

ONTWIKKELING ORGANISATIE STRUCTUUR



2017  2025



**Beantwoorden we samen in het najaar van 2025
een aantal cruciale vraagstukken
naar de toekomst toe?**



ONTWIKKELING

Meerjarenplan, Jaarplan, Jaarverslag...?

Gefaseerde herbestemmingsstrategie

- scenarios
- suggesties

Participatietraject

- partners

ORGANISATIE

Bestuur: missie, strategische lijnen

- WELK TYPE BESTUUR?
- SAMENSTELLING BESTUUR
- ROLMANAGEMENT
- ORGANISATIESTRUCTUUR
- EVALUATIE

Dagelijkse werking

- SAMENSTELLING PERSONEEL
- ROLMANAGEMENT
- ORGANISATIESTRUCTUUR

STRUCTUUR

Bestuurscode Cultuur

Wettelijke verplichtingen



**Meerjarenplan, Jaarplan, Jaarverslag...?
Intern reglement?**



Gefaseerde herbestemmingsstrategie



Participatietraject



Meerjarenplan, Jaarplan, Jaarverslag...?
Intern reglement?

Wat kan onze volgende stap zijn om nog sterker voor die inhoudelijke lijnen te gaan?

Welke noden zijn er in de buurt waar we nog beter kunnen bij aansluiten?

We delen de resultaten van de Impact Track,
die we via de Sociale innovatiefabriek doen.





Gefaseerde herbestemmingsstrategie

We maken een herbestemmingsstudie op en onderzoeken de (financiële) mogelijkheden.

Het project wil nooit een eindproduct zijn. Als een stedelijk en sociaal experiment dat collectief bedacht, gebouwd en gefinancierd werd, heeft Hal 5 als **blijvend** doel om een betaalbare, duurzame en bruisende stedelijke vrijplaats te ontwikkelen.

Hal5 is dan ook niet zo maar een tijdelijke invulling maar een gefaseerde herbestemmingsstrategie.

bron: Hal 5 visienota 2017
herbevestiging 2025



SCENARIOS



Scenario 1: Enkel Hal5 - verderzetten strategische budgetrenovatie **2.000 m²** 2000 €/m² € 4.000.000

Bankfinanciering

Subsidies - Erfgoed - gefaseerde standaardpremie

Eigen vermogen - inbreng VZW Hal5 (opgespaard vermogen tegen start werf)

Eigen vermogen - bestaande projectpartners

Achtergestelde lening - Win/Win lening

Achtergestelde lening - Lening impactorganisaties

50,0%	€ 2.000.000
10,0%	€ 400.000
15,0%	€ 500.000
	€ 100.000
25,0%	€ 300.000
	€ 700.000

100,0% € 4.000.000

Scenario 2 : Hal4/5 - strategische budgetrenovatie **7.000 m²** 2500 €/m² € 17.500.000

Bankfinanciering

Subsidies - Erfgoed - projectsubsidie

Eigen vermogen - inbreng VZW Hal5 (opgespaard vermogen tegen start werf)

Eigen vermogen - bestaande / nieuwe projectpartners

Eigen vermogen - Stadsmakersfonds

Win/Win lening

Lening Impactorganisaties

Lening Stad Leuven / AGSL

50,0%	€ 8.750.000
5,7%	€ 1.000.000
17,1%	€ 500.000
	€ 1.000.000
	€ 1.500.000
27,1%	€ 300.000
	€ 1.500.000
	€ 2.950.000

100,0% € 17.500.000



SUGGESTIES



- Erfpacht mogelijkheden bekijken.
- Bevraging of concurrentiedialoog is beide ok voor ons. Indien marktbevraging georganiseerd wordt (ipv concurrentiedialoog), organiseer ze dan eventueel breed genoeg zodat iedereen een beeld heeft van de ruimtevragen en mogelijke partners, zodat Hal 5 die eventueel kan integreren.
- Neem ons mee als serieuze partner: huurder / exploitant / ontwikkelaar / investeerder
- Organiseer 4 (aparte) bevragingen (niet alles koppelen)
 - Hal4
 - Hal5
 - Hal54
 - Wisselspoor
- Indien er een koppeling gemaakt wordt tussen het wisselspoor en Hal54, maak die dan zuiver financieel: de ontwikkelaar van het wisselspoor betaalt een bedrag waar de ontwikkelaar van Hal54 mee aan de slag kan.



