



 **ESTRADO**  
MUZIEKPODIUM

THEATER  
HARDERWIJK



# Businessplan 3 Podia

*Continuïteit door integratie*

27 augustus 2013

Jan Peter Hijnberg, Catharinakapel  
Wim Kuijkhoven, Estrado  
Jessica Kroeske, Theater Harderwijk

Bastiaan Vinkenburg, Berenschot  
Oerm Matern, Berenschot

## Inhoud

<b>0</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Visie op het cluster</b>	<b>6</b>
1.1	Trends en ontwikkelingen	6
1.2	Intenties	6
1.3	Missie en visie	7
1.4	Risico's	8
<b>2.</b>	<b>Functionele structuur van het Cluster Podia</b>	<b>10</b>
2.1	Inleiding	10
2.2	Overwegingen rond integratie	10
2.3	Drie bedrijven	11
2.4	Eén bestuur	11
<b>3</b>	<b>Product-markt-combinaties</b>	<b>13</b>
3.1	Doelgroepen	13
3.2	Publieksbereik	13
3.3	Producten	14
3.4	Prestatieafspraken	17
<b>4.</b>	<b>Bedrijfsplan Theater</b>	<b>25</b>
4.1	Marketing	25
4.2	Organisatie	26
4.3	Personeel	28
4.4	Huisvesting	30
4.5	Financiën	30
<b>5</b>	<b>Bedrijfsplan Estrado</b>	<b>33</b>
5.1	Marketing	33
5.2	Relatiemanagement	34
5.3	Organisatie	35
5.4	Personeel	38
5.5	Huisvesting	39
5.6	Financiën	40
<b>6.</b>	<b>Bedrijfsplan Catharinakapel</b>	<b>42</b>
6.1	Marketing	42
6.2	Relatiemanagement	42
6.3	Organisatie	42
6.4	Personeel	44
6.4	Huisvesting	45
6.5	Financiën	45
<b>7</b>	<b>Perspectief</b>	<b>48</b>
7.1	Inleiding	48
7.2	Marketing	48
7.3	Organisatie	48
7.4	Personeel	49
7.5	Huisvesting	49
7.6	Financiën	49

**Bijlagen: EMC Cultuuronderzoeken**

*separaat*

## 0 Samenvatting

### Doelen

De drie podia zijn er om 'klant-gestuurd', in Harderwijk, het hele jaar door, de best mogelijke (culturele) voorstellingen te organiseren en faciliteren met bijbehorende prijs-kwaliteit verhoudingen in een steeds weer sfeervolle ambiance. We organiseren en presenteren ieder jaar weer (2014 t/m 2017), vroegtijdig en doelgericht, een gezamenlijk, breed en divers aanbod van (culturele) activiteiten op het gebied van muziek, dans, theater, film en beeldende kunst waarbij publieksvoorkeur, capaciteit, beschikbaar talent en de (on)mogelijkheden bepalend zijn voor de locatiekeuze.

We kiezen - vanuit de opvatting dat voor de periode 2014-2017 gekozen moet worden voor een continuïteit en verbreding van het huidige culturele aanbod – voor professionalisering van de organisatie(s) als waarborg voor de toekomst van de 3 podia. We gebruiken de beschikbare locaties en voorzieningen, optimaal, professioneel, kostenefficiënt en commercieel. Met deze kernwaarden van de bedrijven willen we een cluster zijn waar medewerkers en vrijwilligers zich graag voor in willen zetten.

### Doelgroepen

Voor de drie podia onderscheiden we vier doelgroepen:

- Bezoekers, met name volwassenen maar zeker ook jongeren en senioren.
- Organisaties/verenigingen/groepen, met name amateurkunstverenigingen en indirect hun publiek.
- Commerciële partijen.
- Vriendenkringen.

De drie podia streven ernaar door gezamenlijke programmering en marketing een meer en breder publiek te realiseren. Daarnaast willen de podia het niet-professioneel aanbod in de vorm van culturele verhuuringen waaronder voor amateurkunsten optimaal faciliteren. De komende jaren wordt de binding met de doelgroepen versterkt met behulp van diverse instrumenten zoals vriendenclubs, commissies en uitwisseling van adressenbestanden en andere (nu nog ontbrekende) marketinginstrumenten.

