

THEATER DE LIEVEKAMP
BELEIDSPLAN 2016-2019

Vertellen en verbinden



Inhoudsopgave

Inleiding	Pagina 3
Missie	Pagina 5
Visie	Pagina 5
Ambities	Pagina 6
Doelstellingen	Pagina 7
Uitwerking beleidsvoornemens 2016-2019	Pagina 9
Organisatie	Pagina 28
Financiën	Pagina 31
Partners	Pagina 32
Bijlagen	Pagina 33

Vertellen en verbinden

In 2018 bestaat Theater De Lievekamp 50 jaar. Ons theater heeft zich in de loop der tijd ontwikkeld tot het grootste en belangrijkste podium in de regio Oss met een publieksbereik van ruim 90.000 bezoekers die hun weg vinden naar 200 tot 250 voorstellingen per seizoen binnen alle theaterdisciplines, zowel professioneel als amateur. Daarmee is De Lievekamp een belangrijk trefpunt van de Osse gemeenschap en niet meer weg te denken uit de Osse samenleving.

Onder druk van recessie, veranderd koopgedrag en bezuinigingen op cultuur is al jaren een neerwaartse trend zichtbaar in theaterbezoek. Zo ook in Oss: waar De Lievekamp rond 2007 nog zo'n 125.000 bezoekers trok is dat aantal ieder jaar gedaald, al is die daling minder sterk dan bij sommige andere

theaters en is sinds 2014 een voorzichtige beweging opwaarts zichtbaar.

Met effectieve marketing kunnen we die beweging opwaarts vergroten en creëren we conversie tussen verschillende doelgroepen. Zo moet het mogelijk zijn meer bezoekers te trekken op onze programmering. Tegelijkertijd is duidelijk dat we ons ook zullen moeten aanpassen en programmabeleid moeten ontwikkelen waarmee we nieuwe of door ons verloren groepen uit de samenleving aan ons binden.

Daarom starten we vanaf 2017 een tweede programmalijn "Theater van de Stad"* waarmee we individuen en groepen die tot op heden geen aansluiting vinden bij ons theater actief opzoeken in wijken en dorpen en met ons verbinden. We bieden plaats aan

zowel voorstellingsgerichte activiteiten door amateurs (kunst en cultuur) als niet-voorstellingsgerichte activiteiten (maatschappelijke projecten), waarmee we een plek van samenkomst zijn.

Een actieve rol in cultuureducatie binnen het primair en voortgezet onderwijs moet nieuw jong publiek aan ons binden. Daarbij zoeken we naar synergie met onze culturele partners, individueel of in OKVO verband.

Tot slot zoeken we verbinding met het bedrijfsleven door ons gebouw open te stellen voor congressen, seminars en vergaderarrangementen en voeren we een actief sponsorbeleid. De extra financiële middelen die we daarmee genereren zetten we in om onze nieuwe activiteiten te financieren.

Ons thema voor de beleidsperiode 2016-2019 is Vertellen en Verbinden. Nadrukkelijker Vertellen wie we zijn, wat we doen, hoe we dat doen en waaróm; nadrukkelijker Verbinden met ons bestaand en nieuw publiek en met onze culturele, maatschappelijke en

zakelijke partners. Daarmee zorgen we voor meer binding in stad en streek en vergroten we onze maatschappelijke relevantie.

Coen Bais
Directeur

**J De Programmalijn Theater van de Stad is gebaseerd op het door de Deventer Schouwburg ontwikkelde concept "Podium van de Stad", waarin inwoners van Deventer zijn uitgenodigd om zélf programma's te ontwikkelen.*

Missie

Theater De Lievekamp presenteert een zo breed mogelijk, kwalitatief hoogwaardig programma op het gebied van professionele- en amateurkunst voor een zo breed en groot mogelijk publiek in Oss en de regio in een gastvrije en servicegerichte omgeving binnen een optimale culturele en zakelijke exploitatie.

Visie

Wij presenteren al het moois dat theater te bieden heeft. Wij willen interesseren, verdiepen, vermaken, leren en informeren. Wij prikkelen je geest en strelen je ogen en oren met het beste dat wij kunnen vinden binnen alle theaterdisciplines. Wij creëren meerwaarde en beleving met onze warme gastvrijheid.

Wij zijn een Theater met een Hart.



Ambities

1. De stad Oss streeft nadrukkelijk naar een regiofunctie, met bijbehorend voorzieningenniveau. Daarbij past een schouwburg waar alle podiumkunsten vertoond worden, voor een zo breed mogelijk publiek door middel van een laagdrempelig programma met ambitie en kwaliteit.
2. De Lievekamp wil vast en incidenteel publiek op het bestaande programma verder aan zich binden en uitbreiden.
3. De Lievekamp wil nieuwe publieksgroepen aan zich binden door actief op zoek te gaan naar sociaal-culturele initiatieven en verbanden van de inwoners van Oss en de regio en deze een plaats van samenkomst en een podium te bieden in het theater. Zo vergroten we onze maatschappelijke relevantie.
4. De Lievekamp zoekt, zowel in OKVO verband als zelfstandig, actief samenwerking met het onderwijs met als primair doel kinderen en jongeren in het primair en voortgezet onderwijs zo vroeg mogelijk te interesseren in kunst en cultuur.
5. De Lievekamp wil onderscheidend zijn door kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te bieden aan publiek, spelers en huurders.
6. De Lievekamp realiseert haar ambities zo efficiënt mogelijk door synergie en samenwerking te zoeken met de culturele partners in Oss en de regio
7. De Lievekamp wil externe geldstromen verwerven uit zakelijke verhuur, fondsenwerving en sponsoring om de nieuwe stappen in programmering en educatie te kunnen financieren.