We maken een duidelijk beeld op
via de partner bevraging voor de toekomst hal 4 – hal 5.
We zetten een info markt op voor de buurt tijdens het Lentefees 2026.



Participatietraject

“

Dat Hal 5 zijn eigenheid kan behouden in de toekomst: ons ding kunnen blijven doen, sociale aspecten blijven belangrijk, ... We zijn dus niet afhankelijk van anderen in het stellen van onze eigen toekomst.

- Marjan Bruyland (Korst bakkerij)



PARTNERS

2025



PARTNERS

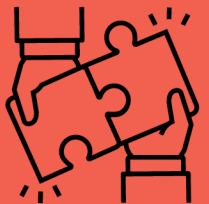
2025-...



“

**Wij dromen van het verder uitbouwen van
onze circulaire keuken naar een volwaardige
productieruimte.**

- Sara Vander Auwera (Content catering)



ORGANISATIE



Bestuur: missie, strategische lijnen



Dagelijkse werking

ORGANISATIE



Bestuur: missie, strategische lijnen

**We maken een duidelijke visie op
voor de rol van het bestuur.**

WELK TYPE BESTUUR?

Beleidsvoerend

- Strategisch beleid
- Hoge betrokkenheid
- Positieve dynamiek met directie

Toezichthoudend

- Financieel
- Grote afstand

Uitvoerend

- Strategisch én operationeel
- Rechstreeks actief in werkdomein
- Tijdelijk!



WELK TYPE BESTUUR?



- Waar zit onze organisatie?
 - Beleidsvoerend
 - Toezichthoudend
 - Uitvoerend
- **Welk type bestuur heeft Hal 5?**
- **Hoe gaan we de verschillende rollen invullen?**
- **Welke bestuurders hebben we nodig?**
- **Wie neemt de verantwoordelijkheid voor het zo van bestuurders?**
- Rollen invullen van het bestuur: controleren, adviseren, strategisch, netwerk, werkgever, ...
- Rolmanagement updaten
- Welk bestuur willen we?
 - Wat zijn de verwachtingen van de bestuurders?
 - Wat zijn de verwachtingen van de de Algemene Vergadering?
 - Wat zijn de verwachtingen van de coördinatoren?
 - Wat zijn de verwachtingen van de werknemers?



SAMENSTELLING BESTUUR



9 BESTUURSLEDEN

MICHIEL VAN BALEN

mede-oprichter en zaakvoerder Miss Miyagi en Stadsmakersfonds | buurtbewoner

ERIK BÉATSE

zaakvoerder Reisgenoot | coördinator Maakbaar Leuven | buurtbewoner

ARNOUT VANDENBOSSCHE

team-lead Sweco | zaakvoerder Bar Stan | initiatiefnemer Central Park 3010 | buurtbewoner

STEFFI SWENNEN

bestuurder Sporty vzw

JONAS VAN SOOM

artistiek coördinator CIRKLABO | festival coördinator CIRKL

KIRSTEN SAENEN

stafmedewerkster Saamo regio Vlaams-Brabant

BART WAUTERS

coördinator Arktos vzw

MARJAN BRUYLAND

zaakvoerder Korst bakkerij Hal 5

FIEN DEGRANDE

eventcoördinator Museum M

2 EXTRA LEDEN ALGEMENE VERGADERING

PANAGIOTIS ARKOUDOPOULOS

zaakvoerder Antico pizza Hal 5 en Antico pizza Muntstraat

SHADI ZMORROD

zaakvoerder Habibi Hal 5 en Habibi Diestsestraat

Hoe zit de organisatie vandaag in
elkaar? Hoe kunnen we deze
verbeteren?



- Vertegenwoordigen van bepaalde groepen/belangen?
 - Lidorganisaties, doelgroep, maatschappelijk belang, ...
- Let op belangenconflicten • Persoonlijk belang
 - Politiek belang
- Diversiteit en deskundige
 - Verschillende perspectieven aan boord brengen
 - Tegelijk deskundigheid in missie van organisatie
- Profielen uitwerken
 - Inhoudelijke expertise, persoonskenmerken, ...



