

DOORGROEIEN IN 2018-2019

FACTORIUM PODIUMKUNSTEN TILBURG

Dit document beoogt voldoende draagvlak te creëren bij Staf, Ondernemingsraad en Raad van Toezicht voor de doorontwikkeling van Factorium zoals die ons inziens noodzakelijk is.

Dit stuk kent 3 delen: 1. Een Aanleiding en 2. een Beschrijving bij 3. De tien sheets die een grafische weergave vormen van de bestaande en de nieuwe situatie zoals die wordt voorgesteld.

1. AANLEIDING

Ondergetekende is als nieuwe directeur van Factorium op 1 oktober 2017 aangetreden.

Ik heb uitgebreid kennisgenomen van de stand van zaken en daarbij vastgesteld dat via verschillende sporen werd gewerkt aan de doorontwikkeling van Factorium.

Er werd een Koersdocument 2020 ontwikkeld, een begin gemaakt met projectmatig werken (training en formats), er was een intentie te komen tot de oprichting van een bedrijfsbureau, er was een start gemaakt met systemische innovatie (m.n. t.a.v. verhuringen), er werd een innovatietraject opgestart o.l.v. Suzan Lutke en een begin gemaakt met de ontwikkeling van een nieuwe communicatiestijl.

Met die theoretische kennis ben ik in de organisatie gestapt.

Wat me opviel in die eerste weken:

1. Besluitvorming vindt plaats (kernteam) in afwezigheid van de coördinator Evenementen, Beheer en Verhuur en PR & Communicatie.
2. Hoe werkt het: bilateraal worden zaken voorbereid, in het kernteam besloten en in de staf 'medegedeeld'. Een groot deel van een stafvergadering bestaat uit mededelingen. De agenda van de staf is overvol; er is nauwelijks tijd voor reflectie, discussie, meningsvorming.
3. Er is geen platform waar de inhoud integraal – in samenhang (talentontwikkeling- onderwijs- én projecten) besproken- of ontwikkeld wordt. Waar kerntaken daadwerkelijk verbonden worden en collectief nagedacht en gekozen wordt op inhoud.
4. Factorium kent drie kerntaken: Talentontwikkeling (cursussen), Onderwijs en Projecten. De kerntaak projecten (in de stad zichtbaar zijn) is in de organisatie geen volwaardige gefaciliteerde kerntaak vergeleken met de facilitering van Talentontwikkeling (kerntaak van oudsher) en Onderwijs (met een eigen bureau).
5. Er is voor de degene die verantwoordelijk is voor projecten (en theater en musical) te weinig tijd voor volwaardige projectontwikkeling.

6. Er is een begin gemaakt met projectmatig werken maar het wordt (nog) niet doorgezet. Formulieren en formats worden niet gebruikt (omdat ze onnodig ingewikkeld en dus ondoelmatig zijn) en de back-office (administratie, ict-systemen) onvoldoende is voorbereid en ingericht op werkelijk projectmatig werken.
7. Er staat grote druk op alle facilitaire dienstverlening - die groter wordt naarmate een grotere flexibiliteit gevraagd wordt van- en door- de organisatie. Factorium heeft onvoldoende geanticipeerd (kunnen anticiperen) op het feit dat zij met het nieuwe gebouw tevens de exploitatie van een volwaardige theaterzaal, dans- en popstudio's (extra verhuur) erbij gekregen heeft. Met alle verzwarende taken die daarbij hoort zoals beheer, techniek, planning & organisatie, verhuur, offerte- en contracthandeling, ticketverkoop en pr en marketing. Dat levert een onevenredig zware werkdruk op voor de functie coördinator evenementen, beheer en verhuur.
8. Een snellere doorontwikkeling van ict systeem (muson) is zeer noodzakelijk omdat de interne communicatie niet goed verloopt. Niemand heeft werkelijk overzicht in de vele honderden activiteiten die het bedrijf ontplooit. Een betere planning & organisatie functie is hard nodig.

Daarbij heb ik mijn eigen ideeën m.b.t. de bedrijfscultuur van een organisatie:

