zijn plek te vinden in een snel veranderende samenleving’

‘Wie zijn talenten ontwikkelt, staat steviger in de wereld’

‘Creatief actief zijn maakt mensen gelukkiger en gezonder’

Hoofdstuk 2

Plan 2025 – 2028: 3 strategische bewegingen.

In dit hoofdstuk presenteren we onze koers voor de komende jaren. We maken een beweging op de drie voor ons belangrijkste onderwerpen.

Deze drie bewegingen zijn geworteld in onze maatschappelijke missie en de opgedane ervaringen van de afgelopen beleidsperiode. Ze betekenen dus zeker geen ‘ruk aan het stuur’ maar brengen wel nieuwe focus aan.

Natuurlijk wachten we niet tot 2025 met van start gaan. In dit hoofdstuk beschrijven we de drie bewegingen en de manier waarop we deze nu al aan het inzetten zijn.

De manier waarop het plan tot stand kwam is onderdeel van de beweging: gebaseerd op bijdragen van zo veel mogelijk SCe-collega's en externe partners.

Vanzelfsprekend houden we rekening met waar we nu staan (hoofdstuk 3) en de wereld om ons heen (hoofdstuk 4). Hoofdstuk 5 laat aan de hand van onze strategische roadmap zien op welke manier waarop we de drie bewegingen en de daaraan gekoppelde ambities en doelen verder uitwerken en implementeren.



De drie strategische bewegingen:

1. Deelnemers:
We maken nog meer impact door heldere keuzes

2. Partners:
We zijn een activerende samenwerkingspartner op basis van gelijkwaardigheid

3. Organisatie:
Ieder van ons voegt vanuit een duidelijke rol en afspraken waarde toe aan het geheel

1. Deelnemers:
We maken nog meer impact door heldere keuzes

‘We zeggen nooit nee’. Dat was een van onze drijfveren de afgelopen jaren. Met die instelling hebben we heel veel mooie programma’s en activiteiten neergezet en bereikten we steeds meer deelnemers. Nu is het tijd om de opgedane kennis en ervaring effectief in te zetten, zodat we met nóg meer impact doelgericht verder kunnen groeien en nog meer deelnemers kunnen bereiken met laagdrempelige en impactvolle programma’s.

We willen onze deelnemers aan ons binden, zowel in de tijd (telkens een logisch vervolgaanbod) als inhoudelijk (de mogelijkheid om je steeds verder te verdiepen). Ons aanbod is daarom integraal en samenhangend en wordt ook zo gepresenteerd, zowel binnen de labels als over de labels heen. De ‘deelnemersreis’ van onze doelgroepen vormt daarbij het uitgangspunt.

Dat we impact kunnen maken, weten we. Als we onze ervaringen en inzichten slim verzamelen en bundelen, hoeven we niet meer elke keer het wiel uit te vinden. Daardoor ontstaat ook ruimte om nieuwe projecten en activiteiten te ontwikkelen.

We kiezen bewust voor de doelgroepen en activiteiten waarmee we vanuit onze opdracht de meeste maatschappelijke impact kunnen realiseren. Doordat we goed zicht hebben op de resultaten van de afgelopen jaren, kunnen we voortbouwen op onze successen.

Deelnemers: Alle publieksgroepen die SOC, Popcentrale en ToBe samen bereiken (zie bladzijde 2)



Hoe maken we met deze beweging nu al een start?

1.1. Programmeren met impact:

- We sluiten aan bij dat wat onze deelnemers bezighoudt
- We betrekken geregeld deelnemers bij de ontwikkeling van onze programma’s.
- We programmeren uitnodigend, inclusief en dichtbij en maken hierbij heldere keuzes (in doelgroep en in onderwerp).
- We houden hierbij rekening met de kennis die we hebben van onze doelgroepen en het demografisch profiel van en de ontwikkelingen binnen de gemeente waar we programmeren.
- In 2024 zijn we gestart met de impactmetingen. Hiermee verzamelen we inzichten over het effect van onze programmering op de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers. Wat betekent ons aanbod voor hun fysieke en mentale gezondheid? Hoe zetten we aan tot verbinding en ontmoeting? En: doen we dit naar tevredenheid? Met deze inzichten kunnen we nog beter (bij-)sturen op het vergroten van de impact van onze programma’s.
- Bij het ontwikkelen en samenstellen van ons aanbod kijken we ook naar hoe we, over de labels heen, de binding met onze deelnemers waarborgen. Wat is een voor deelnemers logische samenhang? Hoe vullen we elkaar aan?

Bijvoorbeeld:

- Op een plek waar de bevolking snel vergrijst, organiseren we de Inloop Kunst en Cultuur om eenzaamheid bij kwetsbare ouderen te bestrijden.
- Op verschillende plekken participeren we in wijkfeesten, waar bewoners elkaar ontmoeten en zich samen uitleven in diverse culturele activiteiten.
- Met Popcentrale on Wheels brengen we de studio-ervaring letterlijk stad en wijk in.