### Activiteiten

De drie podia kennen nu al een scala aan producten en diensten. In dit businessplan zijn de volgende activiteiten nader uitgewerkt:

#### **Voorstellingen**

- Professioneel theateraanbod: toneel, cabaret, jeugd/familie, muziek/show, (show)dans en overig (divers).
- Amateurvoorstellingen.
- Concerten in 13 verschillende muziekstijlen (van Bach tot Beat), o.a. Nederlandstalig, nostalgische of seizoengebonden programmering en/of koffieconcerten.

#### **Culturele producties**

- Exposities; hierbij gaat het vooral om beeldende kunst van professionals of amateurkunst beoefenaars.
- Kunstmenu en cultuureducatieve producties; specifiek programma aanbod gericht op scholieren in diverse leeftijdscategorieën.

### ***Incidentele Verhuur***

Op elk van de locaties van de drie podia worden ruimten verhuurd. Voorbeelden daarvan zijn: huwelijksvoltrekkingen, uitvaarten, gemeentelijke presentaties, recepties, verjaardagsfeesten, personeelsbijeenkomsten, amateurvoorstellingen, (culturele) verhuur, workshops, CD-opnames, CD-presentaties, DVD-opnames.

Kenmerkend voor dit type verhuur is dat het initiatief ligt bij de aanvrager die op zoek is naar ruimte voor zijn/haar activiteit. Activiteiten die vaak een eenmalig karakter hebben.

### ***Vaste verhuur***

Afhankelijk van de mogelijkheden op elk van de 3 podia participanten worden ruimten beschikbaar gesteld aan huurders die voor een langere periode ruimten gaan gebruiken voor hun activiteiten (de zgn. vaste huurcontracten). Enkele voorbeelden zijn: Filmhuis Harderwijk, Jeugdtheater, Theaterwerkplaats, bands, muziekverenigingen en dansscholen.

### ***Aanvullende diensten***

De drie podia zijn dankzij de ter beschikking staande faciliteiten en technische mogelijkheden in staat een zeer divers aanbod aan aanvullende diensten te leveren, die het voor huurders interessanter maakt om een van de drie podia te gebruiken.

## **Organisatie**

Door de procesgang van clustering is door de 3 podia een wel heel belangrijke meerwaarde gerealiseerd. Wij hebben gezamenlijk een grote stap gezet in de richting van integratie door nu al één gezamenlijk bestuur te benoemen, dat de bestuurlijke verantwoordelijkheid heeft gekregen over drie afzonderlijke stichtingen. Hiermee wordt de opmaat gegeven om in de komende jaren stappen richting volledige integratie te zetten, waarbij dit nieuwe bestuur de nieuwe organisatie zal besturen. Sinds augustus 2013 is het nieuwe bestuur geformeerd dat bestaat uit Jan van Walsem (voorzitter); Kees Kooijman (vicevoorzitter), Jennie den Besten (secretaris), Gert Laman (penningmeester) en Luuk Schalkwijk (lid). Er zijn nog twee vacatures die op korte termijn op basis van profielschetsen worden ingevuld.

Theater Harderwijk, Estrado en Catharinakapel hebben de intentie om intensief samen te werken en van daaruit op termijn te fuseren tot één nieuwe organisatie. Op basis van een aantal overwegingen hebben de drie podia er echter voor gekozen om niet al in 2013 te fuseren, maar de komende cultuurnota periode in te gaan als drie nauw samenwerkende stichtingen die een gezamenlijk plan indienen.

Wat betreft juridische entiteiten, oftewel rechtspersonen, is besloten om in ieder geval in 2014 de drie bestaande stichtingen te laten voortbestaan als onafhankelijke stichtingen. Een belangrijke, zo niet de voornaamste reden, om voor dit model te kiezen is het vooralsnog behouden van de financiële onafhankelijkheid tussen de drie podia. Er is een gezamenlijke meerjarenbegroting opgesteld in één structuur, die uitgesplitst is per stichting.

De drie podia dienen samen één subsidieaanvraag in bij de gemeente. Elk podium presenteert in dit businessplan de bedrijfsmatige, organisatorische, personele plannen en financiële uitgangspunten voor de komende jaren in de vorm van een bedrijfsplan. Elk podium behoudt vooralsnog het eigen personeel, en zoekt daarbij wel samenwerking op. De drie locaties blijven als resultaatverantwoordelijke eenheden functioneren, te meer daar verreweg de meeste activiteiten op de locaties plaatsvinden, en daar de binding met het publiek en de vrijwilligers aan gekoppeld is.

