

1 Jaarplan 2026 (concept)

NDSM LOODS

1.1 Voorwoord

2025 was een jaar van belangrijke stappen: de vaststelling van het Meerjarenbeleidsplan, de werving van een nieuwe directeur-bestuurder en de eindevaluatie van de Loodsraad. Wat we vooral zagen, was groei. Bijvoorbeeld in het vermogen om lastige kwesties met elkaar te dragen. Dat maakt 2025 ook een kantelpunt. Van pionieren naar verdiepen; van 'wij/zij' naar 'wij'; van denken in problemen naar denken in kansen.

In 2026 bouwen we daarop verder. Vanuit goed huisvaderschap - met aandacht voor zowel mensen als middelen - en met een gedeeld kompas dat richting geeft zonder de creativiteit, kracht en autonomie van eenieder te beperken. Dit jaarplan biedt precies dat: een kader, geen keurslijf. Een uitnodiging tot samenwerking, geen uitputtende lijst met verplichtingen. Het helpt de directeur-bestuurder, de werkorganisatie, de Loodsraad, de RvT en de makersgemeenschap om samen te sturen, te reflecteren en de resultaten daarvan gaandeweg zichtbaar te maken. Dat doen we vanuit het besef dat de beweging van broedplaats naar podium ook vragen kan oproepen over rollen, taakverdeling en verwachtingen. Daarom maken we deze ontwikkeling stap voor stap inzichtelijk; lerend en in voortdurende dialoog met elkaar.

Mijn dank gaat uit naar iedereen die daar in 2025 aan heeft bijgedragen: van makers tot team SKN, van Loodsraad tot RvT en van partners tot bezoekers. Laten we in 2026 doorgaan met dezelfde bevologenheid, zorgvuldigheid en scherppte.

1.2 Wie we zijn, waar we voor staan, wat we doen en waarom dat ertoe doet

1.2.1 *Onze visie en missie*

Stichting Kinetisch Noord (SKN) is eigenaar, exploitant en programmeur van de NDSM LOODS. Waar vroeger schepen werden gebouwd en gedoopt, wordt nu gebouwd aan een nieuwe toekomst. Meer dan 200 kunstenaars en makers vormen hier een dynamische gemeenschap die is gefundeerd op de visie dat kunst en cultuur zorgen voor verbeelding, sociale cohesie en maatschappelijke relevantie. SKN maakt ruimte - fysiek, programmatisch en mentaal - voor kunstenaarschap, (nacht)programmering, experiment, onderzoek, innovatie, ontmoeting en maatschappelijk initiatief en brengt deze op gelijke hoogte met de broedplaats die we al zijn. Onze missie: de verbindende en innovatieve kracht van kunst en makerschap breed zichtbaar en toegankelijk te maken, zowel binnen de NDSM LOODS als daarbuiten.

1.2.2 *Onze modus operandi*

De NDSM LOODS is geen traditionele organisatie. Het is een bevologen en democratisch georganiseerde gemeenschap van makers en kunstenaars, waarin mede-eigenaarschap vanzelfsprekend is. De Loodsraad vertegenwoordigt de huurders en adviseert de directeur-bestuurder over thema's als programmering, gemeenschapszin, beheer en ruimtegebruik. Het betrokken team SKN ondersteunt dat actief, leunend op de kennis en ervaring die daarin de afgelopen jaren is opgebouwd. De RvT bewaakt de koers, financiën en codes in een gezonde balans tussen betrokkenheid en afstand. Als directeur-bestuurder verbind ik deze werelden met ruimte voor ieders stem en verantwoordelijkheid.

We werken niet overhaast, niet met afvinklijstjes, maar met regelmatige reflectiemomenten, gezamenlijke afspraken en open communicatie. Onze procesgerichte, lerende aanpak past bij het karakter van de NDSM LOODS: vrij, creatief, kritisch en divers, met oog voor ieders vaardigheden en rol. We sturen op basis van wat we al in huis hebben, op richting en principes en bewaren zo onze wendbaarheid in het vertrouwen dat dit tot de beste resultaten leidt.

1.2 Waar kunst toekomst maakt

We bevinden ons in een tussentijd: tussen 'wat was' en wat 'zal zijn'. Juist op dit kantelpunt is er behoefte aan richting, versterking van de gemeenschapszin en een gezonde financieel-organisatorische basis. In lijn met het MJBP richten we ons in 2026 op vier strategische hoofdthema's:

1. **Versterking cultureel profiel**
2. **Versterking gemeenschapszin**
3. **Toekomstbestendige exploitatie**
4. **Duurzaam onderhoud van gebouw en installaties**

Deze thema's haken op elkaar in en versterken elkaar: programmering legt bloot wat er organisatorisch nodig is; gemeenschapszin maakt co-creatie mogelijk; een gezonde exploitatie maakt het geheel toekomstbestendig.