1.2. Succesvolle activiteiten breder inzetten:

- We bouwen voort op succesvolle activiteiten en zetten deze breder in.
- We brengen zelf nieuwe kansen in beeld en leggen intern en extern contact om deze onder de aandacht te brengen.
- We gebruiken natuurlijk ook de resultaten van de impactmeting om activiteiten aan te passen en/of te beëindigen, waardoor weer nieuwe ruimte ontstaat.

Bijvoorbeeld:

- Het succesvolle amateurkunst-evenement ‘Cultuur op de Hoek’ dat we nu in Dordrecht organiseren, kan ook voor Ridderkerk interessant zijn.
- Het Cultuurmenu ontsluit op een toegankelijke (online) manier een veelheid aan activiteiten voor basisscholen in Dordrecht, Papendrecht en Zwijndrecht en wordt uitgebreid naar Alblasserdam en Hardinxveld-Giessendam.
- De theatervoorstelling voor en door jongeren over Linie-Crossers in de Biesbosch gaan we voor meer gemeenten spelen.

1.3. Best practices standaardiseren:

- We kijken bij de opstart van projecten vooraf goed waar maatwerk nodig of wenselijk is en voor welke verzoeken we een beroep kunnen doen op eerdere ervaringen.
- We ontwikkelen meer 'vast aanbod' op basis van onze kennis en ervaring.
- Ook met een heldere communicatie van ons aanbod en in de (online) presentatie hiervan, brengen we structuur aan.
- Zo kunnen we meer aanvragers helpen en efficiënter werken zonder dat we steeds opnieuw het wiel hoeven uit te vinden.

Bijvoorbeeld:

- Vaste formules met vaste draaiboeken zoals Cultuurmenu, Cultuursafari, Open Dagen, ArtTechTour, Jeugd Theaterschool Festival, zijn helder en herkenbaar, zowel intern als naar partners en deelnemers.
- De behoefte aan begeleiding die Popcentrale signaleerde en invult bij beginnende muzikanten resulteerde in het samen met ToBe ontwikkelde Lekker bezig!-spreekuur.
- De kennismakingsklasjes (10 weken om een discipline te leren kennen inclusief een podiumervaring) zijn een sterke formule die basis kan zijn voor wisselende inhoud en doelgroepen.

1.4. Integraal communiceren:

- We gaan meer communiceren over wat we Scebreed allemaal doen en aanbieden.
- Tijdig en over de labels heen communiceren levert meer deelnemers, meer bezoekers en meer bekendheid op.
- Met goede communicatie binden we deelnemers aan ons, zij vinden hun weg in een logisch en toegankelijk gepresenteerd aanbod en krijgen actief (vervolg-)suggesties aangeboden.
- Bovendien kunnen we op deze manier extra momentum richting stakeholders (gemeenten, pers, maatschappelijke partners) creëren voor enkele beeldbepalende projecten.
- Zowel vooraf ('kom kijken/meedoen') als achteraf (terugblik, filmpjes) is communicatie belangrijk.

Bijvoorbeeld:

- We maken een geïntegreerd extern communicatieplan zodat we communicatiekansen over de labels heentijdig in kaart brengen en benutten.
- We beperken ons niet tot (sociale) mediakanalen: ook de speech bij het Popgala is bijvoorbeeld een kans om te schetsen hoe winnaars ooit begonnen met lessen bij ToBe en via de begeleiding van Popcentrale hun weg vonden naar het podium.
- Waar mogelijk zetten we ook de kanalen van partners in bij externe communicatie, zeker die met relevant bereik.

Ambities deelnemers:

- We groeien qua aantal deelnemers door op tenminste dezelfde voet als in de afgelopen jaren (ten minste 5% per jaar)
- Onze activiteiten en programma's hebben een meetbare impact
- We binden onze deelnemers door een aansprekend en samenhangend aanbod op basis van de deelnemersreis van onze doelgroepen



"Ik verbaasde me over de openheid van sommige van mijn leerlingen. Ik heb tijdens het rappen hele persoonlijke en bijzondere verhalen gehoord. Die waren nieuw voor me."

Leerkracht groep 7/8 -
(na afloop workshop rap)



"De sfeer die er is kun je nergens anders nabootsen. Voor beginnende bands is er zo veel mogelijkheid om te groeien en om te leren. Zonder de Popcentrale zou mijn band nooit op Vogelpop en Big Rivers hebben gestaan."

Dordtse muzikant
(via impactmeting)

2. Partners:

We zijn een activerende samenwerkingspartner op basis van gelijkwaardigheid

In de afgelopen jaren hebben we op een natuurlijke manier de rol van cultuurverbinder binnen het vakgebied gekregen en genomen. Zowel in formele structuren als informeel hebben we veel geïnitieerd. De komende jaren bouwen we deze rol verder uit.

We zoeken actief de samenwerking, leggen verbindingen en ontwikkelen passend aanbod voor en met partners. We delen onze kennis en ervaring en betrekken die van partners bij het ontwikkelen van ons aanbod voor deelnemers.

We streven naar duurzame relaties met onze (maatschappelijke) samenwerkingspartners, met veel van hen werken we al vele jaren samen.

Daarnaast leggen we actief nieuwe contacten en brengen we partners met elkaar in contact.