ROLMANAGEMENT



NAAM	Functie / Clusterverantwoordelijke	Beschrijving van de functie
Michiel	ZAKELIJK OVERZICHT	Dealgemene financiële gezondheid en zakelijke strategie van de vzw. Hij draagt bij aan het ontwikkelen van een duurzaam financieel beleid, het identificeren van financieringsbronnen (subsidies, sponsoring, fondsenwerving), het bewaken van de budgettaire krijtlijnen en het beheren van financiële risico's. Zorgt ervoor dat de vzw op een zakelijk verantwoorde manier haar doelen kan nastreven.
	INFRASTRUCTUUR	Inzichten en kennis delen rond het duurzaam beheren en verbeteren van het gebouw op de site, binnen de beschikbare middelen. Hij bewaakt de noden en opportuniteiten op het vlak van infrastructuur en onderhoud. Hij verkent ook de toekomstige rol van Miss Miyagi, in functie van de herbestemmingsstrategie.
	EXPLOITATIE	Het ondersteunen van de ontwikkeling van een gedragen en strategisch exploitatiebeleid. Hij zorgt ervoor dat de exploitatie van Hal 5 financieel transparant en duurzaam gebeurt. Zo wordt er gebouwd aan een eerlijke en gedeelde verantwoordelijkheid voor het gebruik van de ruimte.
Arnout	BAR & FOOD	Bewaakt de kwaliteit van de dagelijkse en structurele werking van de bar in Hal 5, met als doel minstens break-even te draaien en bij voorkeur een positief resultaat te realiseren. Hij stimuleert een goede samenwerking tussen de bar, de foodpartners en het bredere Hal 5-team, en draagt zo bij aan een sterke publiekswerking en een samenhangend geheel van eet- en drinkaanbod.
Erik	JURIDISCH	Waakt over de juridische gezondheid van de vzw en zorgt ervoor dat alle nodige documenten en contracten beschikbaar, up-to-date en juridisch sluitend zijn. Hij ondersteunt de vzw bij het naleven van wettelijke verplichtingen en biedt advies bij juridische vragen die voortvloeien uit de algemene werking.
Jonas		
Kirsten		
Steffi		
Marjan	FINANCIEEL	Volgt mee de algemene boekhouding op die door de algemene werking tijdig en nauwkeurig wordt beheerd binnen het boekhoudpakket Yuki ism de externe boekhouder. Daarnaast deelt zij inzichten en kennis rond het rapporteren van de cijfers per kwartaal aan het bestuursorgaan.
Fien	PERSONEEL	Het ontwikkelen van een kader voor aanwerving, functioneren en ontwikkeling van medewerkers, het toezien op de naleving van sociale wetgeving, en het optimaliseren van administratieve processen en interne werking voor een efficiënte organisatie.
Barthel		
alle bestuurders	COMMUNICATIE	Bewaakt de kwaliteit van de algemene werking die instaat voor de communicatie van het verhaal van Hal 5 (de algemene identiteit van Hal 5 / het merk 'Hal 5') en dat deze breed wordt uitgedragen. Volgt alsook mee de interne als de externe communicatie van Hal 5.
alle bestuurders	PROJECTONTWIKKELING	Dit is een dynamische cluster die werkt rond het optimaliseren van recurrente zaken (rolmanagement, jaarverslag, handleidingen Hal 5 werking, masterplanontwikkeling), benoemen nieuwe targets tov de algemene werking.
alle bestuurders	COMMUNITY	Dit is een dynamische cluster die werkt rond het optimaliseren van de maandelijkse activiteiten, de Hal 5 feesten en die mee het netwerk uitbouwt.... bewaakt of de facilitatie en de communicatie tussen de Hal 5 partners optimaal verloopt vanuit de algemene werking.
	EVENTS	De cluster events verzekerd dat er een goede structurele event werking is binnen Hal 5 en deze minstens break even draait, liefst winst maakt.
nvt	VRIJWILLIGERSMANAGEMENT	

Wie neemt binnen het bestuur welke rol op zich?