1. Voor mij is een organisatie een levend organisme
2. Er bestaat altijd *formele* en *informele* besluitvorming. Leg die twee zo dicht mogelijk bij elkaar. Organiseer de boel op de meeste logische manier.
3. Je hoeft niet alles tot vier cijfers achter de komma te regelen: gebruik je gezonde verstand en hanteer het principe van redelijkheid en billijkheid.
4. Factorium is gebouwd op ideeënrijke, initiatiefrijke, ondernemende en energieke mensen. Die mensen moeten we koesteren, ontwikkelen en faciliteren.
5. In het kielzog van *deze energie* van de creatieve mensen neemt Factorium ieder jaar duizenden kinderen en volwassenen mee, omdat educatie onze missie is (nieuwsgierig zijn, leren en ontwikkelen).
6. In een projectorganisatie moet - omwille van die energie - *van idee naar realisatie en evaluatie* een rechte en transparante lijn te trekken zijn.
7. Hanteer een platte verantwoordelijkheidsstructuur. Leg taakverantwoordelijkheden (incl. budget) zo laag mogelijk i/d organisatie. Zo dicht mogelijk bij de mensen die het werk doen.
8. Wees transparant over het persoonlijk belang versus bedrijfsbelang. Bijv. wanneer Factorium je nodig heeft in de zomervakantie i.v.m. de ZIAD of een Buitenkunst-achtige activiteit, maar jij wil liever vakantie...
9. Doe gewoon, werk kernachtig, wees aardig voor elkaar en werk hard voor onze deelnemers en publiek.
10. Maak het niet ingewikkeld.

Mijn eerste conclusies waren:

1. Het is een bedrijf waar het fijn werken is omdat er een sterk gevoel van verbondenheid heerst en er – meer dan gemiddeld – aandacht voor elkaar is. Het is dus een mooi bedrijf maar er zijn een paar zaken die aandacht en/of aanpassing behoeven.
2. De bedrijfsvoering van Factorium is in hoge mate die van een 'gewone' muziekschool.
3. Factorium ontwikkelt zich (al enige tijd) sterk in de richting van een project-gedreven organisatie. Daarvoor is een 'muziekschool bedrijfsvoering' niet geschikt.
4. Er zijn rollen in de organisatie waarvan de mensen die die rol vervullen – o.a. als gevolg daarvan – geen- of veel te weinig- plezier in hun werk hebben of zelfs 'op hun laatste tandvlees lopen'.

5. De aanzetten die gemaakt zijn om tot een doorontwikkeling te komen laten zien dat men zich wel van deze ontwikkeling bewust is. Niettemin blijkt dat in ieder van die trajecten in de afgelopen twee jaren onvoldoende (of geen) voortgang gemaakt is of dat ze niet het beoogde resultaat opleveren omdat de meeste mensen de oude/bekende werkwijze blijven hanteren.
6. Ik vroeg me af: hoe komt dat?
 - a. Een cursus, bespreking of kick-off leidt niet tot andere gewoonten.
 - b. De gemaakte aanzetten zijn te veel op zichzelf staande acties die te weinig gebaseerd zijn op **een samenhangende en inspirerende visie** op inhoud en organisatievorm.
 - c. De doorontwikkeling als zodanig wordt niet geleid en er wordt geen of te weinig tijd voor ingeruimd. Het werk 'komt er gewoon bij'.
 - d. **Derhalve vindt ook geen vertaling van die visie plaats in de vorm van concrete aanpassingen van de bedrijfsvoering en de interne overlegstructuur en blijft de organisatie 'hangen' in de oude structuren.**

Begrijp me goed: Factorium is (misschien wel) het mooiste cultuurbedrijf van Nederland maar om dat te blijven zijn aanpassingen nodig. Het 'muziekschool bedrijfsmodel' was gebaseerd op 1 inschrijfmoment per jaar in cursussen van liefst 34 of 36 weken op basis van een helder cursusoverzicht. Het huidige en (nog meer toekomstige) Factorium doet *heel veel meer* dan het organiseren van cursusreeksen. Dat is een goede ontwikkeling maar dat vraagt *gelijktijdig* om aanpassingen in de bedrijfsvoering en overlegstructuur. Dat laatste bleef m.i. te lang achterwege.

Wanneer het kunstenaarschap van de docenten de basis vormt van wat we doen, dient de overlegstructuur het mogelijk te maken dat de besluitvorming en de verantwoordelijkheid voor wat we (wel en niet) doen op een andere plek in de organisatie wordt belegd. *Zo dicht mogelijk bij de mensen die het werk doen*. Factorium transformeert (als het aan mij ligt) via de weg van geleidelijkheid in de komende jaren van 'muziek- en dansschool' naar een *'organisatie van kunstenaars die projecten maken om daarmee cultuureducatie voor zo veel mogelijk mensen mogelijk te maken'*.

Waarom is een project-gedreven bedrijfsvoering beter passend?

Het korte antwoord is: omdat de inhoudelijke praktijk daarom vraagt.

Het lange(re) antwoord is omdat *Factorium werkt met maatschappelijk geld. Het kan niet anders dan dat maatschappelijke ontwikkelingen de toekomst van Factorium bepalen*. 'Muziekles geven' is *op zichzelf geen grond (meer) voor subsidie*. Dat doen immers steeds meer mensen en die doen dat zonder subsidie. Factorium heeft in de nieuwe cultuurplanperiode 2021-2024 opnieuw ruim 10 miljoen euro subsidie nodig om op de huidige schaal te kunnen functioneren. Voor een gemeenteraad en een college van B&W is het van belang dat Factorium daadwerkelijk *bijdraagt aan de grote bestuurlijke uitdagingen* waar stad en dorp voor staan.