Om onze ambities te realiseren hebben wij de volgende

Doelstellingen

1. Het aanbieden van professionele voorstellingen in alle genres met het streven een gemiddelde bezoekersgroei te realiseren van jaarlijks 5%.
2. Het ontwikkelen van een tweede programmalijn Theater van de Stad waarin wij
 - a. ons gebouw openstellen voor sociaalculturele activiteiten uit de wijken en dorpen en
 - b. lokale en regionale amateurtalenten, individueel en/of in groepsverband, een podium bieden in ons theater met als doel nieuwe of verloren publiekgroepen aan ons te binden en conversie te creëren naar onze professionele programmering.
3. De samenwerking zoeken met de culturele kernvoorzieningen in Oss en de kerndorpen om Theater van de Stad zo efficiënt mogelijk vorm te geven.
4. Een actieve rol vervullen op gebied van cultuureducatie binnen het primair- en voortgezet onderwijs, binnen OKVO verband of in andere vormen van samenwerking.
5. Middels gerichte marketing ons bestaande publiek in aantallen laten groeien en nieuw publiek aan ons binden.
6. Externe geldstromen verwerven door het aanbieden van De Lievekamp als congres-, vergader- en symposiumlocatie voor de zakelijke markt.
7. Financiering zoeken voor onze nieuwe initiatieven middels sponsoring, projectsubsidies van de Provincie Noord-Brabant en lokale, regionale en landelijke fondsen.
8. Continu op peil houden en verbeteren van onze dienstverlening voorafgaand, tijdens en na de voorstelling, voor bezoekers, artiesten en huurders.
9. Vorm geven aan duurzaam ondernemen binnen de bedrijfsvoering.
10. Uitvoeren van onderhoud op een zodanig niveau dat de exploitatie optimaal tot 2022 is gegarandeerd.
11. In overleg met de gemeente concrete plannen ontwikkelen voor ver- of nieuwbouw, bij voorkeur op de huidige locatie aan de Raadhuislaan met als doel het gebouw en de faciliteiten toekomstbestendig te maken voor de lange termijn.
12. In 2018 bestaat De Lievekamp 50 jaar. Wij willen dat gepast vieren.



Uitwerking beleidsvoornemens 2016-2019

1

Het aanbieden van professionele voorstellingen in alle genres met het streven een gemiddelde bezoekersgroei te realiseren van jaarlijks 5%.

De Lievekamp kent een lange traditie als breed en laagdrempelig theater met een programma dat een grote aantrekkingskracht heeft op de stad en regio Oss. De Lievekamp voorziet al bijna 50 jaar in een behoefte, maar heeft onder druk van recessie en veranderd koopgedrag net als ieder theater in Nederland bezoekersaantallen zien afnemen. Daarnaast is ook al meerdere jaren een verschuiving zichtbaar in koopgedrag: men legt zich minder lang van tevoren vast

en dus neemt het aantal abonneementhouders af en de incidentele kaartverkoop toe.

Dit resulteert in een toename van kosten op marketing & publiciteit - we verkopen minder vaak bij voorbaat uit en moeten dus gedurende het seizoen blijven promoten - en het betekent ook dat de binding met onze vaste en incidentele klanten afneemt. We willen die ontwikkeling keren.

Door gerichte marketing willen we de communicatie met onze klanten verbeteren en ze steviger aan ons binden, bijvoorbeeld met loyaliteitsprogramma's. Daarnaast willen we meer in gesprek met ons publiek over onze programmakoers, hun mening over de voorstelling, de behoefte aan experiment en nieuwe genres.

De Lievekamp staat al jaren bekend om haar warmte en service; dit is een belangrijk onderdeel van de beleving rondom de voorstelling, we onderscheiden ons daarmee en dat willen we nóg beter vorm geven. We zien onze klanten als gasten en behandelen hen als zodanig. Van het moment van de aankoop van een kaartje tot ver na de voorstelling willen we service en gastvrijheid verbeteren. Natuurlijk met een horecaconcept van hoge kwaliteit. En we diversifiëren onze doelgroep : bij de diverse genres horen diverse verwachtingen. We leveren een product op maat, toegesneden op de wensen van de doelgroep van die avond.

Nieuw publiek vinden we door binnen de bestaande genres van ons programma vaker te vernieuwen en incidenteel te experimenteren, bijvoorbeeld met modern klassiek. Ons streven is het programma een spiegel te laten zijn van de stad. "Breed en laagdrempelig" past bij Oss en dat blijft onze kernwaarde.

Dit alles moet een gemiddelde bezoekersgroei realiseren van 5% per jaar.

Acties: (2016-2019)

- *Onze bestaande programmalijn blijft onze kernactiviteit*
- *Breed en laagdrempelig zijn onze kernwaarden*
- *Programma vaker vernieuwen binnen de bestaande genres*
- *Ruimte voor experiment*
- *Bestaand publiek sterker aan ons binden*
- *Nieuw publiek binden (5% bezoekersgroei per jaar)*

Wij verstevigen en verbreden onze bestaande bezoekersgroep en wij binden nieuw publiek aan ons.

2

Het ontwikkelen van een tweede programmalijn "Theater van de Stad" waarin wij

- a. ons gebouw openstellen voor sociaal-culturele activiteiten uit de wijken en dorpen en
- b. lokale en regionale amateurtalenten, individueel en/of in groepsverband, een podium bieden in ons theater met als doel nieuwe of verloren publiekgroepen aan ons te binden en conversie te creëren naar onze professionele programmering.

Vanuit onze kernactiviteit, het aanbieden van professionele voorstellingen van hoge kwaliteit in alle genres, tegelijkertijd laagdrempelig en afgestemd op de behoefte en verwachting van de Osse samenleving, verbinden wij grote groepen uit Oss en de regio met elkaar. Een volle grote zaal brengt nu eenmaal ruim 600 mensen met verschillende achtergrond samen die hun interesse of passie op dat moment met elkaar delen...

Maar er is een groeiende groep in de samenleving die de weg naar het theater niet vindt. In 2014

Wij stellen ons gebouw nadrukkelijk open voor sociaal-culturele activiteiten

schetsten het Sociaal Cultureel Planbureau en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid de maatschappelijke ontwikkeling in Nederland onder de titel "Gescheiden werelden". Daarin wordt beschreven dat de tegenstellingen in onze samenleving, vooral veroorzaakt door steeds grotere verschillen in opleidingsniveau, scherper worden en tekenen vertonen van een nieuwe klassenmaatschappij. Het risico bestaat dat er een groeiend onderscheid komt tussen "hoge" en "lage" cultuur, waarbij de traditionele culturele canon niet meer aansluit bij jongeren en nieuwe groepen in de samenleving.