Gelijkwaardigheid is altijd het uitgangspunt in de samenwerking. Ook al zijn we vaak de grootste of meest ervaren partij, dat betekent niet dat we alles willen bepalen of automatisch de eindverantwoordelijkheid dragen. We werken samen vanuit vooraf gemaakte afspraken en heldere verantwoordelijkheden en zijn een betrouwbare projectpartner.

Partners: Alle (maatschappelijke) organisaties met wie we samenwerken. In totaal zijn dit er circa 100.



Hoe maken we met deze beweging nu al een start?

2.1. Actief onze rol (blijven) pakken:

- We nemen de externe rollen waarin we formeel zijn benoemd heel serieus en geven hier invulling aan.
- Waar dat relevant is, bieden we actief onze hulp en expertise aan bij (nieuwe) partners en initiatieven.
- Bij het opstarten van nieuwe activiteiten kijken we vooraf altijd of er logische partners met wie we dit samen kunnen doen. Of we verwijzen door.
- We geven structuur aan de samenwerking door vooraf duidelijke werkafspraken te maken en een betrouwbare en professionele projectpartner te zijn.
- We toetsen geregeld bij onze partners of onze inzet aansluit bij hun behoeften.

Bijvoorbeeld:

- SOC is officieel benoemd tot Cultuurverbinder in zes wijken en daarnaast als adviseur voor de Wijkaanpak in Dordrecht. Samen met partners organiseren we wijkactiviteiten.
- In Ridderkerk zijn we in een vroeg stadium gevraagd mee te denken over de ontwikkeling van het nieuwe COM-gebouw (Cultuur, Onderwijs en Media).
- Samen met MBO Dans namen we het initiatief voor de Vooropleiding Dans, bestemd voor jongeren die een dansopleiding overwegen.
- ToBe voert klanttevredenheidsonderzoek uit bij haar partners.
- Popcentrale stelde vast dat er in Dordrecht weinig aanbod was op het gebied van hiphop. Samen met jonge muzikanten ontwikkelden we een open mic voor beginnende rappers, een writerscamp, een talentenjacht en een avond met gevorderde podiumprogrammering.

2.2. Kennis en netwerk delen:

- Het is voor ons vanzelfsprekend om onze kennis, expertise en netwerk te delen met partners.
- We doen dit onder andere door bijeenkomsten met en voor partners te organiseren over trends en thema's in ons vakgebied/de regio.
- Daarnaast delen de individuele SCe-collega's hun kennis en netwerk.

Bijvoorbeeld:

- De Dordtse editie van De Popronde ontstond vanuit een persoonlijk contact van een van de collega's van Popcentrale. Door haar kennis, expertise én persoonlijk netwerk in te brengen, werd de Dordtse Popronde (40 acts op 18 podia) een groot succes.
- Door middel van het jaarprogramma Leren en Inspireren delen we actief onze kennis en expertise met partners en vakgenoten.
- De coördinator Wijken van ToBe is deelnemer in verschillende overlegstructuren. Zij deelt daar haar kennis en expertise en haalt nieuwe inzichten op, die we verwerken in onze programmering.

2.3. Netwerk en stakeholders in beeld:

- Vanuit de labels hebben we te maken met veel externe partners. Deels zijn dit formele stakeholders, zoals ambtenaren en/of wethouders bij gemeenten of professionals bij (culturele) instellingen.
- Daarnaast zijn er contacten die specifiek zijn gekoppeld aan één van de labels of een bepaald project, maar die ook nuttig en behulpzaam kunnen zijn voor andere activiteiten. Nu weten we dat niet altijd van elkaar, mede doordat we ons integrale, SCe-brede partnernetwerk nog niet goed in kaart hebben.
- Als we ons gezamenlijke netwerk goed in beeld hebben, kunnen we meer kansen benutten.
- Bij elke activiteit zoeken we vooraf en bij de lancering naar manieren om interne en externe stakeholders erbij te betrekken en zo de impact te vergroten.

Bijvoorbeeld:

- Over en weer nodigen de labels hun collega's uit voor elkaars netwerken, projecten en evenementen.
- De feestelijke lancering van een nieuw project van één van onze labels kunnen we door gericht breder uit te nodigen (ambtenaren, wethouders, partners, pers) groter maken en er zo een netwerkmoment voor heel SCe van maken, waarmee we bovendien onze reputatie verder uitbouwen.
- Voorafgaand aan belangrijke contactmomenten met bijvoorbeeld een gemeente checken we eerst bij collega's of er nog meer speelt, of we elkaar kunnen helpen en voorkomen we doublures.
- Bij het samenstellen van programma's of activiteiten bedenken we of we de andere labels c.q. hun netwerk kunnen betrekken.

2.4. CRM-strategie:

- We streven naar duurzame en langdurige relaties met onze partners en stakeholders.
- Goede relaties willen we met zorg onderhouden, dit vergt een investering in tijd en aandacht. Van nature doen we dit vaak al, maar niet heel gepland en zonder dat we het (van elkaar) weten.
- We gaan een gestructureerde CRM-strategie ontwikkelen zodat ons relatiemanagement 'bewust bekwaam' wordt.

