



# TOBE CONTINUED

PRESENTATIE

TOBE ROUTEKAART

TOBE FINANCIËLE KADERS

TOBE ORGANISATIE

TOBE KERNACTIVITEITEN

**INHOUDSOPGAVE**

**PAGINA**

<b>1.</b>	<b>SAMENVATTING</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>STRATEGISCH UITGANGSPUNT: FOCUS OP DE KLANT</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>PROCESSEN</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>ORGANOGRAM</b>	<b>9</b>



## 1. SAMENVATTING

Het gekozen organisatiemodel sluit aan bij de inhoudelijke keuzes die we eerder hebben gepresenteerd. De organisatie wordt volledig omgevormd tot een doelgroepgerichte organisatie en ook als zodanig aangestuurd. Dit resulteert in een organisatie waar alle functies draaien om het aanbod voor de klant (het primaire proces). De overhead wordt tot het hoogst noodzakelijke teruggebracht. Hoewel we in dit document in het organogram nog geen fte-aantallen presenteren, zal de ingreep in het huidige personeelsbestand fors zijn.

Belangrijkste veranderingen t.o.v. de huidige situatie:

1. Het organisatiemodel volgt de eerder gepresenteerde inhoudelijke keuzes en wordt omgevormd tot een model met doelgroepgerichte aansturing (in plaats van productgerichte aansturing).
2. De managementlaag wordt uitgedund: de functies van de werkveldhoofden en locatiemanagers komen te vervallen (geen hoofd muziek, theater & dans, kunst & design etc. meer) en de functies van de coördinatoren worden omgevormd en deels belegd bij projectondersteuning.
3. De functie van programmaleider is nieuw en heeft als hoofdtaak om programma's afgestemd op bepaalde doelgroepen te ontwikkelen. Programmaleiders zijn ToBe-brede ontwikkelaars (alle kunstdisciplines), en hebben elk een of meer specialisaties.
4. Projectmatig werken vormt de rode draad waarlangs alle projecten, cursussen en activiteiten lopen.
5. Er is een significant kleiner team van docenten in vaste dienst.
6. Samenwerking met een grotere groep zzp'ers in een flexibele schil.
7. Aanstelling van een fondsenwerver.
8. Inzet van marketingtalent ten behoeve van (doelgroep)conceptontwikkeling op projectbasis.
9. Inrichting van een servicebureau met de ondersteunende diensten t.b.v. het primaire proces.