Het model Theater van de Stad, waarin sociaal-culturele amateurinitiatieven een podium wordt geboden in het theater, is veelbelovend. We stellen ons daarin ten doel individuen en groepen die tot op

heden geen aansluiting vinden bij ons theater actief op te zoeken in wijken en dorpen en ons met hen te verbinden. We bieden daarbij plaats aan zowel voorstellingsgerichte activiteiten door amateurs (kunst en cultuur, erfgoed, individueel of in groepsverband) als niet-voorstellingsgerichte activiteiten (maatschappelijke projecten), waarmee we een plek van samenkomst zijn.

Onze oprichtingsstatuten uit 1968 zijn daarmee actueler dan ooit: "... De stichting heeft ten doel: de oprichting en instandhouding, het beheer en de exploitatie van een sociaal-cultureel centrum dat in hoofdzaak voorziet in de behoefte aan accommodatie ... op cultureel, maatschappelijk, recreatief en geestelijk gebied..." en "het scheppen van een brede culturele belangstelling..." en "...het organiseren en stimuleren van een cultureel programma, onder andere omvattende theatervoorstellingen, concerten, exposities, kunstmanifestaties en andere evenementen...".

Het zit dus in ons DNA en daarom zetten we, naast ons bestaande professionele programma, de komende jaren

ook in op die nieuwe programmalijn. Daarbij zoeken we verbinding met onze culturele partners om die rol zo efficiënt mogelijk te vervullen.

Acties: (2016-2019)

- *Wij gaan actief op zoek naar individuen en groepen in wijken en dorpen die initiatieven ontplooiën op sociaal-cultureel terrein en bieden hen*
 - *Een podium voor voorstellingsgerichte activiteiten*
 - *Een plaats van samenkomst voor maatschappelijke activiteiten*

Wij zoeken samenwerking en synergie met culturele instellingen en partners in de stad met als doel een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering.

3

De samenwerking zoeken met de culturele kernvoorzieningen in Oss en de kerndorpen om Theater van de Stad zo efficiënt mogelijk vorm te geven.

We geven onze ambities en doelstellingen vorm door samenwerking te zoeken met onze culturele partners in de stad en streek, en richten ons in eerste instantie op Muzelinck als logische partner.

Muzelinck heeft de afgelopen jaren via coördinatoren verbinding gelegd met wijken en dorpen (wijkcentra, woningcorporaties, zorginstellingen). Zij weten wat er leeft en wat er “speelt” in stad en streek. De opdracht wordt dat de coördinatoren mensen en projecten naar ons theater leiden voor ruimte of een podium.

Daarbij gaat onze ambitie binnen de voorstellingsgerichte activiteiten overigens verder dan alleen een podium bieden: we bieden waar mogelijk ondersteuning aan speeltechniek en presentatievaardigheden.

4

Een actieve rol vervullen op gebied van cultuureducatie binnen het primair- en voortgezet onderwijs, binnen OKVO verband of in andere vormen van samenwerking.

In OKVO verband is De Lievekamp met ingang van 2015 gestart met theatervoorstellingen voor het primair onderwijs. Voorheen vervulde poppentheater Marag die rol vanuit de gedachte dat die theatervorm het beste aansloot bij de beleving van kinderen uit groep 1 en 2. In 2013 heeft De Lievekamp Marag echter overgenomen en met ingang van 2015 verzorgen wij de volledige programmering. Met de transitie van Marag naar Vestzaktheater van De Lievekamp is cultuureducatie verlegd van het poppentheater naar programma’s vanuit het eigen theateraanbod.

Dat leverde in 2015 theaterbezoek in schoolverband op van 2.237 leerlingen uit groep 1 en 2 van 37 basisscholen (Basismenu) en 291 leerlingen uit groep 8 van 7 basisscholen (Plusmenu).



Wij zoeken actief samenwerking met het onderwijs met als doel kinderen en jongeren in het primair en voortgezet onderwijs zo vroeg mogelijk te interesseren in kunst en cultuur.

Veel instellingen maken inmiddels de omslag naar meer vraaggerichte educatie die niet per se voortkomt uit het eigen aanbod. Wij willen daar de komende beleidsperiode in meebewegen en – naast onze eigen contacten - binnen OKVO verband de samenwerking zoeken met de scholen voor primair onderwijs om aanbod op maat te ontwikkelen. Wij treden toe tot het bestuur van OKVO met de ambitie om in nauwe samenspraak met de andere culturele instellingen een actuele doelstelling te formuleren met een zo concreet mogelijke opdracht aan onszelf.

Onze motivatie is tweeledig: enerzijds delen we de overtuiging dat cultuuronderwijs door haar vormende en reflectieve functie evenwicht brengt in de ontwikkeling van kinderen en jongeren en er toe bijdraagt dat ze aansluiting vinden in de samenleving, anderzijds is het voor de toekomst van het theater

belangrijk dat kinderen al vroeg in aanraking komen met podiumkunsten. Daarmee bieden we kinderen en jongeren een kans aansluiting te vinden op ons programma en leren wij hoe we ons programma beter kunnen laten aansluiten op hun ontwikkeling.

We richten ons ook op het voortgezet onderwijs en gaan experimenteren met een project waarin we jongeren hun eigen theaterproductie laten organiseren. Vanaf de ontwikkeling van het voorstellingsconcept, de boeking van artiesten, programma en regie, technische realisatie, marketing & publiciteit tot aan de kaartverkoop. Dit project, waarvoor we externe financiering gaan zoeken, moet vanaf 2017 vorm krijgen.

Tot slot bieden we met ingang van seizoen 2016-2017 jongeren, in bezit van een Cultuurkaart, CJP, scholieren- of studentenpas de mogelijkheid onze

voorstellingen met korting te bezoeken. Daartoe selecteren we een aantal voorstellingen en reserveren we per voorstelling een vast aantal kaarten.

Acties: (2016-2019)

- *Wij treden toe tot het bestuur van OKVO (2016)*
- *Zelfstandig én binnen OKVO verband zoeken we de samenwerking met de scholen voor primair onderwijs (2016-2019)*
- *We richten ons op het voortgezet onderwijs met een project waarbij scholieren hun eigen voorstelling produceren (2017-2019)*
- *We introduceren korting met Cultuurkaart, CJP, scholieren- of studentenpas (2016)*

5

Middels gerichte marketing ons bestaande publiek in aantallen laten groeien en nieuw publiek aan ons binden.