Wat zijn die meest relevante *maatschappelijke* ontwikkelingen in de drie programmaliijnen?

Programmaliijn Talentontwikkeling: het kunstonderwijs verandert. Van langlopende cursussen naar kortlopende cursussen, workshops, masterclasses, bijzondere events, korte activiteiten in de vakantieweken. Er zijn in de afgelopen jaren veel nieuwe manieren van leren ontstaan. Urban dancers leren van elkaar (peer to peer), jonge mensen leren via YouTube filmpjes en/of willen meer zelf ontdekken en hebben veel meer behoefte aan een coach of iemand die hen uitdaagt dan aan een 'klassieke' leraar. Dat heeft gevolgen voor de docenten, de werkwijzen en de activiteiten van Factorium, voor de wijze waarop we onze liefde voor theater, dans, muziek en musical op jonge mensen overdragen. *Dit wordt de uitdaging voor de volgende fase: hoe transformeren we ons activiteitenpakket in de komende jaren naar werkvormen die nóg beter passen bij de belangstellings sfeer en de leefwereld van jonge mensen?*

Programmalijs Onderwijs: De groei van activiteiten in het onderwijs in de laatste jaren is enorm geweest. Factorium heeft in die jaren steeds antwoord gegeven op vragen van *anderen*: het onderwijs, bureau CiST, de gemeente Tilburg en Goirle, het Fonds Cultuurparticipatie en andere Fondsen of subsidie-initiatieven van het Rijk.

Nu is het tijd om onze *eigen* opvatting en positie ten aanzien van kunst en onderwijs scherper te bepalen. Om onze belangrijkste relaties nog beter van dienst te kunnen zijn. En om kinderen daadwerkelijk creatief te leren denken en werken. En dat creativiteit in het sociale, maatschappelijke en economische domein hard nodig is, hoeft geen betoog.

Ten aanzien van de programmalijs Projecten die we de laatste jaren in wijken en buurten met bewoners en kunstenaars hebben ontwikkeld geldt dat ze een steeds grotere rol gaan spelen in de activiteiten van Factorium. We moeten het huis uit, het publiek dat we niet bereiken opzoeken en verleiden. Naast Talentontwikkeling en Onderwijs hebben we daarom een derde programmalijs ontwikkeld die we EXPEDITIE gaan noemen. Omdat we ons huis uitgaan. Omdat we onderweg zijn. Omdat we nieuwe gebieden verkennen. Omdat het maatschappelijk belangrijk is 'de boel bij elkaar te houden' wil Factorium in de nabije toekomst een nog grotere bijdrage te leveren aan 'de inclusieve samenleving'. We willen de kunst van de kunstenaar inzetten op plaatsen waar dat nog niet gebeurt maar waar de kunst wel een belangrijke bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van leven - ook van mensen wiens kwaliteit van leven onder druk staat wegens ziekte, burn-out, ouderdom of anderszins. Daarmee dragen we bij aan een betere samenleving. We willen meewerken aan een leefomgeving waarin iedereen, ongeacht zijn of haar achtergrond, opleiding, leeftijd of beperking, mee kan doen. Doe mee: Ga op Expeditie met Factorium ☺

Wat is een antwoord?

We moeten sneller, inventiever en creatief kunnen inspelen *met dans, theater en muziek* op wat zich voordoet. Dat kunnen gebeurtenissen in stad of dorp zijn, inspirerende ideeën van onze kunstenaars/docenten of andere medewerkers of van onze leerlingen, deelnemers aan projecten of bezoekers. Daarom moeten we doorgaan (en meer vaart maken) met het inrichten van Factorium als een projectorganisatie.

Dat heeft consequenties voor de bedrijfsvoering, de overlegstructuur, een enkele functie en de rollen die mensen vervullen. Projectgewijs werken heeft ook consequenties voor de *competenties* die nodig zijn om in zo'n omgeving te *kunnen* werken. Scholing is nodig; ons eigen talent moet immers ook kunnen groeien. *Sociale verbondenheid* is een voorwaarde om zo te kunnen werken. Evenals (ruimte voor) *autonomie*. Ook daarin gaan we investeren.

Een inspirerende Visie

De visie werd neergelegd in het document *Uitwerking Koersdocument / 22 dec 2017* – zie bijlage 1. Leidend is een zo compact en concreet mogelijk visie op wat Factorium wil zijn: *Speelplaats, Werkplaats en Podium voor muziek, theater, dans en musical*. Vervolgens wordt in het Koersdocument de samenhang beschreven tussen wat Factorium ten diepste is - een groep kunstenaars/docenten met een specialisme in muziek, theater en dans - en wat van de organisatie maatschappelijk gevraagd wordt - gevat in drie programmalijs - weergegeven in een matrixmodel.