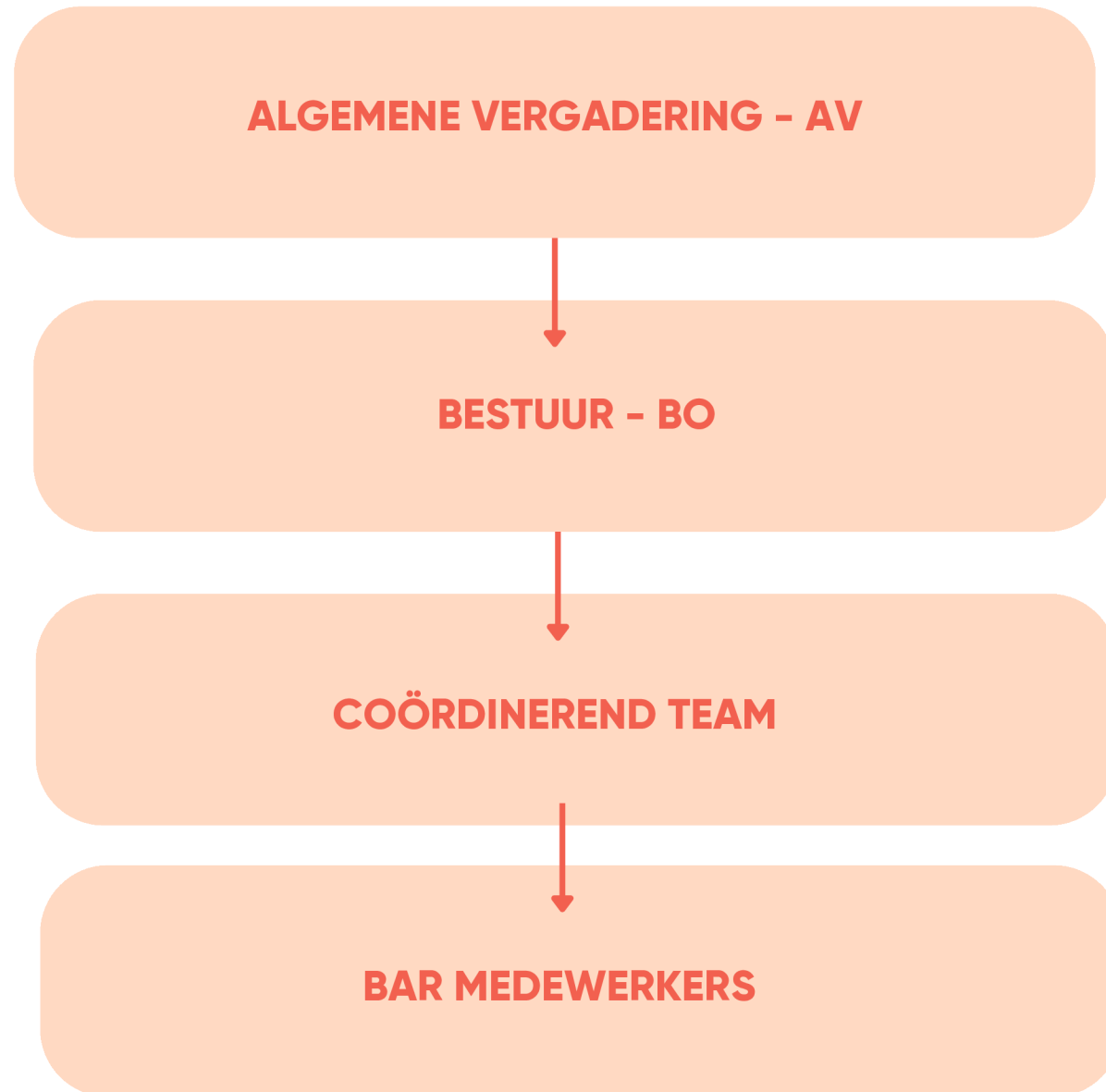
ROLMANAGEMENT



1. Bestuurlijke kennis & ervaring
 2. Sectorspecifieke kennis & netwerk
 3. Persoonlijke competenties
 4. Kenmerken, beschikbaarheid
- Elk punt uitwerken: welke aspecten belangrijk?
 - Hoe past huidige bestuur hierbinnen?
 - Welk profiel ontbreekt?
 - Welke kennis/vaardigheid wil je bijspijkeren als bestuur?



ORGANISATIESTRUCTUUR



EVALUATIE

Zelfevaluatie - instrument

Minstens eenmaal per jaar met het bestuur te reflecteren over het eigen functioneren.

LINK





Dagelijkse werking

Wat zijn de verdere ontwikkelingen naar personeelsverdeling en personeel verantwoordelijkheden? Wat is de rol van Hanne?

Wat is de uitkomst van de HR Scan?