Bijvoorbeeld:

- Vooraf gezamenlijk vaststellen hoe vaak we met onze belangrijkste stakeholders een contactmoment willen en dit inplannen.
- Van elkaar weten wie, wat en wanneer doet richting onze stakeholders. Interne afspraken maken en afstemming in de communicatiemomenten naar buiten.
- Bewust en actief inspelen op de kennis die we van onze relaties hebben (bv delen van een rapport over een onderwerp waarmee deze bezig is, tip geven over nieuw lesprogramma in interesseveld van zijn/haar kinderen, etc.)
- Onderzoeken of een CRM-tool zou kunnen helpen bij relatiebeheer.

Ambities Partners:

- SCe heeft een leidende positie als aanbieder, expert, aanjager en verbinder in de gemeenten waar we actief zijn
- Organisaties in het werkveld weten ons en elkaar vanzelfsprekend te vinden en (her-)kennen onze expertise
- Onze samenwerkingsrelaties zijn duurzaam en worden met zorg onderhouden op basis van een gestructureerd stakeholdermanagement systeem



"Jullie zijn verreweg de grootste aan deze tafel, maar zo gedragen jullie je helemaal niet. Jullie kunnen ook nog steeds underground denken."

Partner programma
Oprijzers



"Ik ben dankbaar voor jullie inzet, die heeft geleid tot deze onderlinge samenwerking om de cultuur in Papendrecht te versterken."

Wethouder Cultuur



3. Organisatie:

Ieder van ons voegt vanuit een duidelijke rol en afspraken waarde toe aan het geheel

De afgelopen jaren lag onze focus vooral op het versterken van de individuele labels naar buiten en minder op de interne organisatie. Dat paste bij onze ambitie om te groeien. Nu is het tijd om met elkaar te kijken hoe we ook 'achter de schermen' optimaal kunnen (samen-)werken.

We doen dit vanuit een krachtige basis: een team van gedreven en professionele collega's die met veel energie hun werk doen. De wens om wendbaar te blijven en de groei van het aantal activiteiten vroeg de afgelopen jaren veel van de flexibiliteit van onze collega's.

In de komende periode bouwen we verder aan een stabiele, betrouwbare organisatie, waarin ieder van ons zijn rol kent en waarde kan toevoegen aan het

geheel. We werken geïnspireerd en effectief samen, zowel binnen de labels als voor heel SCe.

Een solide bedrijfsvoering, met (financiële) systemen die ons ondersteunen, gestroomlijnde werkprocessen en doeltreffende interne communicatie helpt ons om samen 'in control' te zijn.

We zijn een betrouwbare en inclusieve werkgever. Duurzaamheid vormt een vanzelfsprekend onderdeel van onze bedrijfsvoering. Een stabiele financiële basis maakt het mogelijk onze ambities te realiseren.

Organisatie: Alle vaste, freelance en vrijwillige collega's die voor SCe en de drie labels werken (zie H1)



3.1. Samen waarde toevoegen:

Bij SCe is het geheel meer dan de som der delen. Ook al hebben onze drie labels heel verschillende werkgebieden en activiteiten: er liggen veel kansen om elkaar te versterken en zo nog meer impact te maken. We besteden daarom extra aandacht aan de manieren waarop we optimaal samenwerken. Of het nu gaat over het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, het maken van een overkoepelende evenementenkalender of het benutten van elkaars expertise en netwerk: we kijken altijd hoe we samen en over de labels heen maximaal waarde kunnen toevoegen voor onze deelnemers en partners.

We hebben met alle collega's al een inventarisatie gemaakt op welke gebieden de meeste kansen liggen. Deze inventarisatie vormt de basis voor het programma Samen waarde toevoegen waarmee we in 2025 van start gaan.

3.2. Betrouwbare en inclusieve werkgever

Goede samenwerking draagt bij aan werkplezier en sociale veiligheid.

SCe wil een betrouwbare en inclusieve werkgever zijn, waar mensen met plezier (samen-)werken en hun verantwoordelijkheid nemen.

Onze vrijwilligers en stagiaires behandelen we als volwaardige collega's.

Voor onze collega's, zowel de vaste medewerkers als zzp'ers, zijn er (bij-)scholingsmogelijkheden. Daarnaast zijn er bij SCe mogelijkheden om je persoonlijk te ontwikkelen.

We streven er actief naar dat onze organisatie een goede afspiegeling vormt van de samenleving en houden hiermee rekening bij de werving van nieuwe collega's.

We weten de skills die eenieder meebrengt, ook buiten zijn directe vakgebied, op waarde te schatten.

SCe is verbonden aan de Fair Practice Code, de code Diversiteit en Inclusie en de Cultural Governance Code. Ook is er een vertrouwenspersoon.

3.3. Duurzame keuzes

Duurzaamheid vormt een onderdeel van onze werkzaamheden maar is niet altijd top of mind bij onze collega's. Vanuit onze maatschappelijke opdracht is het van belang dat we hier meer verantwoordelijkheid in nemen.