Het gedrag van publiek verandert. Al meerdere jaren is een verschuiving zichtbaar in koopgedrag: men legt zich steeds minder lang van tevoren vast en dus neemt het aantal abonneementhouders af en de incidentele kaartverkoop toe. Bovendien is onder druk van de recessie de bezoekfrequentie afgenomen. Theaters in Nederland worden al sinds 2009 geconfronteerd met een daling van bezoekersaantallen.

Al is die daling kleiner bij De Lievekamp, dit alles resulteert tóch in toenemende druk op marketing & publiciteit omdat we gedurende het seizoen onze niet uitverkochte voorstellingen moeten blijven aanbieden. Bovendien is er door de verschuiving van abonneement naar losse verkoop een risico dat de binding met onze vaste klanten afneemt.

We willen die ontwikkeling keren. We willen Vertellen en Verbinden. Vertellen, door meer en beter te communiceren wie we zijn, wat we doen en hoe we dat doen ("branding" van het merk De Lievekamp) en Verbinden, door de band met bestaand publiek te vergroten en nieuwe bezoekers te trekken.

Wij onderscheiden kernpubliek (> 6 voorstellingen per jaar), participanten (3 < 6 voorstellingen per jaar) en passanten (1 à 2 voorstellingen per jaar). Door gerichte marketing willen we opwaartse conversie creëren: passanten moeten participanten worden en participanten kernpubliek. En de instroom van onderaf - ons nieuwe publiek - willen we natuurlijk maken tot een van die groepen.

Die continue beweging opwaarts realiseren we door regelmatig bezoek te belonen via een loyaliteitsprogramma. Maar bovenal door de dialoog aan te gaan met ons publiek, ze te betrekken in onze programmakoers, hun mening te vragen over de kwaliteit van de bezochte voorstelling en door de behoefte te peilen aan extra service, zoals nieuwe horecaconcepten en randprogrammering. We willen

dus niet alleen Vertellen, maar ook Luisteren. Voor communicatie in dialoog dient onze website te worden vernieuwd en aangepast, zowel technisch als qua vormgeving. Bovendien geven we de opdracht aan onszelf om meer relevante klantgegevens te verzamelen en die gegevens zodanig te verwerken dat we het kunnen gebruiken voor gerichte communicatie en promotie. We verhogen ons marketingbudget om meer zichtbaar te zijn en investeren in mensen en middelen om onze slagkracht te vergroten.

Nieuwe bezoekers zoeken we in eerste instantie dichtbij: bij onze culturele partners Muzelinck, Bibliotheek, Museum Jan Cunen, Groene Engel en al onze partners in de stad en streek. We maken afspraken voor het doorleiden van publiek naar elkaar en stemmen waar mogelijk onze promotie op elkaar af.

Verder streven we naar conversie, doorleiden dus, van ál onze bezoekers op educatie, verhuur, amateurvoorstellingen en het Theater van de Stad programma naar onze professionele voorstellingen.

Tot slot vergroten we onze zichtbaarheid in stad en streek door effectievere inzet van social media en door onze brochures, folders, flyers en posters vaker en breder te verspreiden.

Acties: (2016-2019)

- *“Branding” van het merk De Lievekamp*
- *Opwaartse conversie creëren van passanten naar participanten naar kernpubliek*
- *Dialoog aangaan met ons publiek*
- *Website vernieuwen en aanpassen*
- *Meer relevante klantgegevens verzamelen, verwerken en benutten*
- *Verhoging van het marketingbudget*
- *Afspraken maken met collega-instellingen voor het doorleiden van publiek naar elkaar*
- *Conversie van ál onze bezoekers op educatie, verhuur, amateurvoorstellingen en het Theater van de stad programma naar onze professionele voorstellingen*
- *Zichtbaarheid vergroten in stad en streek*

6

Externe geldstromen verwerven door het aanbieden van De Lievekamp als congres-, vergader- en symposiumlocatie voor de zakelijke markt.

De Lievekamp heeft, naast de twee theaterzalen, diverse ruimtes die zeer geschikt zijn voor zakelijke evenementen. Bovendien hebben we alles in huis om die evenementen perfect vorm te geven: onze theatertechniek beheerst alle moderne presentatiemiddelen en onze horeca is van uitstekende kwaliteit, zowel het product als de dienstverlening. Daarmee zijn we voor Oss en de wijde regio een interessante locatie voor congressen, vergaderingen, seminars en presentaties. Maar ook, in combinatie met programma-aanbod, voor bedrijfsuitjes en teambuilding.

Ook hier zoeken we samenwerking met onze culturele partners: Muzelinck heeft op ons verzoek speciaal voor de zakelijke markt cursusaanbod ontwikkeld, dat aansluit bij de behoefte van bedrijven naar invulling van

*Wij willen onze congresfunctie
vergroten maar blijven ons
primair richten op theateraanbod.*

of aanvulling op hun programma, zoals teambuilding, presentatievaardigheden, en out-of-the-box denken.

Eind 2015 zijn de beschikbare ruimtes in ons gebouw opnieuw bekeken op de mogelijkheden voor exploitatie, is de bestaande brochure herschreven en is in de organisatie 0,4 fte vrijgemaakt voor het actief benaderen van bedrijven. Begin 2016 is de nieuwe brochure zowel digitaal als gedrukt gelanceerd om in te zetten bij de acquisitie.

Acties: (2016-2019)

- *Congres- en vergadermogelijkheden van De Lievekamp uitdragen*
- *Actieve acquisitie op zakelijke verhuur*



7

Financiering zoeken voor onze nieuwe initiatieven middels sponsoring, projectsubsidies van de Provincie Noord-Brabant en lokale, regionale en landelijke fondsen.

Waar de lokale, provinciale en landelijke overheid als subsidiegever aan Cultuur de afgelopen jaren een terugtrekkende beweging heeft gemaakt, zijn culturele instellingen zich gaan toeleggen op het verwerven van "geld uit de markt". Met wisselend succes, want onder druk van de recessie was de vijver halfleeg en zwaar overbevestigd. Met het aantrekken van de economie lijkt er weer wat meer ruimte te ontstaan, maar die moet slagvaardig en professioneel worden benut.