Opvallend daarbij is dat met de aanscherping van de missie en visie en hetgeen beschreven wordt met het matrixmodel, niet leidt tot hele grote aanpassingen in de organisatie. Alle ingrediënten zijn in principe al aanwezig maar moeten vanaf nu in samenhang vanuit één visie *geregisseerd* worden.

Op basis van de hiervoor beschreven overwegingen doe ik het voorstel enkele zaken in de organisatie aan te passen. Die aanpassingen vormen geen doel op zich maar vormen de vertaling van het voorgaande in termen van organisatie. De vertaling verwijst op de eerste plaats naar 'hoe we de dingen hier doen', naar de visie, het onderliggende verhaal. Het volgende deel van dit document kan het best gelezen worden wanneer bijlage 2 DOORONTWIKKELING IN BEELD, daar letterlijk naast gelegd wordt.

2. DOORONTWIKKELING IN BEELD

Sheet nr.2

Beschrijft de bestaande bedrijfsstructuur zoals opgenomen in formele documenten van de laatste jaren.

Sheet nr. 3

Beschrijft de bestaande overlegvormen zoals opgenomen in formele documenten van de laatste jaren.

Sheet nr. 4

Daarin is zichtbaar dat in de bestaande situatie het linkerdeel van de organisatie gericht is op de **Inhoud** en de uitvoering daarvan; het rechterdeel is gericht op de **Bedrijfsvoering** (de Vormgeving zo je wil) - de voorwaardenscheppende kant van het bedrijf. Hierna beschrijven we de knelpunten in de bestaande situatie. Allereerst voor **Bedrijfsvoering**, daarna voor de **Inhoud**.

Bedrijfsvoering

In de bestaande situatie bevinden zich de volgende knelpunten:

1. Sinds Factorium een nieuw gebouw heeft met meer mogelijkheden, faciliteiten én een grote zaal met 240 stoelen, is een rol gecreëerd van coördinator van Evenementen, Verhuur en Beheer. Waarbij in de praktijk ook nog de coördinatie van de Horeca bij de planning van alle activiteiten is inbegrepen. De praktijk van (voortdurende) crises t.a.v. deze rol in de afgelopen jaren, heeft laten zien dat dat té veel rollen zijn die niet bij één mens kunnen worden belegd.
2. Mede als gevolg daarvan zijn de initiatieven gericht op een ICT systeem dat het mogelijk maakt offertetrajecten, verhuringen en planning en coördinatie van de vele activiteiten beter en vooral efficiënter te laten verlopen, vastgelopen. Administratie, planning en ICT blijven dus achter bij de inhoudelijke ontwikkelingen.

Inhoud

In de bestaande situatie zitten de volgende knelpunten:

1. De programmalijn Onderwijs is de laatste jaren sterk gegroeid. Alle verbindingen op managementniveau worden in de bestaande situatie gemaakt via het Hoofd Cursussen en Onderwijs. De onderwijsprojecten zijn de laatste jaren niet alleen veelzijdiger, maar ook steeds complexer geworden en steeds meer onderwijs gerelateerd. De afstand tot de dagelijkse uitvoering van die complexe praktijk voor het Hoofd Cursussen en Onderwijs is groot geworden. Naast de span of control die daarmee de laatste jaren ook steeds groter is geworden in die functie. Het maakt de organisatie kwetsbaar: de afhankelijkheid van de organisatie van de functie Hoofd Cursussen en Onderwijs is groot.
2. Het feit dat Theater bij een ander Hoofd is ondergebracht (relatief kort in dienst t.o.v. het andere Hoofd) weerspiegelt vooral de historie van Factorium: aanvankelijk 'De Tilburgse Dans- en Muziekschool' waar later Theater *aan toe is gevoegd*.
3. De taak 'Projecten' in de verticaal van het organogram is een merkwaardige; in een tijd waarin ook- of juist- bij Talentontwikkeling en Onderwijs steeds meer projecten worden gedraaid.
4. Musical is een talentontwikkelingsgebied bij uitstek maar is – wellicht om de workload eerlijk te verdelen – ondergebracht bij het Hoofd Cursussen en Projecten.

5. In mijn inleiding (blz. 1) heb ik al aangegeven dat het Hoofd Cursussen en Projecten *'te weinig tijd (heeft) voor volwaardige projectontwikkeling'* en vastgesteld dat *'De kerntaak projecten (in de stad zichtbaar zijn) in de organisatie geen volwaardige gefaciliteerde kerntaak is vergeleken met de facilitering van talentontwikkeling (kerntaak van oudsher) en onderwijs (met een eigen bureau).'*
6. Kortom: de rolverdeling in het linkerdeel (Inhoud) is bepaald door historie en pragmatiek en te weinig door een *actuele, toekomstgerichte en samenhangende visie* op het menselijk kapitaal en de maatschappelijke functie van Factorium. Als gevolg daarvan ontstaan ook in dat deel knelpunten die zeer tot nadenken stemmen.