We maken een 0-meting om een duidelijker beeld te krijgen waar onze belangrijkste verbeterpunten liggen. De cultuursector is, zoals zoveel andere sectoren, nog lang niet klimaatneutraal en circulair. De verbeeldingskracht en veranderkracht van cultuur zouden veel beter benut kunnen worden bij de enorme opgave waarvoor Nederland staat. Daarnaast onderschrijven we de aanbevelingen van het rapport van de Raad voor Cultuur 'Cultuur Natuurlijk'.

3.4. Stabiele (financiële) basis:

Een stabiele financiële en organisatorische basis is randvoorwaarde om succesvol te kunnen zijn.

Onze middelen bestaan hoofdzakelijk uit jaarlijkse subsidies van de gemeenten waarvoor we werken. Voor educatie krijgen we (deels) vierjarige Rijksfondsen toegekend.

Het jaarlijks aanvragen van subsidie maakt dat we moeilijk plannen voor de langere termijn kunnen maken. Dat is niet ideaal; in ons vakgebied is een lange adem nodig voor succes. Bovendien is het inefficiënt (planning, inkoop, hergebruik). We streven daarom naar meerjarige stabiliteit voor een groter deel van onze financiële basis.

In de (concept-) Cultuurnota 2030 spreekt de gemeente Dordrecht de intentie uit m.i.v. 2025 naar een **4-jarige financiering** te willen voor instellingen die deel uitmaken van de basisinfrastructuur. Ook in de overige gemeenten waar we werken gaan we dit bespreekbaar maken.

Daarnaast doen we **onderzoek naar alternatieve bronnen** van financiering. We onderzoeken wat de meerwaarde van een in-house fondsenwerver kan zijn voor het aanboren van nieuwe geldstromen. We zijn op zoek naar een betere balans in onze financieringsmix. Daarom leggen we ook verbinding met het bedrijfsleven.

Met een **integraal management dashboard** creëren we op elk moment inzicht en overzicht in onze resultaten, financiën en voortgang en kunnen we beter sturen.

Ambities Organisatie:

- Alle SCe activiteiten en programma's versterken elkaar maximaal en worden integraal en toegankelijk gepresenteerd
- Werkprocessen en systemen ondersteunen het succes doordat ze eenvoudig en vraaggericht zijn opgezet
- Iedereen bij SCe weet hoe hij/zij/hen waarde toevoegt aan het succes

"De inspiratie vind ik het allerleukste in de startweek. Maar ook het met elkaar van gedachten wisselen: waar staan we en waar willen we naartoe?"

Coördinator VO/MBO, SOC



"Toen we de jury voor de Grote Prijs van Dordt moesten samenstellen, dachten we meteen aan een docent bij de Popschool van ToBe. Zo hebben wij een goed jurylid met veel muzikale kennis en kan zij weer veel mooie, jonge bands aanraden of doorsturen bij Popcentrale, die wij dan weer vragen voor de Grote Prijs, Wantijpop of Popcentrale Festival".

Manager Popcentrale

Hoofdstuk 3

Ons startpunt: Een stevige basis.

We starten vanuit een stevige basis. De afgelopen jaren was groeien ons doel. Groei in de breedte (meer deelnemers bereiken) en groei in de diepte (nieuwe projecten, nieuwe partners en nieuwe vormen van samenwerking).

Met klinkend resultaat:

- SOC, Popcentrale en ToBe bereikten samen meer deelnemers
- Het Energiehuis, onze hoofdlocatie, bruiste van steeds meer activiteit
- Samen met een kleine honderd partners brachten we kunst en cultuur naar heel veel wijken, parken, buurten en pleinen
- Steeds meer professionals weten ons te vinden als gesprekspartner en adviseur
- De drie labels SOC, Popcentrale en ToBe staan stevig
- Maar: de sterke groei trekt wel een wissel op onze collega's en de organisatie

Verwachting 2024

De aantallen deelnemers over heel 2024 waren bij het opstellen van dit plan nog niet bekend. Op basis van de prognoses en onze kwartaalmetingen, is de verwachting dat de ontwikkeling van (bescheiden) groei in het aantal deelnemers voor SCe overall zal doorzetten.

Plus: steeds meer activiteiten op locatie

Naast de activiteiten in het Energiehuis zijn we in de afgelopen jaren steeds meer activiteiten op locatie gaan organiseren. Denk aan evenementen in de wijken en bijvoorbeeld onderwijsactiviteiten. De deelnemers aan deze activiteiten zijn uiteraard meegenomen in het deelnemersoverzicht. Met ingang van het nieuwe MJBP gaan we ook het aantal activiteiten op locatie registreren.

Groei aantal deelnemers (afgerond naar tientallen):

Bereikte groepen	2021	2022	2023
ToBe			
Cursisten	3.600	3.930	4.440
Deelnemers	2.410	6.420	9.360
Bezoekers	2.600	9.930	10.060
Popcentrale			
Optredende muzikanten	250	1.820	2.430
Bezoekers producties	760	4.640	5.500
SOC			
Leerlingen/deelnemers	37.080	37.540	35.870*
Professionals	60	280	470
Totaal bereikte deelnemers SCe	46.760	64.560	68.130

*lichte daling vanwege VO/MBO Dordrecht

Steeds meer activiteit in Energiehuis:

Activiteiten	2021	2022	2023
Energiehuis			
Activiteiten/evenementen	60	200	260
Verhuringen	1.750	4.110	5.100
Totaal Energiehuis	1.810	4.310	5.360

Hoofdstuk 4

Context: Een onzekere wereld.