De Lievekamp heeft enige ervaring met sponsoring. Onze kleine zaal wordt al bijna 10 jaar gesponsord door de Rabobank, met als voornaamste tegenprestatie haar naamgeving aan die zaal. Daarnaast wordt onze programmabrochure sinds jaar en dag merendeels gefinancierd door tal van grote en kleine sponsors

Wij zoeken externe financiering voor realisatie van onze nieuwe initiatieven.

en adverteerders. We kennen een succesvol donatieprogramma: Bouwen aan Cultuur. Ruim 180 donateurs, waarvan we een groot deel tot ons kernpubliek rekenen, hebben symbolisch een steen uit onze toneeltoren geadopteerd. Jaarlijks worden de inkomsten uit Bouwen aan Cultuur - in overleg met de Bouwers - bestemd voor een specifieke aanschaf waarvoor wij de middelen missen. Bouwen aan Cultuur beschouwen we als een voorbeeld van een sterke binding met ons kernpubliek en dit willen we vanaf 2016 verder uitrollen.

De komende jaren willen we dus meer sponsors aan ons binden. Daartoe hebben we eind 2015 een sponsorprogramma geschreven dat zich vooral richt op sponsoring van ruimtes, in principe die ruimtes die we ook hebben benoemd binnen de zakelijke verhuur. De inkomsten die we daarmee genereren investeren we in

ons programma, zodat onze subsidie-afhankelijkheid niet toeneemt.

Maar we zoeken ook sponsoring om onze nieuwe ambities te kunnen financieren. Of fondsen, zowel lokale fondsen als landelijke en subsidieregelingen bij de provincie.

Goede sponsorwerving kun je uitbesteden maar is kostbaar. We kiezen er voor zélf sponsoring en fondsenwerving zo succesvol mogelijk vorm te geven door medewerkers op marketing, zakelijke verhuur en sponsorwerving deel te laten nemen aan het training- en coaching programma Wijzer Werven, dat is geïnitieerd door het Ministerie van OCW. Met de daarin opgedane kennis denken we effectief te kunnen werven en maken we onze ambities financieel mogelijk.

Acties: (2016-2019)

- *Actief sponsorprogramma voeren (2017-2019)*
- *Donatieprogramma Bouwen aan Cultuur verder uitrollen (2016-2019)*
- *Medewerkers deel laten nemen aan training- en coaching programma Wijzer Werven (2016)*

8

Continu op peil houden en verbeteren van onze dienstverlening voorafgaand, tijdens en na de voorstelling, voor bezoekers, artiesten en huurders.

De Lievekamp staat al jaren bekend om haar warmte en service; dit is een belangrijk onderdeel van de beleving rondom de voorstelling. We onderscheiden ons daarmee van andere theaters en podia en dat willen we nóg beter vorm geven.

We zien onze klanten als gasten en behandelen hen als zodanig. Van het moment van de aankoop van een kaartje tot ver na de voorstelling willen we onze service en gastvrijheid verbeteren. Natuurlijk met een horecaconcept van hoge kwaliteit. En we diversifiëren onze doelgroep: bij de diverse genres horen diverse verwachtingen. We leveren een product op maat, toegesneden op de wensen van de doelgroep van die middag of avond.



*Wij zien onze klanten als gasten
en behandelen hen als zodanig.
Wij zijn een Theater met een Hart.*

Service begint met het gemak waarmee je een kaartje koopt voor onze voorstellingen. Dat kan online of aan de kassa. Wij werken continu aan verbetering van onze website en stemmen de openingstijden van onze kassa af op de wensen van onze gasten. Bij aankomst, voorafgaand aan de voorstelling, ontvangen wij onze gasten met onze Brabantse warmte en gastvrijheid en creëren we meerwaarde bij de voorstelling. We zetten in op verder perfectioneren van ons pauzedrankjesconcept en maken van de voorstelling een compleet avondje uit door het regelmatig aanbieden van randprogrammering, afgestemd op de specifieke doelgroep. Ons kaartverkoopstelsel LVP hebben we de afgelopen jaren uitgebreid met modules die inspelen op de verwachtingen van onze gasten, zoals een stoelreserveringsmodule. We onderzoeken de

komende periode ook andere opties van ticketverkoop met het doel gemakkelijker nieuw publiek te bereiken. Onze artiesten gaan ons even zeer aan het hart als onze gasten. Onze ontvangst is persoonlijk, hartelijk en gastvrij en we proberen verschil te maken door bijvoorbeeld een welkomstpakketje in de kleedkamer neer te zetten. En waar dat past bedanken we na de voorstelling met een attentie, in de vorm van het traditionele boekje of een mand met streekproducten.

Onze kleedkamers en artiestenfoyer gaan we verbouwen en herinrichten om tegemoet te komen aan de wensen van deze tijd.

Acties: (2016-2019)

- *Onze onderscheidende service nóg beter vorm geven*

Horeca

- *Diversifiëren van het aanbod per doelgroep (product op maat) (2017-2019)*
- *Verder perfectioneren van ons pauzedrankjesconcept (2016-2019)*
- *Regelmatig aanbieden van randprogramma in café en foyer (2017-2019)*

Kaartverkoop

- *Website vernieuwen en verbeteren (2017)*
- *Openingstijden van onze kassa optimaal afstemmen op behoefte (2016-2019)*
- *Andere vormen van ticketverkoop onderzoeken (2017-2019)*
- *Kleedkamers en artiestenfoyer verbouwen en herinrichten (2016)*

9

Vorm geven aan duurzaam ondernemen binnen de bedrijfsvoering.

Duurzaam ondernemen geven wij vorm door belasting van het milieu zoveel mogelijk te beperken én waar mogelijk gebruik te maken van fair trade producten.

Ons gebouw is echter in hoge mate een beperkende factor bij het vormgeven van die ambitie. Waar mogelijk nemen wij energiebesparende maatregelen (licht, lucht, verwarming) zowel in de publieksruimtes en kantoren als op het toneel. En gebruiken wij, nu wij de schoonmaak van De Lievekamp en Muzelinck per 2016 in eigen beheer hebben, zoveel mogelijk milieuvriendelijke producten. We proberen de hoeveelheid restafval te reduceren en gebruiken ook in onze horeca zo min mogelijk milieubelastende producten.