We opereren daarbij in een spanningsveld tussen:

- vrijheid & betaalbaarheid versus een gezonde exploitatie;
- broedplaatskarakter versus een open & programmerende plek;
- verdieping & dialoog versus slagkracht & effectiviteit.

De vraagstukken die dit met zich meebrengt, vertalen we waar mogelijk in programma's. Gesteund door het team SKN, gedragen door de denkkraft van ruim 200 kunstenaars, makers en creatief ondernemers én de fysieke bedding om de resultaten van dat denken zichtbaar te maken. Het jaarplan helpt ons om binnen deze vrije ruimte richting te houden.

1.2.1 Thema 1 - Versterking cultureel profiel

Doel / intentie

De NDSM LOODS sterker positioneren als een maatschappelijk relevante, eigenzinnige plek voor creativiteit, makerschap, onderzoek, experiment en nieuwe perspectieven. Niet als opgelegd profiel, maar voortkomend uit de energie van de makersgemeenschap zelf.

Wat we in 2026 doen

1. We vergroten de culturele programmering en maken die zichtbaar in en buiten de loods.
2. Makers, huurders en culturele en maatschappelijke partners krijgen een duidelijke plek in de programmering.
3. We versterken de communicatie en zichtbaarheid in de publieke ruimte, zodat meer mensen begrijpen wat hier gebeurt.
4. De ruimtelijke kwaliteiten van de loods benutten we beter door middel van programmering, presentaties en 'open studio'-momenten.

Hoe we dit realiseren

1. We werken programmalijnen uit die zowel artistieke als maatschappelijke waarden verbinden en bouwen daarbij voort op de kennis en ervaring die al bij SKN aanwezig is.
2. Via de Loodsraad, de werkorganisatie en informele bijeenkomsten toetsen we ideeën organisatorisch en financieel en creëren we breed draagvlak.
3. We werken vanuit het principe: alles is een programma - van lezingen tot actieonderzoek, van gesprekken tot experimenten met ruimtegebruik.

Daarvoor bouwen we voort op bestaande programma's en evenementen zoals IJ-Hallen, DGTL, NDSM OPEN, tentoonstellingen in NDSM FUSE, de Open Call i.s.m. de buitenstichting en Ambacht in Beeld; richten we in 2026 de programmaredactie op en in; rollen we sowieso twee programma- en communicatiepilots uit (waaronder 'Makers in de Etalage' en 'de Dogtroep-legacy') waarin we de toekomstige culturele koers testen, en verkennen wat dat organisatorisch en financieel van ons vraagt. Deze pilots helpen ons samen te ontdekken wat werkt, zonder dat we vooraf definitieve keuzes maken over rollen of structuren.

Wat we verwachten te zien

1. Een herkenbaarder en gedeeld cultureel profiel.
2. Meer gezamenlijke projecten en presentaties.
3. Inzicht in wat daarvoor nodig is in termen van organisatie en financiën.
4. Grotere zichtbaarheid van wat er in de loods gebeurt, zowel fysiek als digitaal.

1.2.2 Thema 2 - Versterking gemeenschapszin

Doel / intentie

De NDSM LOODS verder ontwikkelen als een betrokken, open en veilige gemeenschap waar teamleden, toezichthouders, loodsraadleden, kunstenaars, makers en cultureel ondernemers zich gezien weten, elkaar ontmoeten, ondersteunen en versterken en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de plek.

Wat we in 2026 doen

1. We creëren meer structurele en laagdrempelige ontmoetingsmomenten, op alle niveau's - binnen en tussen de verschillende gremia (RvT, Loodsraad, Team SKN, etc.).
2. We stimuleren een open dialoog waarin we verkennen hoe we de kracht van de organisatie optimaal inzetten en laten aansluiten op de beweging van broedplaats naar podium.
3. We stimuleren initiatieven die mensen binnen de loods onderling en met elkaar verbinden.
4. We zorgen voor transparantere, regelmatige communicatie over plannen en besluiten, waaronder het advies overname ateliers en de contractuele vertaling daarvan.
5. We investeren in een inclusieve cultuur waarin verschil mag bestaan, maar waarin we elkaar wel opzoeken en meningsverschillen in dialoog en met oog voor elkaars drijfveren en perspectieven worden opgelost. Fysiek en verbaal geweld worden niet getolereerd.