Sheet nr. 5

Sheet 5 gaat over de inrichting van **Bedrijfsvoering** en laat zien hoe – in ons voorstel – de knelpunten kunnen worden opgelost:

1. De rol van coördinator Evenementen, Verhuur en Beheer moet anders worden georganiseerd.
 - Voorstel is – mede op dringend verzoek van de coördinator Evenementen, Verhuur en Beheer – formeel een **Teamleider Beheer** te benoemen die de aansturing van beheer & receptie (incl. gebouwbeheer samen met de teamleider Techniek) overneemt. Daarmee wordt de coördinator ontlast; wat dringend nodig is. Er is – omdat de situatie daarom vroeg - per 1 maart 2018 iemand voor de periode van één jaar in die rol benoemd. Het voorstel is – dat wanneer de persoon die deze rol nu uitvoert deze naar tevredenheid vervult - deze persoon en de rol formeel te bekrachtigen.
 - In de nieuwe situatie *hernoemen* we de functie in **Hoofd Planning & Organisatie**, die wordt ingevuld door dezelfde persoon. De taakomschrijving blijft op hoofdlijnen dezelfde minus de aansturing van het team beheer en receptie.
 - In combinatie met de invoering van een regelmatig **Planningsoverleg** en een versnelde doorontwikkeling van de benodigde **automatisering** en ICT systemen t.b.v. Planning & Organisatie, krijgt de nieuwe functie ons inziens een normale – dat is een gezonde – workload en span of control. Daarmee wordt recht gedaan aan de planning & organisatie werkzaamheden ten gevolge van de sterk toegenomen hoeveelheid activiteiten en verhuringen in het gebouw en op diverse locaties in de Tilburg en Goirle.
2. Er was al een **Teamleider Techniek** maar die rol was niet zichtbaar in het organogram. Die maken we in de nieuwe situatie wel zichtbaar.
3. Anno mei 2018 overleggen we met de mensen die werken op **Financiën, Personeel en ICT** over de rollen en taken (en het beleggen daarvan) in de bestaande en de nieuwe situatie. Ook daar is – naast de genoemde rollen - sprake van de rol (administratieve) **Organisatie**. Denk daarbij aan leerling-administratie maar ook een sterk groeiende projectadministratie, groeiende kaartverkoop, klachtenafhandeling e.d.

Sheet nr. 6

Sheet 6 laat zien hoe – in ons voorstel – de knelpunten in de **Inhoud** kunnen worden opgelost:

Het voorstel gaat uit van het Koersdocument, de missie en visie en de samenhang tussen **enerzijds**:

- dat wat Factorium *in essentie is* - een groep kunstenaars met een liefde voor lesgeven en een specialisme in muziek, theater en dans – sommigen in vaste dienst, anderen werkend als zelfstandig ondernemer maar betrokken en op regelmatige basis ingezet door Factorium,
- en **anderzijds** dat wat van de organisatie *maatschappelijk gevraagd wordt* (gevat in drie programmalijnen) weergegeven in een matrixmodel. Daarin bevindt zich de maatschappelijke legitimatie van een maatschappelijke financiering van ruim 10 miljoen per cultuurplanperiode.

Deze eenvoudige voorstelling van zaken is niet ingegeven door historie of pragmatiek maar toont een logische en toekomstbestendige samenhang. In de afgelopen maanden is gebleken dat dit denkmodel voor veel mensen het denken, over wie en wat Factorium is, enorm verheldert.