De wereld waarin we werken is volop in beweging. Dat zal de komende jaren niet anders zijn. Er zijn nogal wat onzekerheden die veel invloed op onze plannen kunnen hebben.

Al deze ontwikkelingen brengen zowel kansen als bedreigingen. Belangrijk is ook hoe we als organisatie gepositioneerd zijn om de kansen te benutten en de bedreigingen het hoofd te bieden.

Op de volgende pagina brengen we dit in beeld volgens het SWOT-model (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats).

Bij het nader uitwerken en implementeren van onze plannen zullen we geregeld toetsen en prioriteren op basis van deze analyse.



Sterktes

- Aantal deelnemers vormt een stevige basis en groeit
- Hetzelfde geldt voor het aantal activiteiten, zowel in het energiehuis als daarbuiten (wijken)
- SCe is onderdeel van de basisinfrastructuur
- Krachtige positie in partnernetwerken en samenwerkingen
- Langdurige (partner-) relaties
- Uitgebreid stakeholdernetwerk
- Gedreven en professioneel team
- Na periode van interim-bestuurder weer vaste directeur/bestuurder

Zwaktes

- (Financiële) systemen niet ingericht op huidige organisatie
- Groei heeft wissel getrokken op organisatie en team
- Werkafspraken en –processen zijn niet eenduidig en vaak individueel bepaald, zowel intern als extern
- Samenwerking over labels heen gaat niet vanzelf, er blijven kansen liggen
- Onvoldoende zicht op demografische ontwikkelingen
- Customer journey over de labels heen onvoldoende in beeld
- Geen integrale communicatiestrategie

Kansen

- Cultuurnota Dordrecht: *Belang cultuur & intentie 4-jarige financiering*
- Basisafspraken gemaakt met alle SCe-gemeenten = basis bredere samenwerking
- Cultuureducatie met kwaliteit verlengd tot 2028
- Demografie: groeiende bevolking m.n. Dordrecht (bron: CBS, *allecijfers.nl*)
- Positief effect cultuureducatie op ontwikkeling en basisvaardigheden van leerlingen (bron: *onderwijskennis.nl*, *Masterplan basisvaardigheden*)
- Podiumkunst, m.n. muziek, populairst bij participatie (bron: *Cultuurmonitor Boekmanstichting, Vrijtijdsomnibus SCP*)
- Positief effect participatie op (mentale) gezondheid (bron: *LKCA, Kunst als verwondermiddel, 2023*)
- Verbouwing Energiehuis
- Verplichting Integraal Huisvestingsplan Gemeenten (IHP), incl. eisen duurzaamheid per 2030. Steeds meer MFA's (multifunctionele accommodatie)

Bedreigingen

- Weinig aandacht voor cultuur in plannen Kabinet Schoof, 'scherpe keuzes', 'basis op orde' (bron: *Hoofdlijnenakkoord 16 mei 2024, Regeerprogramma 13 september 24*)
- Dreigende financiële 'kaalslag' cultuursector door stapeling maatregelen kabinet (*Analyse impact kabinetsbeleid, rapport Cultuurfonds en VNG, 11 september 2024*)
- Kortingen op Gemeentefonds kunnen leiden tot noodzaak ombuigen 'niet geoormerkte' lokale gelden
- Structureel krappe arbeidsmarkt in sector
- Mogelijk kosteneffect VBAR wet
- Demografisch profiel: grote verschillen SCe-gemeenten (bron: CBS, *allecijfers.nl*). Kan ook kans zijn.
- Demografie enkele SCe-gemeenten: lage sociaaleconomische positie = minder participatie (bron: CBS, *allecijfers.nl*, *Cultuurmonitor.nl*)

Hoofdstuk 5

En nu? Hoe we onze doelen gaan realiseren

In hoofdstuk 2 beschreven we onze nieuwe koers en de manieren waarop we al van start zijn gegaan met het inzetten van de drie strategische bewegingen. Dit hoofdstuk geeft een impressie van h  e we onze doelen richting 2028 gaan realiseren.

Uitgangspunt hierbij is dat de manier waarop we dit doen, onderdeel uitmaakt van de beweging. Dat betekent dat het een gezamenlijke inspanning van alle SCE-collega's wordt en dat we de kennis en expertise die SCE-breed aanwezig is maximaal inzetten.

Van strategische beweging naar (jaar-)plannen

Onze strategische keuzes voor de komende jaren zijn geworteld in de huidige organisatie en resultaten, en brengen daarnaast beweging en vernieuwing.

We hebben de drie strategieën getoetst op hun vertaalbaarheid naar concrete activiteiten en (jaar-)plannen. Dat gebeurde onder andere in enkele werksessies met alle SCE-collega's, waarin al veel ideeën ontstonden.

Deze ideeën hebben we, mede aan de hand van de SWOT-analyse, op hun haalbaarheid en bijdrage aan de drie strategische doelen getoetst. Op basis hiervan is de onderstaande strategische roadmap opgesteld, waarin we projecten en activiteiten hebben geprioriteerd en in de tijd gezet. Zo vertalen we de 3 strategische bewegingen en de daarbij behorende doelen en ambities naar concrete stappen en resultaten.