Ons streven blijft een Green Key certificering te verwerven. We gaan binnen onze staf een coördinator aanwijzen die de Green Key aanbevelingen volgt, implementeert en uitdraagt binnen de organisatie.

Acties: (2016-2019)

- *Coördinator benoemen (2016)*
- *Green key certificering (2018)*

10

Uitvoeren van groot en regulier onderhoud aan gebouw en installaties op een zodanig niveau dat de exploitatie optimaal tot 2022 is gegarandeerd.

In 2018 is ons gebouw 50 jaar oud, weliswaar conform ons meerjaren onderhoudsplan onderhouden, maar het nadert de grens van wat wenselijk is qua niveau van voorzieningen en de eisen van deze tijd.

Onze publieksruimtes hebben op veel plaatsen een gedateerde uitstraling, de kantoren voldoen bijna niet meer aan de huidige arbo-eisen en backstage is de routing, door op elkaar volgende verbouwingen door de jaren heen, niet efficiënt. De verwarmings- en luchtbehandelingsinstallaties zijn weinig duurzaam en voldoen in sommige ruimtes niet aan de wensen van onze gasten.

We zullen dus ingrijpend moeten verbouwen om onze huidige succesvolle exploitatie ook op termijn te garanderen en gaan daarover in gesprek met

de gemeente. Maar tot die tijd moeten we groot onderhoud blijven plegen op een zodanig niveau dat de bedrijfsvoering niet in gevaar komt.

We volgen daarbij de planning van ons meerjaren-onderhoudsplan; we hebben de afgelopen jaren conform planning gedoteerd en onze reserves zijn voldoende om het onderhoud op een aanvaardbaar peil te houden tot 2022.

Wij zijn echter eigenaar en beheerder van het gehele gebouw aan de Raadhuislaan, waarin Muzelinck en Bibliotheek zélf zorg moeten dragen voor de kosten van regulier- én groot onderhoud van het eigen bouwdeel. In tegenstelling tot De Lievekamp is de jaarlijkse dotatie groot onderhoud van zowel Muzelinck als Bibliotheek niet conform meerjaren onderhoudsplan en derhalve is de opgebouwde reserve al meerdere jaren ontoereikend om groot onderhoud aan hun bouwdeel op niveau uit te voeren.

Als eigenaar van het gebouw loopt De Lievekamp het risico dat die tekorten voor haar rekening komen. Op basis van de verwachte uitgaven voor groot onderhoud

(gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan) en de ongewijzigde bijdragen van de bibliotheek en Muzelinck in de komende jaren zal er vanaf 2017/2018 sprake zijn van een tekort op de voorziening groot onderhoud van de bibliotheek en Muzelinck wat in 2021 zal zijn opgelopen tot € 710.000 respectievelijk € 174.000.

Daarom is besloten om bepaalde onderhoudswerkzaamheden niet uit te voeren met mogelijke financiële risico's tot gevolg. Hierbij wordt bedoeld op het risico dat door het (tijdelijk) uitstellen van onderhoudswerkzaamheden, de kosten van het onderhoud op termijn hoger zullen uitvallen. Daarbij worden geen concessies gedaan op het gebied van veiligheid. De hieraan gerelateerde onderhoudskosten worden niet uitgesteld en worden uitgevoerd op het moment dat dit noodzakelijk is. Door het alleen uitvoeren van de hoogst noodzakelijke onderhoudswerkzaamheden is de voorziening vooralsnog toereikend.

11

In overleg met de Gemeente concrete plannen ontwikkelen voor ver- of nieuwbouw, bij voorkeur op de huidige locatie aan de Raadhuislaan met als doel het gebouw en de faciliteiten toekomstbestendig te maken voor de lange termijn.

De gemeenteraad heeft het college van B&W in 2015 gevraagd geld vrij te maken voor revitalisering van het stadscentrum. Daarbij wordt onderzocht in hoeverre verhuizing van Bibliotheek, Muzelinck en De Lievekamp, gezamenlijk of individueel, kan bijdragen aan een levendig centrum. Tegelijkertijd wordt (opnieuw) gekeken op welke manier de Raadhuislaan heringericht moet worden.

Voor De Lievekamp betekent dit dat ons gebouw ingrijpend zal moeten worden verbouwd. De kans is groot dat al richting 2022 een geleidelijke daling te zien zal zijn in bezoekersaantallen doordat het comfort in

ons gebouw niet meer aansluit op de eisen van onze gasten, waardoor onze inkomsten dalen. Tegelijkertijd zullen we een stijging zien van de kosten, doordat de energielasten toenemen en de inefficiënte routing en de technische veroudering zwaarder gaat drukken op de exploitatie.

Wij vragen de gemeente dringend om met ons plannen te ontwikkelen voor verbouw of nieuwbouw en hebben een duidelijke voorkeur voor verbouw op de huidige locatie, mits dit gefaseerd en zonder tijdelijke sluiting van ons theater plaatsvindt.

We zijn trots op ons theater, op deze plek: hier hebben we een naam opgebouwd als gastvrij, warm theater met een consistente, brede programmering. We hebben een trouw publiek dat ons goed weet te vinden en we draaien hier een sluitende exploitatie met een relatief bescheiden subsidie. Natuurlijk vinden we gratis parkeren voor onze gasten en een goede bereikbaarheid voor artiesten en vrachtwagens een "must". Gelet op de rol van theaters in de toekomst

willen we flexibel zijn – zowel qua capaciteit als qua functie en sfeer. We maken in het gebouw graag verbinding met andere instellingen, organisaties of private partijen om optimaal van elkaar te profiteren.

In 2016 willen we allereerst duidelijkheid over de vraag of we onze exploitatie voortzetten aan de Raadhuislaan. Vervolgens ontwikkelen we meerdere scenario's voor (ver)bouw, deels gebaseerd op de plannen zoals we die hebben gepresenteerd in onze notitie "Zonder cultuur geen basis voor Oss Avenue". We betrekken Muzelinck bij die plannen en kijken gezamenlijk naar interessante partners om aan te haken, zodat we Cultuur op de Raadhuislaan maximaal vorm kunnen geven.