SAMENSTELLING PERSONEEL



**HANNE
VANHAVERBEKE**

Project Coördinator



**PHAEDRA
MICHIELS**

Event Coördinator



**ELLA
D'HOE**

Bar verantwoordelijke



**AAGJE
MORISSENS**

Bar Coördinator

4 VASTE MEDEWERKERS

HANNE VANHAVERBEKE	PROJECT COÖRDINATOR
PHAEDRA MICHIELS	EVENT COÖRDINATOR
AAGJE MORISSENS	BAR COÖRDINATOR
ELLA D'HOE	BAR VERANTWOORDELIJKE

+ 30 FLEXIBELE BARMEDEWERKERS

Wie neemt binnen het
coördinerend team
welke rol op zich?

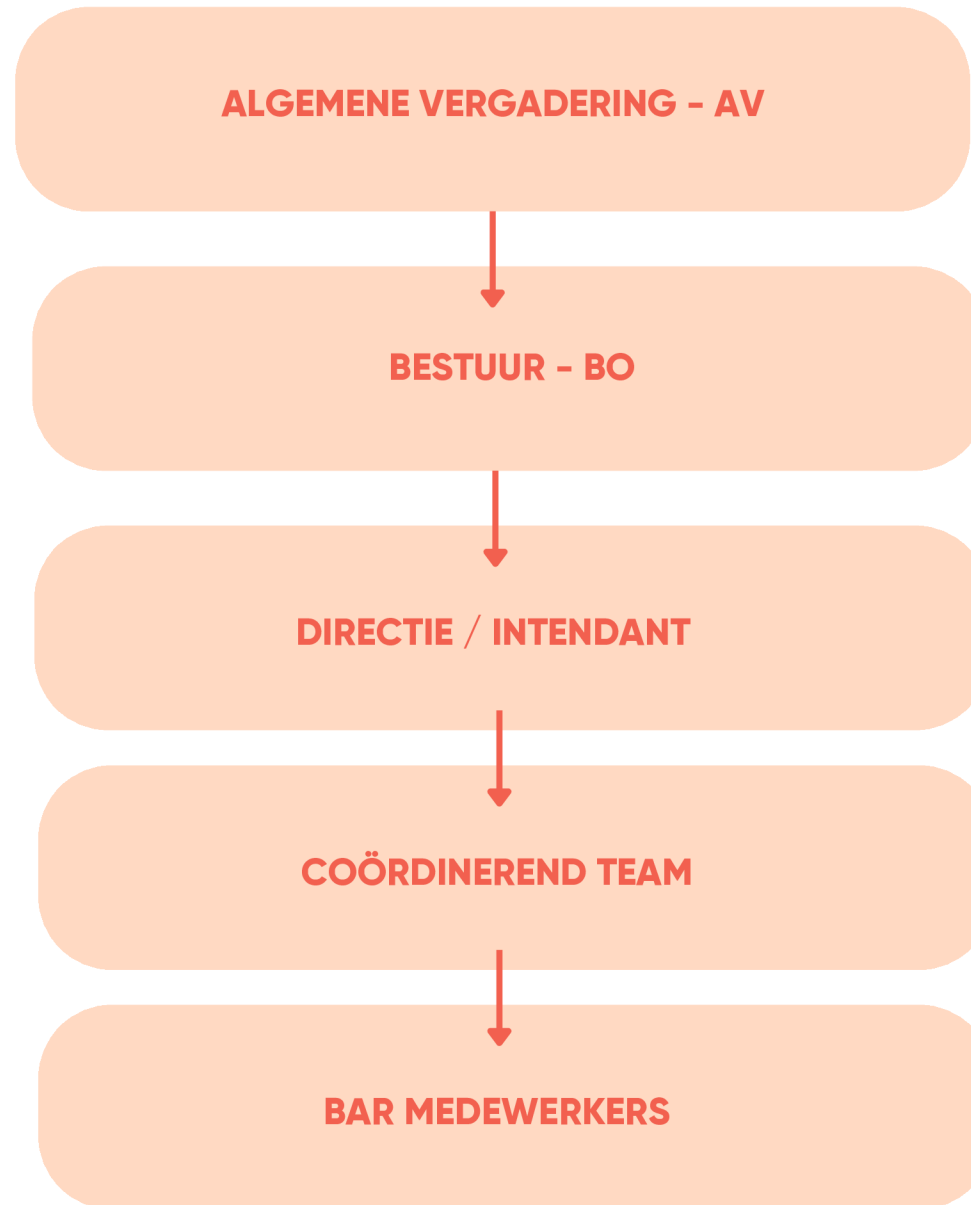


ROLMANAGEMENT



NAAM	Functie	Beschrijving van de functie
Hanne	PROJECT COÖRDINATOR	Als project coördinator van vzw Hal 5 voer je zelfstandig taken uit om de kwaliteit binnen Hal 5 ten allen tijde op te volgen en te bewaken. Je bent het intern aanspreekpunt voor alle partners en stuurt de werking bij indien nodig, in het belang van iedereen. Daarnaast ben je het externe aanspreekpunt en breng je het verhaal van Hal 5 over met de missie en visie van ons project in het achterhoofd via het netwerk en de digitale kanalen. Concreet ben je verantwoordelijk voor het financieel overzicht en de boekhouding van de vzw (algemene, bar, events), de infrastructuur en de exploitatie, je bent communicatieverantwoordelijke, staat in voor de projectontwikkeling, publiekwerking en de ondersteuning van de Hal 5 community.
Phaedra	EVENT COÖRDINATOR	Als event coördinator van Hal 5 ben je verantwoordelijk voor de evenementen binnen Hal 5 van A tot Z. Een activiteit in Hal 5 wordt gezien als evenement als deze plaatsneemt in de grote hal, de open zone, in de bar buiten de openingssuren van de bar, aan de lange tafel . Je werkt zelfstandig vanaf aanvraag van een evenement tot aan de facturatie en volgt alle tussenstappen nauwgezet op. Je draagt de visie van Hal 5 over naar de evenementen die er doorgaan en waakt over het belang van de betrokkenheid van alle partners en dagelijkse werking in de hal. Tot slot zorg je ook voor het aantrekken van potentieel nieuwe klanten of events door actieve campagnes op te zetten, online of offline. Daarnaast ben je verantwoordelijk voor de personeelsadministratie van alle medewerkers van Hal 5 (coördinatoren, bar en event medewerkers).