- Er bestaat in de huidige situatie een Hoofd Cursussen en Onderwijs. Het voorstel luidt die functie in de nieuwe situatie te splitsen in een Hoofd Cursussen en een Hoofd Onderwijs. In de toelichtende tekst hiervoor werd beschreven waarom. We creëren geen nieuwe functie maar splitsen een bestaande. Het werk van Factorium in het onderwijs in Tilburg en Goirle (34.000 leerlingen in 2017), is al lang geen bijzaak meer. Ook het ontwikkelen van cultuurprojecten met partners in de stad is geen bijzaak meer. Dit model laat zien wat de werkelijkheid is: Factorium is (inmiddels) gebouwd op drie *gelijkwaardige* pijlers. Door deze voorstelling van zaken wordt een betere inhoudelijke *verbinding* tussen Talentontwikkeling – Onderwijs en Expeditie mogelijk. De verbindingen tussen binnen- en buitenschoolse activiteiten kunnen zo – in combinatie met een aangepaste overlegstructuur, maar daarover later - beter worden gelegd.
- Het brengt alle kunstenaars/docenten binnen één discipline op één lijn ongeacht het feit of ze in vaste dienst zijn of op freelancebasis werken. Dat is een realistische voorstelling van zaken: allemaal vertegenwoordigen ze Factorium naar de klanten en relaties. En allemaal zijn we collega's; in dienst of niet in dienst. Kennisuitwisseling binnen een vakdiscipline wordt bevorderd.
- Het laat de historische ontwikkeling zien van de sector, de samenleving en Factorium: van (oorspronkelijk alleen) Talentontwikkeling naar partner in het Onderwijs met een groot bereik, naar een partij die (steeds meer) buiten haar gebouw zichtbaar, actief en betrokken is met- en bij- de stad en het dorp.
- Het laat zien dat ook de discipline Theater (relatief klein t.o.v. Dans en Muziek) een (rol) teamleider nodig heeft. Dat is logisch en consistent. Hetgeen overigens een andere rol is dan de rol van Hoofd Expeditie die een beroep doet op weer andere competenties dan die van een teamleider. Vooral nog wordt die rol ingevuld door dezelfde persoon. Het model biedt de ruimte, wanneer de rol van Hoofd Expeditie groeit, de huidige verwevenheid met de rol van teamleider op een heldere, transparante manier te *ontvlechten*.
- Met uitzondering van het benoemen (vanaf 1 september 2018 - voornamelijk voor de periode van een jaar) van de senior onderwijsconsulent tot Hoofd Onderwijs, heeft het denkmodel geen concrete gevolgen op het niveau van mensen en functies.

Sheet 7

Geeft een beeld van het geheel van Inhoud & Bedrijfsvoering in hun samenhang in de nieuwe situatie.

Sheet 8

Geeft een beeld van de **bestaande overlegstructuur**.

1. In de bestaande overlegstructuur viel het mij op dat het feitelijk een nogal hiërarchisch bepaalde overlegstructuur is. En – de praktijk werkt zoals ik in mijn inleiding beschreven heb – *'bilateraal worden zaken voorbereid, in het kernteam besloten en in de staf 'medegedeeld'. Een groot deel van een stafvergadering bestaat uit mededelingen. De agenda van de staf is overvol; er is nauwelijks tijd voor reflectie, discussie, meningsvorming.'*
2. Tevens viel me op dat *'er geen platform is waar de inhoud integraal – in samenhang (talentontwikkeling- onderwijs- én projecten) besproken- of ontwikkeld wordt. Waar de kerntaken verbonden worden en collectief nagedacht en gekozen wordt op inhoud.'*
3. En: *Besluitvorming vindt plaats in het Kernteam; dat is: in afwezigheid van de coördinator Evenementen, Beheer en Verhuur en PR & Communicatie.* Ook dat lijkt me niet wenselijk omdat zowel

de functie van de coördinator EBV als de functie van marketing (zichtbaarheid van Factorium in de stad vergroten) essentieel zijn voor de verdere groei van Factorium.

Sheet 9

Laat zien welke aanpassing van de overlegstructuur we voorstellen. Essentieel zijn de volgende punten:

1. We stellen een **Inhoudelijk werkoverleg** voor waar de inhoud en de verbinding tussen Talentontwikkeling, Onderwijs en Expeditie de ruimte krijgt. Tijd voor visievorming, reflectie, evaluatie en beoordeling (in samenhang) van initiatiefplannen en plannen van aanpak (wanneer het initiatief uitgevoerd gaat worden). Hier worden knelpunten besproken *en worden de oplossingen daarvoor bedacht door de mensen die het werk doen* en via initiatiefvoorstellen voor besluitvorming naar de Staf gebracht.
2. We stellen een **Bedrijfsvoering overleg** voor, waar het hele reilen en zeilen in organisatorische zin het onderwerp van overleg vormt. Tijd voor visievorming, reflectie, evaluatie en beoordeling (in samenhang) van initiatiefplannen en plannen van aanpak (wanneer het initiatief uitgevoerd gaat worden). Hier worden knelpunten besproken *en worden de oplossingen daarvoor bedacht door de mensen die het werk doen* en via initiatiefvoorstellen voor besluitvorming naar de Staf gebracht.
3. We stellen een **Planningsoverleg** voor waar alle checkpoints t.a.v. de organisatorische-, plannings- en marketing aspecten.m.b.t. activiteiten op de agenda, op de korte- en de middellange- termijn, in samenhang kunnen worden afgestemd, voorbereid of afgevinkt.
4. In de **Staf** worden alle besluiten genomen t.a.v. initiatiefvoorstellen en plannen van aanpak. Dat kan betrekking hebben op Inhoud maar ook t.a.v. de Bedrijfsvoering. Daar worden de besluiten genomen m.b.t. de inzet van mensen en middelen. Daar worden de begrotingen vastgesteld, de rollen verdeeld en de werkwijzen afgesproken.
5. Het **Kernteam** tenslotte staat in dit voorstel niet *boven-* maar *naast-* de organisatie. Het kernteam vormt de dagelijks leiding hetgeen betekent dat ze zich bezighoudt met allerlei praktische dagdagelijkse besluiten m.b.t. personeel, organisatie, subsidienten, rekening en verantwoording, certificering, wet- en regelgeving en de (voortdurende) aanpassingen daarin.