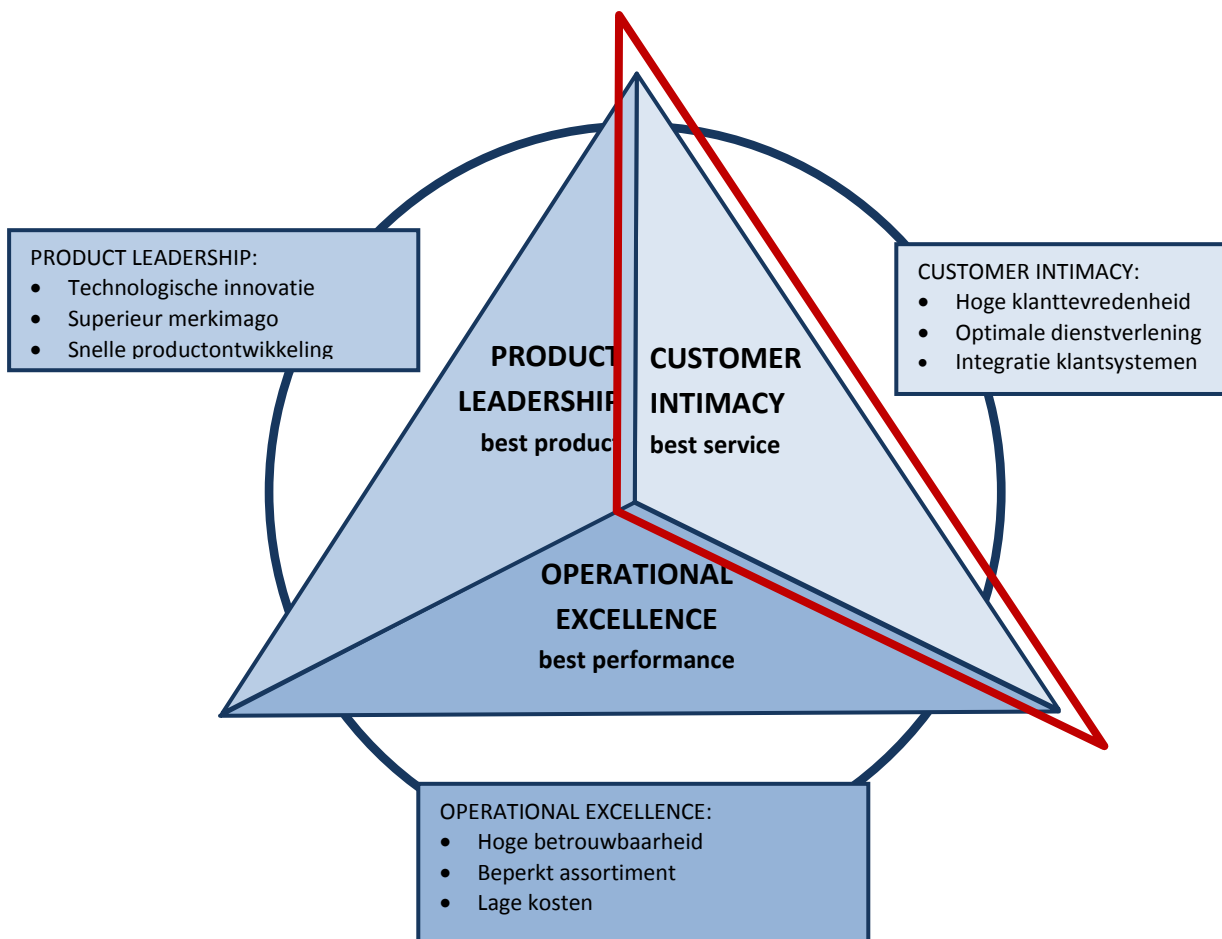
## 2. STRATEGISCH UITGANGSPUNT: FOCUS OP DE KLANT

Bij het voorgestelde organisatiemodel staat de doelgroepbenadering & de focus op de klant centraal. Alles staat ten dienste van het aanbod voor de klant en het zo goed mogelijk op de wensen en behoeften van die klant inspelen. Dat vraagt focus en flexibiliteit.

Om meerwaarde te creëren en om onderscheidend te zijn in de producten en diensten die ToBe haar klanten biedt, wil ToBe zich in de nieuwe organisatie vooral focussen op het klantwaardeprofiel 'Customer Intimacy', zoals dat in het model van Treacy en Wiersema wordt voorgesteld. Dit is een veelgebruikt marketingmodel waarmee bedrijven zich proberen te onderscheiden. Als voorbeelden:

- Product Leadership: Apple
- Operational Excellence: Hema
- Customer Intimacy: Van Lanschot Bankiers

De essentie van het model is dat er bij alle keuzes een sterke focus is op de gekozen profilering. Dit uiteraard zonder de andere elementen te verwaarlozen.