Ella	BAR COÖRDINATOR	Als bar coördinator van vzw Hal 5 ben je communicatief, je bent zowel intern als extern het aanspreekpunt voor alles wat de bar betreft. Als bar coördinator beziel je de bar en leid je de barwerking in goede banen. Je bouwt het barteam verder uit en je staat in voor het coachen van het barteam. Verder faciliteer je de optimale dagelijkse werking van de bar. Je bent verantwoordelijk voor de planning, bestellingen en financiën van de bar. Je bewaakt hierbij de marges in het aanbod en stemt af met de financieel verantwoordelijke wat betreft het rendement.
Aagje	BAR COÖRDINATOR	in ziekteverlof

ORGANISATIESTRUCTUUR



Moet het coördinerend team herbekeken worden?





Bestuurscode Cultuur

het Fonds voor Cultuurmanagement



Wettelijke verplichtingen

Waar kunnen we de juiste vragen halen en
hoe beantwoord onze huidige structuur reeds aan bepaalde vragen?



Bestuurscode Cultuur
het Fonds voor Cultuurmanagement

**Gebruiken we de Bestuurscode Cultuur
als leidraad voor onze werking?**

BESTUURSCODE

2012

Vlaamse Leidraad Goed Bestuur voor Cultuur
5 principes + 25 aanbevelingen

2019

Onderzoek kenniscentrum
Cultuurmanagement en Cultuurbeleid (UA)
Consultatietraject

2020

Bestuurscode Cultuur

8 principes + 45 aanbevelingen



Hoe ziet die Code er uit?

Principe 1: De organisatie expliciteert haar missie om culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

Aanbeveling 1.1: De organisatie expliciteert de missie en onderzoekt deze regelmatig op relevantie, accuraatheid en duurzaamheid.

Aanbeveling 1.2: De organisatie realiseert haar missie op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze en waarborgt de inhoudelijke integriteit.

Aanbeveling 1.3: De maatschappelijke omgeving van de organisatie is divers, evenals de kring van interne en externe belanghebbenden. Bestuur en directie zijn zich hiervan bewust en gaan hier op zorgvuldige en evenwichtige wijze mee om.

Aanbeveling 1.4: De organisatie reflecteert periodiek over de toepassing van de principes van duurzaamheid en integreert deze principes in de missie.