Daarmee wordt beoogd dat de verantwoordelijkheid voor de Inhoud (van initiatief tot evaluatie) en de Bedrijfsvoering (in al zijn aspecten) dichter komt te liggen bij de mensen die het werk doen. De 'top' van de organisatie is dienstbaar aan hen, door te bewerkstelligen dat zij hun werk zo goed mogelijk kunnen doen.

Overleg praktisch

Uit bovenstaande zou het beeld kunnen ontstaan dat 'er meer overleg komt'. Ik denk dat dat wel meevalt.

- Op de eerste plaats bestaat deze overlegstructuur grotendeels al; alleen informeel. Maar wanneer het werkt: maak het dan formeel en geef het een plaats.
- Op de tweede plaats kan de frequentie van dat overleg bepaald worden naar behoeften. Je moet niet meer vergaderen dan strikt noodzakelijk. Een Kernteam komt wekelijks (even) bij elkaar; zij vormen immers de dagelijkse leiding. Een Inhoud- en Bedrijfsvoering- team komt – zo stel ik me voor – eens in de drie (of vier) weken bij elkaar. In het begin mogelijk wat vaker, later, wanneer routine ontstaan is, wat minder vaak. Een planningsoverleg komt in drukke tijden (met veel activiteiten) wekelijks bij elkaar. In rustige periodes misschien eens in de drie weken.
- De Staf komt in beginsel eens per drie weken bijeen.

Sheet 10 laat zien wie in welk team vertegenwoordigd is.

FORMEEL

Aan de Ondernemingsraad

Natuurlijk willen we graag een zo breed mogelijk draagvlak. Ik hecht met name aan de onderschrijving van de Ondernemingsraad m.b.t. deze koers. Graag ga ik met jullie als Ondernemingsraad in gesprek over de formele vraag welke aanpassingen mogelijk zouden kunnen raken aan Artikel 25 (Adviesrecht) en/of Artikel 27 (Instemmingsrecht). Het hangt er vanaf hoe je de belangrijkste aanpassingen beoordeeld.

De belangrijkste aanpassingen zijn:

1. Er bestaat in de huidige situatie een Hoofd Cursussen en Onderwijs. Het voorstel luidt die functie in de nieuwe situatie te splitsen in een Hoofd Cursussen en een Hoofd Onderwijs. In de toelichtende tekst hiervoor werd beschreven waarom. We creëren geen nieuwe functie maar splitsen een bestaande. Ik heb de senior Onderwijsconsulent (die in de huidige situatie de rechterhand is van het Hoofd Cursussen en Onderwijs) gevraagd die functie vanaf 1 september 2018 - in ieder geval voor de periode van één jaar - te willen vervullen.
2. Er bestaat in de huidige situatie een Coördinator Evenementen, Verhuur en Beheer. Ook deze functie stellen we voor te splitsen. In de toelichtende tekst hiervoor werd beschreven waarom. De teamleiding t.a.v. Beheer en Receptie wordt overgedragen aan een nieuwe teamleider. Dat is geen nieuwe functie in het functiegebouw (de bestaande situatie kent immers al een teamleider techniek); het is een 2e teamleider. Het is mijn voornemen dat, wanneer de huidige persoon deze functie naar tevredenheid vervult, deze in deze functie in vaste dienst te benoemen.
3. De **functie-titel** Coördinator Evenementen, Verhuur dekt niet de lading van de werkzaamheden die deze persoon uitvoert. De functietitel *Hoofd Planning & Organisatie* zegt veel beter wat werkelijk de rol van deze persoon in de organisatie is. Zoals hiervoor beschreven. In een organisatie die de functie *Hoofd Cursussen en Onderwijs* en de functie *Hoofd Cursussen en Projecten* kent, is de functietitel *Hoofd Planning en Organisatie* m.i. heel passend. Mijn voornemen is de *functietitel* van de Coördinator Evenementen, Verhuur en Beheer te wijzigen in de *functietitel Hoofd Planning & Organisatie*. De functie wordt dan hernoemd met dezelfde taakomschrijving minus het teamleiderschap Beheer & Receptie en wordt beter gepositioneerd als lid van de Staf, door invoering van een Planningsoverleg en ondersteund door betere ICT voorzieningen.
4. De aanpassing van de overlegstructuur, waarin belangrijke delen van de verantwoordelijkheid lager in de organisatie komen te liggen, is misschien wel de belangrijkste aanpassing. Deze zou je in de zin van de WOR - Artikel 27 / lid i. *Een regeling op het gebied van het werkoverleg* - instemming plichtig kunnen noemen. Hoe dit te beoordelen lijkt me een punt voor overleg met de Ondernemingsraad.