Hoe we dat realiseren

Daarvoor organiseren we op alle niveaus in 2026 in ieder geval minimaal één laagdrempelig gemeenschapsmoment per maand (borrels, soep, lunch); initiëren we minimaal één pilot project communicatie waarbij we de makers en filosofie van de NDSM LOODS breder uitdragen ('de makers maken de loods'), ook op de socials, als test van wat er financieel organisatorisch nodig is, zonder meteen keuzes te maken over rollen of structuren; houden we minimaal twee (brainstorm)bijeenkomsten en een werkbezoek met team SKN, houden we Loodsraad-

verkiezingen en zorgen we voor implementatie van de agenda voor de toekomst in de nieuwe Loodsraad en haar nieuw samen te stellen commissies, aangevuld met huurders.

Wat we verwachten te zien

1. Zichtbare toename van samenwerking tussen huurders die elkaar eerder nauwelijks kenden.
2. Een betrokken team SKN waarin ieders kwaliteiten optimaal tot hun recht komen.
3. Een sterk gevoel van gedeelde identiteit: van 'naast elkaar' naar 'met elkaar'.
4. Initiatieven die niet van bovenaf komen, maar van binnenuit ontstaan
5. Sterker verantwoordelijkheidsgevoel voor het geheel.

1.2.3 Thema 3 - Toekomstbestendige exploitatie

Doel / intentie

Werken aan toekomstbestendige NDSM LOODS en organisatie: financieel gezond, ruimtelijk passend en organisatorisch helder - zodat we onze culturele opdracht vanuit kracht kunnen blijven vervullen.

Wat we in 2026 doen

1. Samen met onze voorkeurspartner richten we een nieuwe exploitatieopzet in voor het NDSM Theater en Café en stellen we mogelijk aanpalend een ruimtelijk ontwikkelplan op voor Kavel 27, met een bijbehorend meerjarig investerings- en exploitatieperspectief.
2. We maken een eerste, ruimtelijke ontwikkelschets voor de Noordstrook en/of Underskate, met behoud van karakter, inclusief financiële perspectieven voor de korte en lange termijn.
3. We maken het interne subsidiestelsel inzichtelijker, gebaseerd op goed opdrachtgeverschap, goed governance en passend bij onze culturele opdracht.
4. We ontwikkelen een heldere regie op de partners, makers en huurders in de loods en brengen financiën, (verhuur)administratie, servicekosten, ruimtelijk beheer, marketing, programmering en fondsenwerving meer in eigen hand, passend bij of aanvullend op de verschillende rollen binnen het werkapparaat.

Hoe we dit realiseren

1. We kiezen voor partners, makers en huurders die onze waarden delen en zich onvoorwaardelijk en aantoonbaar verbinden aan onze visie en missie.
2. We zorgen voor transparantie en gedachtenuitwisseling richting werkorganisatie, Loodsraad, gemeenschap en RvT over keuzes, kaders, scenario's en risico's.
3. Co-creatie is het uitgangspunt; SKN voert de regie.

In 2026 werken we in ieder geval met een *financial* en minstens twee programmapilots waarin we experimenteren met freelance programmaopdrachten waarbij we willen leren wat dit op het gebied van bijvoorbeeld marketing, community management en fondsenwerving van ons vraagt. Daarbij bouwen we voort op de bestaande expertise binnen de werkorganisatie en werken we de regierol van SKN verder uit. Waar nodig vullen we die aan met de expertise van partners die bij ons passen en zich dienstbaar opstellen.

Wat we verwachten te zien

1. Een stabiel financieel fundament en een transparante exploitatie.
2. Efficiënter ruimtegebruik dat bijdraagt aan zowel de culturele als de economische opdracht.
3. Een organisatie die beter is voorbereid op de stappen richting het Kunstenplan 2029 - 2032.

1.2.4 Thema 4 – Duurzaam onderhoud gebouw en installaties

Doel / Intentie

De NDSM LOODS fysiek en technisch in een conditie brengen die past bij de monumentale status en zijn functie als professionele broedplaats en podium. Niet alleen onderhoud plegen, maar zorgen voor een toekomstbestendig gebouw dat in dienst staat van de artistieke opdracht.

Wat we in 2026 doen

- We werken het MJOP bij en koppelen dit aan een realistisch uitvoeringsperspectief.
- We richten onderhoudsprocessen zo in dat ze beter voorspelbaar en meer kosten-efficiënt worden.
- We streven naar duurzaam energiegebruik en slim beheer van middelen.
- We betrekken de gemeenschap bij keuzes over ruimtelijke ingrepen en hun impact op het karakter en dagelijks gebruik van de loods.