*Basisstrategie Treacy en Wiersema - Klantwaardeprofielen*

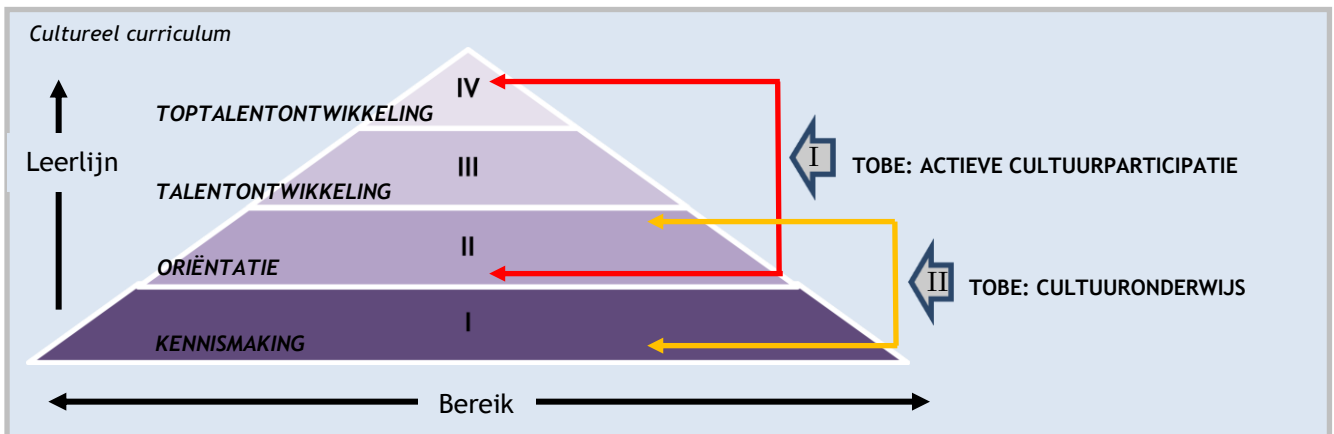
### 3. PROCESSEN

ToBe stelt de klant centraal en streeft er naar om invulling te geven aan de wensen en behoeften van de klant. Vraaggericht werken is voor ToBe een behoorlijke stap. In de pijler ‘Cultuuronderwijs’ werkt men al enige tijd op deze wijze en wordt steeds meer maatwerk geleverd. In de pijler ‘Actieve Cultuurparticipatie’ - die nu sterk productgericht werkt - is nog een sterke ontwikkeling nodig.

Omdat een organisatiestructuur & organogram alleen geen integraal overzicht geeft via welke manier van werken (processen) bepaalde resultaten behaald kunnen worden schetsen we op de volgende pagina een ‘werkmodel’ op hoofdlijnen. Het werkmodel betreft de primaire processen op de 2 hoofdpijlers van ToBe. Beide pijlers gaan uit van een doelgroepgerichte aansturing.