"Pas toe en/of leg uit"

Principes worden toegepast, afwijkingen mogelijk

- "richtinggevend, niet als wetgeving"
- Je moet de principes bewust afstemmen op jouw organisatie, in functie van je missie, met oog voor grootte en schaal.

→Pas je ze toe: uitleggen hoe en waarom

→Pas je ze niet toe: ook uitleggen!



BESTUURSCODE



8 principes

Volgen een bepaalde logica:

- 1 & 2: **algemeen**
- 3 & 4: heldere afspraken **bestuur en directie**
- 5 & 6 : verantwoordelijkheden van het **bestuur**
- 7 & 8: verantwoordelijkheden van de **directie**



8 principes

Algemeen:

- 1. De organisatie expliciteert haar missie om culturele waarde te creëren, over te dragen en / of te bewaren.
- 2. De organisatie past de principes van de Bestuurscode Cultuur toe, proportioneel aan haar omvang en maturiteit, en licht periodiek toe hoe zij dat heeft gedaan, pas toe én leg uit. De organisatie volgt de aanbevelingen op maar kan er gemotiveerd van afwijken, pas toe en leg uit.



8 principes

Heldere afspraken bestuur en directie:

- 3. Bestuur en directie handelen integer en in het belang van de organisatie.
- 4. Bestuur en directie zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen ernaar.



8 principes

Verantwoordelijkheden van het bestuur:

- 5. Het bestuur voert zijn controlerende, adviserende, strategische en werkgeversrol op een professionele, constructief-kritische en onafhankelijke wijze uit en waarborgt de inhoudelijke en/of artistieke integriteit.
- 6. Het bestuur wordt evenwichtig samengesteld op een wijze die deskundigheid en diversiteit waarborgt en een betrokkenheid bij de organisatie veronderstelt.



8 principes

Verantwoordelijkheden van de directie:

- 7. De directie is verantwoordelijk en bevoegd voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.
- 8. Het bestuur en de directie gaan zorgvuldig, ethisch en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie.



BESTUURSCODE



Toolbox

Van het Fonds voor Cultuurmanagement (UA)

LINK

[Tips en Tricks voor het werven van bestuurders](#)

[Bestuursprofielen en bestuurdersprofielen](#)

[Wat neem je best op in een intern reglement?](#)

[Wat te doen in geval van belangenverstrengeling?](#)

[Zelfevaluatie-instrument](#)

[Mogelijke toepassing Pas toe of leg uit](#)

[Inhoud introductieprogramma](#)





Wettelijke verplichtingen

Zal de rechtsvorm in de toekomst wijzigen
bij de verdere ontwikkelingen?

WETTELIJKE VERPLICHTINGEN



- jaarlijkse AV (min 1/jaar)
- bestuursvergaderingen (min 6/jaar)
- vzw dossier op orde: ledenregister, verslagen overlegmomenten, boekhouding
- statuten en evt. intern reglement
- UBO-register
- jaarrekening, begroting
- fiscaal: patrimoniumtaks
- GDPR, Reprobel
- bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering onderzoeken

We zouden een intern reglement kunnen opmaken en min 1x per jaar op de AV de tijd nemen om dit reglement te overlopen en dit te bespreken.



RECHTSVORM

Tot 2025



vzw Hal 5

- GEBOUWBEHEER
- ALGEMEEN BEHEER
- PROJECT WERKING
- BAR WERKING
- EVENT WERKING

Vanaf 2025



vzw Hal 5

zelfde bestuur

vzw Hal 5 Exploitatie

- GEBOUWBEHEER
 - Afschrijvingen

- VERHUUR RUIMTE

- TOTAALKOST
 - huurinkomsten ruimte

- ALGEMEEN BEHEER
- PROJECT WERKING
 - Energie
 - Exploitatiekosten
 - Werkingskosten
 - Personeelskost (0,8 VTE)

- BAR WERKING
 - Personeelskost (1 VTE)
 - Werkingskosten

- EVENT WERKING
 - Personeelskost (0,6 VTE)
 - Werkingskosten

- TOTAALKOST
 - Werkingstoelage
 - Omzet bar en events

gebruiksovereenkomst

gebruiksovereenkomst







**HANNE
VANHAVERBEKE**

Project Coördinator

CONTACT

 hanne@hal5.be

 hal5.be

 [@hal5.leuven](https://www.instagram.com/hal5.leuven)

 [Hal 5](https://www.facebook.com/Hal5)