Tenslotte

Het ligt in de bedoeling, wanneer de Staf, Ondernemingsraad en Raad van Toezicht kunnen instemmen met deze voorstellen, vanaf 1 september 2018 ook formeel, op de wijze zoals hiervoor beschreven, te gaan werken. Op basis van een jaar werken kunnen we vervolgens tweede helft 2019 beoordelen wat werkt en wat niet en waar mogelijk aanpassingen nodig zijn.

Loek Sijbers
Directeur / Bestuurder

Financiële implicaties

Financieel risicomanagement t.a.v. de meerkosten van de voorgestelde aanpassingen:

1. De splitsing van de functie Hoofd Cursussen en Projecten brengt geen extra kosten met zich mee. Meerkosten hogere inschaling *in de toekomst mogelijk*; **structureel max. 5K / jaar.**
 2. De aanstelling van een teamleider Beheer & Receptie voor 4 dagen/week leidt tot meerkosten van 0,9 fte = € 40.000, (0,9 fte). Nog niet meegenomen in de begroting 2018. Deze meerkosten worden gedeeltelijk gedekt door minder kosten in beheer van ca. € 10.000; **structureel + 30K / jaar.**
 3. De nieuwe functietitel (Hoofd Planning & Organisatie) heeft geen financiële gevolgen. *In de toekomst kan* een schaal aanpassing tot (beperkte) meerkosten leiden van **structureel max. 5K.**
 4. De aanpassing van de overlegstructuur leidt niet tot meerkosten wel tot een grotere effectiviteit.
 5. Uitbreiding PR t.b.v. meer zichtbaarheid en een actiever rol op m.n. Social Media is reeds in de begroting 2018 opgenomen (40K). Ook systemische aanpassingen zoals nieuwe huisstijl en bouw website, is in de begroting 2018 opgenomen (25K). De structurele kosten voor ICT zouden kunnen stijgen; **structureel max. 10K.**
 6. De systemische upgrade ICT - administratie/planning/applicatiebeheer/agendakoppeling is in de begroting 2018 opgenomen (25K). De structurele kosten ICT zouden kunnen stijgen; **structureel max. 10K.**
 7. Administratie: personele aanpassingen zijn nodig door het vertrek binnenkort van een administratief medewerker A – wat een besparing oplevert van € 30.000. Daartegenover staat dat bij hernieuwde invulling een wat zwaarder *financieel* profiel noodzakelijk is (de organisatie is erg kwetsbaar op dat punt) zodat de nieuwe functie (op ca. 0.8 fte – schaal 10 = € 55K) leidt tot meerkosten van **structureel + 15K.**
 8. De eenmalige investering in de gewenste aanpassing van de foyers tot ruimten waar, naast de wacht- en horecafunctie, ook presentatiefuncties worden gerealiseerd (speelplaats & podium), is nog niet voorzien in de begroting 2018. Een *eerste inventarisatie* leert dat de plannen leiden tot een investering van apparatuur (licht, bekabeling, geluid) van ca. € 10K. Af te schrijven in 5 jaar. Verbouwing kosten materialen en inzet externen ca. € 15K (vanwege zelfwerkzaamheid mogelijk wat lager). **Max. incidenteel + 25K.**
- d. De eenmalige investering in de viering van het 150- jarig Jubileum *is in feite een investering in de doorontwikkeling van Factorium*. Het beschikbaar te stellen budget gaat dus niet op aan “feestjes” maar wordt geïnvesteerd in de mensen, het werk en de bedrijfscultuur van Factorium. Met het *Culture Clash* framework geven we op de eerste plaats vorm aan een grotere maatschappelijke betrokkenheid en zichtbaarheid van Factorium. Het Jubileum budget zal bepaald worden op basis van de Meerjarenbegroting – waardoor effecten op langere termijn goed in kaart worden gebracht - waarbij aangetekend wordt dat met het *Culture Clash* concept lopende projecten en initiatieven in de ‘Jubileum jas’ kunnen worden gestoken en er met dit concept externe fondsen moeten kunnen worden geworven.
- Dat betekent dat de voorstellen tot maximaal 75K aan structurele meerkosten leiden en een eenmalige investering vragen van 25K (foyer) en een nader te bepalen eenmalige investering in het Jubileum 2019.**