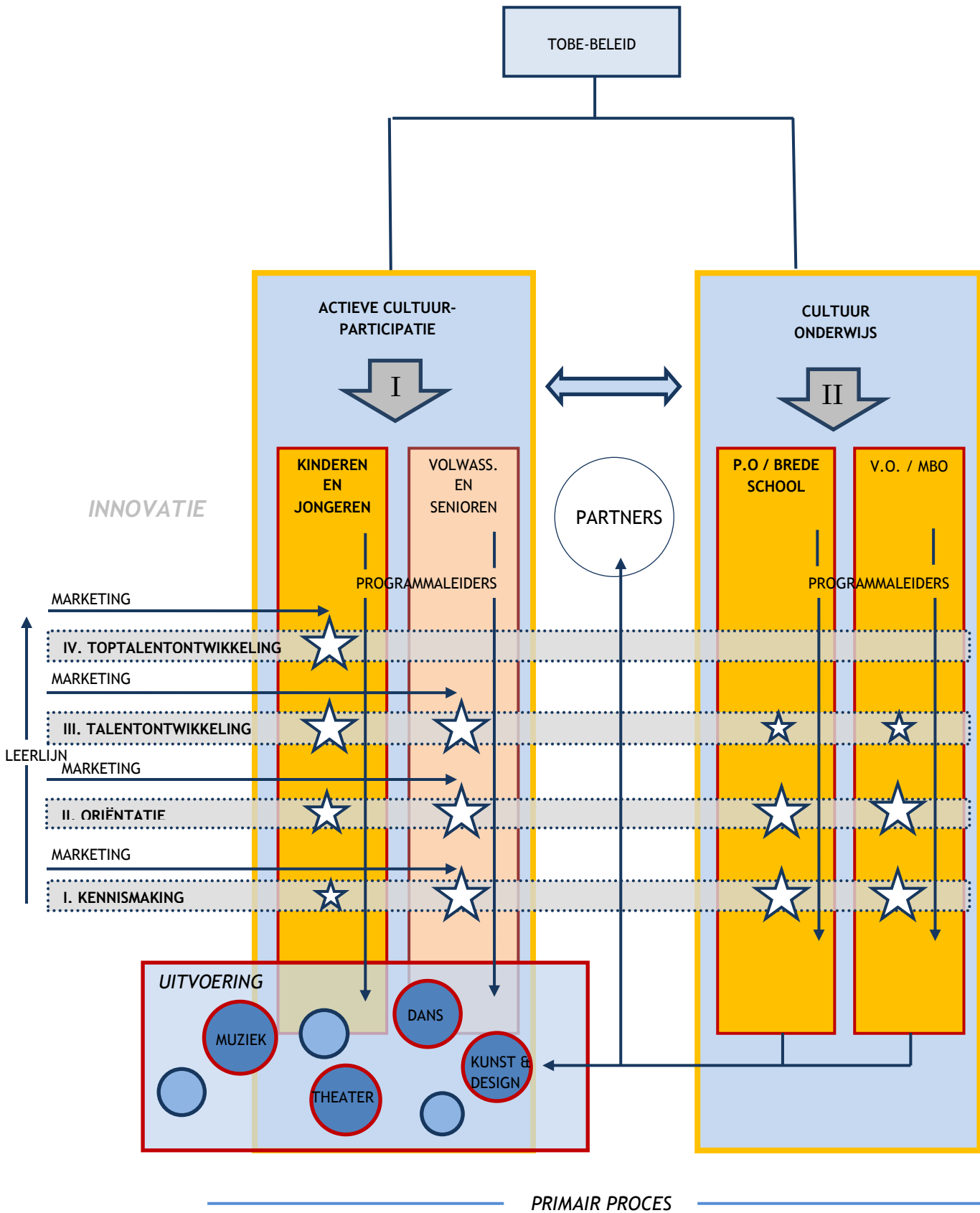
Ter toelichting:

- In aansluiting op het bij de kernactiviteiten beschreven *Cultureel curriculum* (afbeelding hieronder) wordt aanbod vooral ontwikkeld op basis van (de behoeften van) een doelgroep en afgestemd op de keten van talentontwikkeling (leerlijn kennismaking, oriëntatie, talentontwikkeling en toptalentontwikkeling). Het ontwikkelen van dergelijke programma’s (aanbod) staat onder leiding van een programmaleider.
- In de praktijk zal er met inbreng van productspecialisten (muziek, dans etc.) en ondersteunende diensten (facilitair, financiën, communicatie, fondswerver etc.) en mogelijk externe marketingexpertise (conceptontwikkeling) een programma worden ontwikkeld voor bijvoorbeeld de doelgroep kinderen, rekening houdend met de leerlijnen. Het aanbod krijgt hierdoor per doelgroep veel meer samenhang.



- De kernactiviteiten binnen de pijler Actieve Cultuurparticipatie spelen zich vooral af binnen de segmenten II, III en IV van het Cultureel curriculum. In het ‘werkmodel’ met grote sterren aangegeven. I, Kennismaking heeft binnen deze pijler een kleine ster bij doelgroep kinderen en jongeren omdat de meeste kinderen hun eerste kennismaking met kunst en cultuuractiviteiten opdoen in het onderwijs. Daar hebben I en II grote sterren.

SCHEMATISCHE VOORSTELLING 'WERKMODEL' OP HOOFDLIJNEN



PRIMAIR PROCES

## PROJECTMATIG WERKEN

---

Elke activiteit van ToBe valt binnen een doelgroepprogramma. Elke activiteit, van korte workshops tot lange cursorische leerlijnen, van festivals tot presentaties, wordt voortaan gezien als een project. Elk project kent een projectleider (dit kan ook een docent zijn).