Acties: (2016-2019)

- *Duidelijkheid scheppen over de toekomst van De Lievekamp aan de Raadhuislaan (2016)*
- *Scenario's uitwerken voor verbouw, vernieuwbouw of nieuwbouw (2016-2017)*



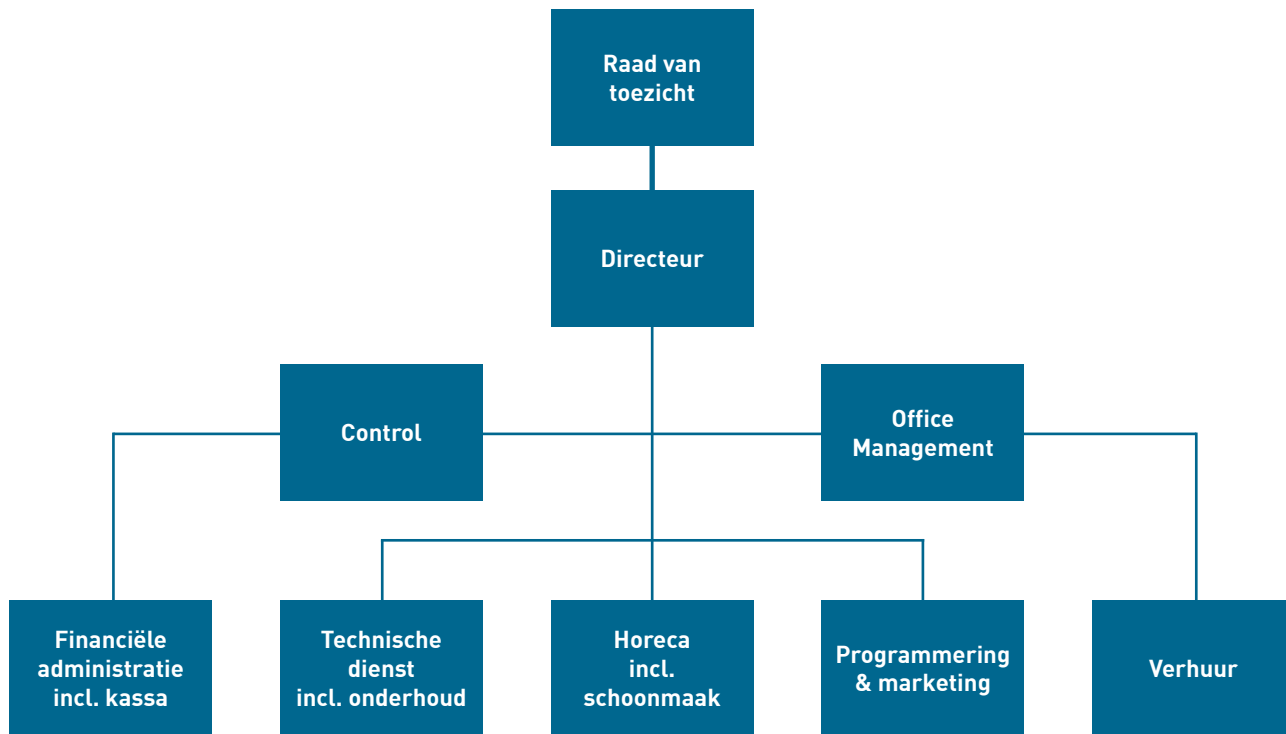
12

In 2018 bestaat De Lievekamp 50 jaar. Wij willen dat gepast vieren. We benoemen een jubileumcommissie die ons adviseert over vorm en inhoud van ons 50-jarig jubileum in 2018. En we verzoeken de Gemeente om een financiële bijdrage zodat we dit een feest van de hele stad en regio kunnen laten zijn.

Organisatie

Organigram

Het huidige organigram ziet er als volgt uit:



De Lievekamp is in 2011 ingrijpend gereorganiseerd. De organisatie hanteert sindsdien een zogenaamd. "harmonica-model": een compacte staf programmeert, promoot, verkoopt, controleert en plant de voorstellingen terwijl een kleine professionele kern van theater-techniek en horeca bij de uitvoering naar behoefte wordt aangevuld met oproepkrachten en zzp-ers.

Voor onze vaste medewerkers en oproepkrachten hanteren wij ook de komende jaren de CAO Nederlandse Podia; De Lievekamp is lid van de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia (WNP).

Ons personeelsbeleid is er ook de komende jaren op gericht de talenten van onze werknemers optimaal te benutten. Wij stimuleren ontwikkeling, hebben daartoe een scholingsbudget en investeren in een goede sfeer op de werkvloer door werknemers van verschillende afdelingen ook buiten werktijd incidenteel met elkaar in contact te brengen. Een veilige werkomgeving is vanzelfsprekend. Ons huishoudelijk reglement beschrijft rechten en plichten, van werknemer ten opzichte van werkgever en werknemer ten opzichte van werknemer. Gelet op de omvang van de organisatie

hebben wij een Personeelsvertegenwoordiging (PVT). Deze voert vier maal per jaar overleg met de directie waarbij ze wordt bijgepraat over nieuwe ontwikkelingen en geconsulteerd met betrekking tot personeelsbeleid.

De Lievekamp wordt geleid door een directeur-bestuurder, die conform de Code Cultural Governance wordt gecontroleerd door een raad van toezicht Deze ziet toe op onderwerpen als: realisatie van doelstellingen, strategie, risicobeheer en financieel beleid.

Toekomst: De organisatieomvang is exact afgestemd op de ambities van de beleidsperiode 2012-2015 en er is niet of nauwelijks rek in de organisatie om de in dit beleidsplan geformuleerde ambities vorm te kunnen geven. Omdat we onszelf ten doel stellen zo flexibel mogelijk te kunnen meebewegen met de markt en daarom de formatie niet willen laten groeien in functies, maakt dit dat we nieuwe activiteiten projectmatig uitvoeren, met tijdelijke aanstellingen en bij voorkeur detachering van professionals van onze culturele partners. Uitvoering vindt pas plaats nadat we voor een project separate financiering hebben gevonden.