Uiteraard gaan we de voortgang geregeld monitoren en sturen we bij op basis van de actuele omstandigheden.

Strategische projecten

Een deel van de nieuwe activiteiten past binnen de bestaande werkprocessen of een aanpassing daarop. Daarnaast, en dit is nieuw, benoemen we een aantal strategische projecten. We nodigen collega's uit om, op basis van hun expertise en/of affiniteit met het onderwerp, deel te nemen aan deze projecten. Denk bijvoorbeeld aan het stroomlijnen van werkprocessen of systemen. Besluitvorming vindt plaats in het MT.

Sturen en bijsturen

Strategieën zijn succesvol wanneer ze een natuurlijk onderdeel vormen van het dagelijks werk. Dat is niet eenvoudig in de hectiek van alledag. Ook ontwikkelingen in de buitenwereld kunnen aanleiding zijn voor bijsturing. We bespreken daarom geregeld de voortgang, zowel binnen het MT als met alle collega's en sturen zo nodig bij.

Vieren van succes

We zijn bij SCE van huis uit niet zo goed in stilstaan. Soms vergeten we aandacht te besteden aan behaalde resultaten, omdat we alweer met het volgende bezig zijn. Terwijl niets zo motiverend is als het samen behalen en vieren van successen. We nemen ons dus voor om op weg naar 2028 vaak en gezamenlijk het glas te heffen!



Strategische roadmap 2025 – 2028:

Zie bijlage 2.

Tenslotte

We hebben in de afgelopen periode met veel collega's gewerkt aan dit plan. Het was inspirerend om vooruit te denken over hoe we ook in de komende jaren invulling geven aan onze maatschappelijke rol. Met enige trots presenteren we hierbij onze plannen om op de meest impactvolle en laagdrempelige manier, samen met onze partners, kunst en cultuur te blijven brengen naar zoveel mogelijk deelnemers.

Want dat is wat ons gezamenlijk drijft: om door middel van cultuureducatie en –participatie te mogen bijdragen aan het geluk, de gezondheid en de persoonlijke ontwikkeling van onze inwoners.



Bijlage 1

Bronnen en
verantwoording.

Bronnen

- Landelijk cultuurbeleid:**
- *De kracht van creativiteit. Cultuur Midden in de samenleving.* Ministerie OC &W, Meerjarenbrief 2023 – 2025
 - Cultuursubsidieregeling 2025 – 2028, Ministerie OC&W, 16 juni 2023
 - Hoofdlijnenakkoord tussen de fracties van PVV, VVD, NSC en BBB, mei 2024
 - Regeerprogramma Kabinet Schoof, 13 september 2024
 - Rapport Cultuurfonds en VNG, analyse impact kabinetsbeleid, 11 september 2024
 - Raad voor Cultuur, *Cultuur Natuurlijk*, 14 juni 2023

- Regionaal beleid:**
- Gemeente Dordrecht: Cultuurnota 2030
 - Dordtse Onderwijsvisie 2020 – 2030
 - Dordtse Visie Voortgezet Onderwijs
 - Beleidskaders van de gemeenten waar SCE actief is (bv perspectiefnota Papendrecht 2024 – 2029)

- Trends cultuurparticipatie:**
- Cultuurmonitor 2023, thema cultuur en participatie, Boekmanstichting
 - Fonds voor Cultuurparticipatie
 - Onderwijskennis.nl, Masterplan Basisvaardigheden, 2022
 - Rapport *Kunst als (ver)wondermiddel*. Over de inzet van cultuurparticipatie voor *Positieve Gezondheid in de eerstelijnszorg*, Institute for Positive Health en LKCA (Landelijk Kennisinstituut voor Cultuureducatie en Amateurkunst, oktober 2023)
 - Vrijetijdsomnibus (VTO), tweejaarlijks onderzoek Sociaal & Cultureel Planbureau (SCP)

- Onderzoek *Inspirerende combinaties van leesbevordering en cultuureducatie*, Stichting Lezen, 2023
- Mentale gezondheid jongeren, kwartaalonderzoek RIVM

- Demografische ontwikkelingen:**
- Atlas voor Gemeenten, 2023
 - CBS, diverse rapportages, 2023, 2024

- Cultuurfianciering:**
- *Ongelijk getroffen, ongelijk gesteund. Effecten van de Coronacrisis in de culturele sector*, Boekmanstichting met steun van Ministerie OC&W, 2020 en 2023..

- En verder:**
- Ruimte voor een open blik – Meerjarenplan SCE 2021 – 2024
 - Bijeenkomsten met alle SCE-collega's op 23 april en 3 september 2024

Verantwoording

Dit plan kwam tot stand dankzij de betrokkenheid en waardevolle inbreng van velen. We spraken met veel van onze samenwerkingspartners en stakeholders, zoals vertegenwoordigers van de gemeenten voor wie we werken, samenwerkingspartners en (maatschappelijke) organisaties.