Bij een project zijn altijd meerdere personen betrokken. Zowel vanuit het primaire proces als vanuit het ondersteunende servicebureau.

Kenmerken van een project:

- *Doelgericht*: een project zorgt ervoor dat bepaalde vooraf beschreven doelen bereikt worden.
- *Planmatig*: de doelen worden op een planmatig manier behaald.
- *Tijdelijk*: het project heeft een duidelijk begin en een eind.
- *Uitvoerbaar*: het project moet uitvoerbaar zijn.
- *Taakgericht*: de doelen worden binnen een projectorganisatie met een eigen budget uitgevoerd.

Een project wordt uitgevoerd om op een planmatige manier een bepaald doel te bereiken binnen een afgesproken tijd. Hiertoe worden de activiteiten in fasen opgedeeld. Na elke fase wordt besloten of het project doorgaat of niet. Hierbij wordt rekening gehouden met de beheersaspecten: tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie.

Elk project kent (in ieder geval) de volgende fasen:

	<b>INITIATIE-FASE</b>	<b>CONCEPTFASE</b>	<b>ONTWERPFASE</b>	<b>UITVOERINGSFASE</b>	<b>EVALUATIE-FASE</b>
<b>Mogelijk betrokkenen primaire proces vrije tijd</b>	Manager VT Programmameider Docent	Manager VT Programmameider Docent	Programmameider Docent	Programmameider Projectmedewerker Docent	Programmameider Projectmedew. Docent
<b>Mogelijk betrokkenen servicebureau</b>			Cursistenadmin. Communicatie	Cursistenadmin. Facilitair Communicatie	
<b>Overig betrokkenen</b>	Marketingmedew. Fondsenwerver Partners	Marketingmedew. Fondsenwerver Partners	Marketingmedew. Partners	Partners	Marketingmedew. Partners