Financiën

De Lievekamp is een stichting zonder winstoogmerk. Wij ontvangen een structurele exploitatiesubsidie van de Gemeente Oss met als opdracht een breed laagdrempelig programma aan te bieden voor de inwoners van Oss en de kerndorpen. Per jaar bezoeken gemiddeld 90.000 liefhebbers van toneel, muziek, dans, musical en cabaret onze voorstellingen – 200 tot 250 per seizoen. Onze exploitatie is al vele jaren sluitend.

Wij realiseerden in 2011 een structurele bezuiniging van € 300.000 door een krimp in ons personeelsbestand. Vervolgens is in de jaren 2012-2014 de gemeentelijke exploitatiesubsidie in drie tranches van 10% gekort tot een bedrag van € 1.044.166 in 2014.

De Lievekamp kent sinds 2011 een zgn. “harmonica-model”: een compacte staf programmeert, promoot, verkoopt, controleert en plant de voorstellingen, terwijl een kleine professionele kern van theatertechniek en

horeca bij de uitvoering naar behoefte wordt aangevuld met oproepkrachten en zzp-ers.

In 2015 genereerden wij via kaartverkoop, horeca, verhuur en sponsoring € 2.375.600 op een totale omzet van € 3.446.200. Daarmee is ons subsidiedeel 31 % van de omzet en presteren wij beter dan het landelijk gemiddelde (52%).

De rek is echter wél uit de organisatie: we geven onszelf de opdracht de organisatie niet uit te breiden met nieuwe functies en dus dient iedere nieuwe taak of functie projectmatig te worden opgezet met separate financiering.

Grote zorg is de huisvestingsconstructie van Bibliotheek en Muzelinck in het gebouw aan de Raadhuislaan.

Tussen De Lievekamp en de Gemeente Oss bestaan leningsovereenkomsten in verband met de (nieuw-) bouw uit respectievelijk 1984 en 1996 van de Bibliotheek en Muzelinck. Jaarlijks betalen de bibliotheek en Muzelinck een vast bedrag aan

De Lievekamp, waarin zijn begrepen de rente en aflossing van hun deel van de leningen.

Indien Bibliotheek, Muzelinck of beiden mochten besluiten te vertrekken uit het pand aan de Raadhuislaan c.q. niet meer in staat zouden zijn aan hun betalingsverplichtingen jegens De Lievekamp te kunnen blijven voldoen, heeft dit grote financiële consequenties voor De Lievekamp tot gevolg : De exploitatie van De Lievekamp zal sterk verlieslatend en de vermogenspositie fors negatief worden.

Partners (verbinden)

Wij blijven, net als in het verleden, actief op zoek naar samenwerking. Onze directe partners zijn Muzelinck, Bibliotheek, Museum Jan Cunen en Groene Engel. Maar we hebben ook nauwe banden met Stichting Oss Cultureel en de Filmliga. Van oudsher hebben wij een sterke verbinding met de amateurverenigingen (bijvoorbeeld Stadsharmonie KVA, Internos) en dat bouwen we uit, al of niet binnen onze programmalijn Theater van de Stad. En we werken samen met tal van private aanbieders van cultuur, zoals theaterschool T'eXtpierement om amateurkunst op ons podium zo goed mogelijk vorm te geven.

We nemen actief deel aan plenair cultureel overleg, zoals de Cultuurtafel, en vervullen met inzet onze bestuursfunctie binnen OKVO. We assisteren onder andere bij de programmering van podia in de regio, zoals de Berchplaets in Berghem, en zoeken intensieve samenwerking met de ons omringende theaters en

podia om te komen tot optimale afstemming qua programmering. We intensiveren onze contacten met de Osse Industriële Kring en TIBO en schuiven aan bij initiatieven als De Kracht van Oss.

We zien onszelf als betrouwbare partner van de gemeente. Wij adviseren de gemeente en geven zo efficiënt mogelijk vorm aan een groot deel van het gemeentelijk cultuurbeleid. Consistent en met kwaliteit. De komende periode zoeken we samenwerking met de Provincie Noord-Brabant, landelijke fondsen zoals het Fonds voor Cultuurparticipatie, regionale fondsen en sponsors om ons programma waar nodig een impuls te geven en nieuwe projecten te financieren.

Samenvattend

Onze grootste prioriteit in de komende beleidsperiode is duidelijkheid te krijgen over onze toekomst aan de Raadhuislaan en het ontwikkelen van scenario's voor ver(nieuw)bouw, liefst gefaseerd en zonder tijdelijke sluiting van het theater. Ondertussen staat publieksgroei voorop, allereerst binnen ons bestaande programma en daarnaast door het aantrekken van nieuw publiek via het model Theater van de Stad en een actieve rol in Cultuureducatie. In 2016 en deels 2017 zoeken we financiering voor onze nieuwe ambities, die we projectmatig en gefaseerd vorm geven.

Bijlage: Meerjarenbegroting 2016 - 2019

	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Opbrengsten				
Opbrengst voorstellingen	1.535.000	1.641.000	1.746.500	1.854.000
Verhuringen	520.000	545.000	565.500	571.500
Horeca exploitatie	350.800	386.350	426.000	447.700
Overige opbrengsten	65.300	120.500	126.000	133.000
Subsidie	1.097.969	1.110.969	1.124.169	1.137.569
Rente baten	17.500	16.000	15.000	15.000
Totaal baten	3.586.569	3.819.819	4.003.169	4.158.769
Saldo	-	-	-	-

	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Lasten				
Personeelskosten	1.119.100	1.220.378	1.269.903	1.307.183
kosten voorstellingen	1.218.600	1.322.500	1.425.000	1.528.000
Kosten horeca	140.700	154.500	169.250	176.350
Kapitaalslasten	206.677	206.843	206.889	207.905
Huisvestingskosten	461.700	482.400	498.000	511.000
Algemene kosten	115.300	118.200	128.900	132.400
Rente lasten	324.492	314.998	305.227	295.931
Totaal lasten	3.586.569	3.819.819	4.003.169	4.158.769



Raadhuislaan 14
5341 GM OSS

Kassa: 0412 - 64 89 22
Administratie: 0412 - 66 76 76

info@lievekamp.nl
www.lievekamp.nl