Op verschillende momenten in het proces hebben we het gehele SCE-team en de leden van onze Raad van Toezicht betrokken.

Bijlage 2

Strategische roadmap

Strategische beweging: **Deelnemers**
'We maken meer impact door heldere keuzes'

Doel	Resultaat	Dit doen wij onder andere door:	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Q4 2025	2026	2027	2028
Op een impactvolle en laagdrempelige manier brengen wij cultuur-educatie en -participatie naar zoveel mogelijk deelnemers	We groeien in aantal deelnemers door op dezelfde voet als de afgelopen jaren, tenminste 5% per jaar	Gedurende vakantieperiodes hebben we structureel aanbod van culturele activiteiten							
		Door een SCE breed communicatieplan binden wij deelnemers aan ons en krijgen zij actief (vervolg) suggesties aangeboden							
		We bouwen voort op succesvolle activiteiten en zetten deze breder in							
	Onze activiteiten en programma's hebben een aantoonbare impact	Jaarlijks meten wij de impact van onze programma's en aanbod door het afnemen van enquêtes onder onze deelnemers							
		Feedback en uitkomsten gebruiken we voor het verder ontwikkelen van ons aanbod. De PDCA cyclus vormt hierbij het uitgangspunt							
		Wij kiezen jaarlijks voor de doelgroepen en activiteiten waarmee we, vanuit onze opdracht, maatschappelijke impact kunnen realiseren							
	We verbinden onze deelnemers door een aansprekend en samenhangend aanbod	We brengen onze doelgroepen en deelnemers in beeld op basis van persona's en maken hierbij, waar mogelijk, gebruik van het Culturele Doelgroepenmodel							
		We betrekken minimaal één keer per jaar deelnemers bij de ontwikkeling van onze programma's en aanbod							
		We programmeren jaarlijks een aansprekend, uitnodigend, inclusief aanbod, wat dicht bij onze deelnemers staat							

Strategische beweging: **Partners**

'We zijn een activerende samenwerkingspartner op basis van gelijkwaardigheid'

Doel	Resultaat	Dit doen wij onder andere door:	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Q4 2025	2026	2027	2028
Op een actieve en verbindende manier ontwikkelen wij aanbod voor en met partners	Organisaties in het werkveld weten ons en elkaar vanzelfsprekend te vinden	Jaarlijks interessante bijeenkomsten organiseren voor, en door, vakgenoten en partners							
		Actieve deelname aan lokale (cultuur)netwerken samen met stakeholders en partners							
		We bieden onze hulp en expertise aan bij (nieuwe) partners en initiatieven							
	SCe staat in het werkveld bekend als aanbieder, expert, aanjager en verbinder	Bij elke activiteit betrekken we partners om de impact te vergroten							
		Wij toetsen jaarlijks bij onze partners of onze inzet aansluit bij hun behoefte							
		Samen met onze onderwijspartners formuleren we een visie op cultuureducatie							
	Onze samenwerkingspartners zijn duurzaam en worden gestructureerd en met zorg onderhouden	Ontwikkelen van een CRM strategie zodat ons relatiesmanagement bewust bekwaam wordt							
		We brengen ons gezamenlijk netwerk in beeld zodat we meer kansen kunnen benutten							
		Voor de samenwerking met zzp'ers herijken we ons inhuurbeleid dat voldoet aan de wet DBA							

Strategische beweging: **Organisatie**

'Ieder van ons voegt vanuit een duidelijke rol en afspraken waarde toe aan het geheel'

Doel	Resultaat	Dit doen wij onder andere door:	Q1 2025	Q2 2025	Q3 2025	Q4 2025	2026	2027	2028
Op een gedreven en professionele manier bouwen wij verder aan een stabiele en betrouwbare organisatie	Alle SCe activiteiten en programma's versterken elkaar maximaal en worden integraal en toegankelijk gepresenteerd	We maken een 0-meting van onze ecologische impact op onze programma's en activiteiten							
		We onderzoeken de potentie van 1 afdeling Marketing en Communicatie voor onze gehele organisatie i.p.v. per label georganiseert							
		We gaan over naar een nieuwe bestuursfilosofie, centraal waar kan, decentraal waar nodig is. IT management gaat ons hierbij ondersteunen.							
	Werkprocessen en systemen ondersteunen het succes doordat ze eenvoudig en vraaggericht zijn opgezet	We creëren een integraal management dashboard voor inzicht in onze resultaten, financiën en voortgang							
		Werkprocessen rondom de uitvoering van onze activiteiten worden opnieuw bekeken volgens de LEAN-methodiek							
		We onderzoeken de mogelijkheid voor het aantrekken van een externe fondsenwerver							
	Iedereen bij Sce weet hoe hij/zij/hen waarde toevoegt aan het resultaat	Organiseren jaarlijks een dag voor onze vrijwilligers							
		De basis van ons nieuwe scholingsbeleid ligt in de jaarlijkse ontwikkelgesprekken met onze medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is daarbij een uitgangspunt.							
		Per kwartaal informeren we onze medewerkers over de resultaten die zijn behaald en de projecten die gaan komen							



Energiehuis
Noordendijk 148
3311 RR Dordrecht
www.sce.nu