## 4. ORGANOGRAM

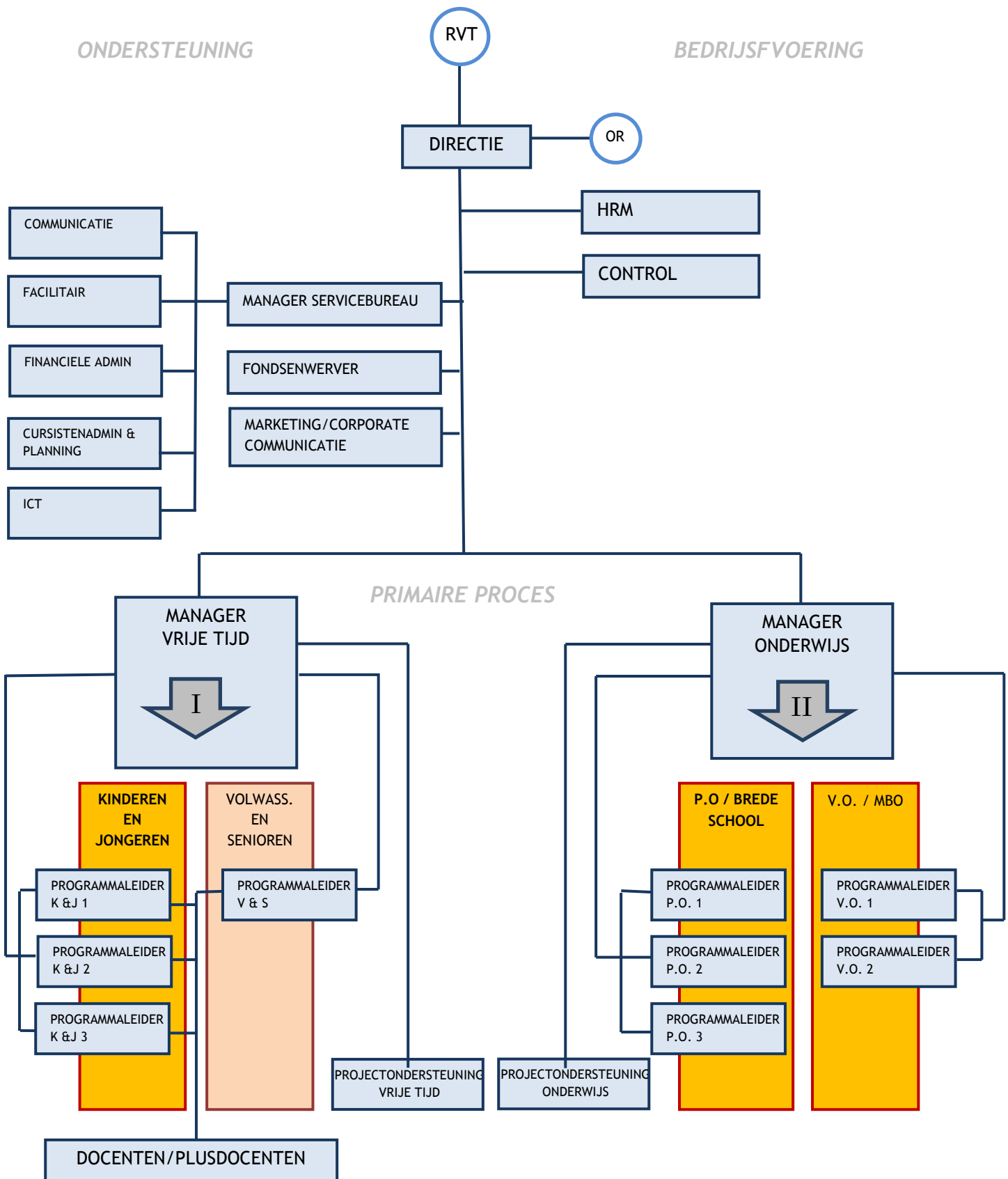
Op de volgende pagina's wordt het organogram en een verdere toelichting op de inhoud van een aantal functies gegeven. Een aantal bijzondere kenmerken:

- Voor de pijler 'Actieve cultuurparticipatie' komt een manager 'Vrije tijd' (meewerkend) die beleid ontwikkelt en - via de programmaleiders - leiding geeft aan de programma-ontwikkeling voor de doelgroepen kinderen & jongeren en volwassenen & senioren.
- Voor de pijler 'Onderwijs' komt een manager (meewerkend) die beleid ontwikkelt en leiding geeft aan het domein onderwijs.
- Binnen de 2 pijlers zijn programmaleiders actief die de doelgroepprogramma's ontwikkelen. Zij denken vanuit een ToBe-breed productenpalet en hebben elk een eigen specialisatie (bijv. muziek, brede school etc.). Zij sturen ook de vakdocenten aan.
- Een deel van de vakdocenten zal ook ingezet worden als projectleider (plusdocenten).
- Alle ondersteunende diensten ten behoeve van het primaire proces worden ondergebracht in een Servicebureau.
- Er wordt geïnvesteerd in een fondsenwerver en op projectbasis in marketingexpertise ten behoeve van conceptontwikkeling.

De hier getekende posities representeren niet de benodigde aantal fte's; ook combinaties van rollen en functies zijn mogelijk. Zo kan een programmaleider met specialisatie muziek ook alle muziekdocenten aansturen en een (ToBe-brede) accountmanagementachtige functie in een bepaalde gemeente of regio vervullen.

Wij zijn voornemens de nieuwe functies te beschrijven (naar inhoud en benodigde competenties), zodat bij de werving nog beter op kwaliteit kan worden geselecteerd. Boventaligheid en plaatsing zal bij de reorganisatie hierdoor in beperkte mate door afspiegeling plaatsvinden.





NADERE TOELICHTING ENKELE FUNCTIES