Hoe we dit realiseren

- Door regelmatige afstemming tussen werkorganisatie, huurders en technische partners.
- Door meerjarig te plannen en minder op incidenten te reageren.
- Door investeringen transparant te maken en zorgvuldig af te wegen in het licht van onze missie.

In 2026 beschikken we in ieder geval over een helder en duurzaam advies over de WKO, brengen we die in lijn met het MJOP, bepalen we hoe we verder gaan met de Milieustraat, evalueren we de 'Winterkathedraal' en vervolgen we onze gesprekken met NDSM Herleeft.

Wat we verwachten te zien

- Minder storingen, efficiënter energieverbruik en meer duidelijkheid over onderhoudscycli.
- Groter vertrouwen bij makers en huurders in het functionele fundament van de loods met behoud van haar karakter.

1.3 Middelen, financiering en *codes of conduct*

1.3.1 Onze middelen en financiering

De begroting 2026 is opgebouwd rond drie pijlers:

1. Versterking cultureel profiel en gemeenschapszin;
2. Een toekomstbestendige exploitatie;
3. Duurzaamheid.

We streven naar een realistische balans tussen vaste en incidentele inkomsten. Groei is met name voorzien in de exploitatie van het NDSM Theater en Café en in het versterken van onze eigen regie op gebouwbeheer, exploitatie en programmering. Het interne subsidiesysteem en transparante matchingprincipes helpen daarbij. Waar capaciteit ontbreekt, werken we samen met zorgvuldig geselecteerde partners die zichtbaar bijdragen aan onze missie en waarden.

1.3.2 Codes of conduct

We volgen de Fair Practice Code, Governance Code Cultuur, Code Diversiteit & Inclusie en de Gedragscode en het Protocol Sociale Veiligheid en brengen deze in de praktijk. Dit borgt

onafhankelijkheid, solidariteit en transparantie. Alle actoren - werkorganisatie, Loodsraad, gemeenschap, RvT en partners - handelen volgens deze principes. Niet vrijblijvend, maar gedeeld en bindend.

1.4 Monitoring en reflectie

We volgen onze voortgang in de geest van wie we zijn: open, reflectief en zonder controlezucht.

- Ieder kwartaal reflecteren we op de ervaringen van het team met de beweging van broedplaats naar podium en de regie- en actief ondersteunende rol van SKN daarin.
- In kwartaalgesprekken met de Loodsraad bespreken we de voortgang per thema en de ervaringen vanuit de gemeenschap.
- In de RvT richten we ons op koersvastheid, risico's en kansen, met ruimte voor reflectie op het samenspel tussen bestuur en toezicht.
- De gemeenschap wordt betrokken via open bijeenkomsten, reflectiemomenten en informele gesprekken.
- Succes meten we zowel in stappen op papier als in de kwaliteit van samenwerking, toegenomen vertrouwen en de zichtbaarheid van de culturele energie in de loods.

We zijn ons ervan bewust dat het goed is relevante punten zoveel mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Reëel en Tijdig) te maken. In 2026 werken we die ambitie verder uit.

1.5 Tot slot

2026 is een jaar van verdieping: we bouwen verder aan de fundamenteën die nodig zijn om een gereede kans te maken in 2029 - 2032 deel uit te maken van het Kunstenplan. We doen dat stap voor stap, samen, vanuit vertrouwen en met een open houding naar de toekomst.

Om die beweging helder te markeren, zetten we in de komende drie jaar de logische drietrapsraket in die daarvoor nodig is:

- **2026** staat in het teken van *verdieping en fundament*: we verstevigen onze culturele en organisatorische basis, testen nieuwe programmalijnen en bouwen voort op wat er al is.
- **2027** wordt het jaar van *focus en formulering*: we scherpen onze keuzes aan, versterken relevante partnerschappen en brengen onze koers samen in een overtuigend kader voor het Kunstenplan.
- **2028** draait om *bewijs en benoeming*: we vertalen het opgebouwde track record naar een sterke, onderbouwde aanvraag voor het Kunstenplan 2029 - 2032.

De NDSM LOODS is en blijft een plek waar kunst toekomst maakt - en waar die toekomst door ons allemaal gezamenlijk wordt vormgegeven.

Voorwaarts dus. De toekomst tegemoet.

Maarten van Boven

Directeur bestuurder