## Financiën

De bedrijfsplannen laten zich vertalen in meerjarenbegrotingen voor de afzonderlijke stichtingen. Daarbij valt op dat de instellingen er niet in slagen een volledig sluitende begroting te presenteren, gezien de economische externe omstandigheden en de financiële druk op elk van de instellingen, mede veroorzaakt door de bezuinigingen. De voornaamste oorzaken zijn de beperkte mogelijkheden voor verhoging van eigen inkomsten bij het Theater, terwijl de kosten wel stijgen, het korten van de subsidie bij de Catharinakapel en ten slotte de kosten van professionalisering (vervanging van huidige vrijwilligersuren door betaalde professionals) en de noodzakelijke vervangingsinvesteringen bij Estrado.

De Gemeente Harderwijk heeft voor het subsidiëren van de culturele instellingen een model ontwikkeld (in de wandelgangen het Iglo-model genaamd). Het idee hierbij is dat een deel van de gemeentelijke subsidie wordt besteed aan de noodzakelijke infrastructuur (deel A), wat de kosten omvat voor huisvesting, algemene organisatielasten, afschrijvingen en investeringen, en dat de subsidie verder wordt ingezet ten gunste van personeel en activiteiten waarover de gemeente prestatieafspraken met de instellingen maakt (deel B). De instellingen krijgen ten slotte de ruimte om zelf culturele en commerciële activiteiten te organiseren die kostendekkend en mogelijk winstgevend zijn (deel C).

De financiële vertaling van het Iglo-model is per instelling toegevoegd aan de meerjarenbegroting. Daarmee ontstaat inzicht in de opbouw en bestedingen van de subsidies in de periode 2014-2017. Uit dit Iglo-model blijkt dat in het geval van Estrado de voorgenomen subsidiebedragen niet toereikend zijn om de kosten voor de instandhouding van de infrastructuur (deel A) te dekken. Ook is er een tekort aan te geven voor de door de gemeente gewenste culturele activiteiten. Dit onderschrijft de conclusie die onder meer de Rekenkamer trok, dat de subsidie voor Estrado zich niet verhoudt tot de gemeentelijke ambities.

Aldus geeft dit businessplan inzicht in de financiële risico's die de stichtingen lopen en die een volledige integratie vooralsnog onverstandig en zelfs onverantwoord maken. Wij blijven graag in goed overleg met de gemeente over de mogelijkheden om de financiële situatie van de 3 podia de komende cultuurperiode te verstevigen.

# 1 Visie op het cluster

## 1.1 Trends en ontwikkelingen

De podiumkunsten in Nederland hebben het niet gemakkelijk. We zien een aantal landelijke trends en ontwikkelingen die duidelijk ook hun weerslag hebben op de podiumkunsten in Harderwijk. Hier noemen we de meest belangrijke trends ten aanzien van de mogelijkheden voor cultureel ondernemerschap. In dit businessplan laten we zien hoe we willen inspelen op deze trends en hoe we er het beste van willen maken.

- De Nederlandse economie verkeert in een crisis. Vanwege de recessie nemen de consumptieve bestedingen van de bevolking af. Dit resulteert in teruglopende bezoekers- en deelnemersaantallen voor culturele instellingen met een gemiddelde omvang van 15 tot 25%. Ook de podia in Harderwijk worden geconfronteerd met afnemende belangstelling van bezoekers. Het ligt niet in de lijn der verwachting dat deze trend zich op korte termijn ten goede keert. Dit heeft negatieve gevolgen voor de huidige en toekomstige publieksinkomsten. Er ligt een grote uitdaging om bezoekersaantallen op peil te houden.
- De economische teruggang heeft ook gevolgen voor bestedingen van het bedrijfsleven. De bijdragen voor sponsoring en advertenties nemen landelijk af, en ook de cultuursector merkt de gevolgen hiervan. Voor de podia in Harderwijk nemen de advertentie-inkomsten nu af. Het is onwaarschijnlijk en daarmee niet realistisch om in toekomstige exploitatie op substantiële sponsorinkomsten te rekenen.
- De cultuursector krijgt op landelijke, provinciale en gemeentelijke schaal te maken met bezuinigingen. Een van de gevolgen hiervan is dat het aanbod aan cultuurproducties afneemt in omvang en ook in kwaliteit. Het aanbod dat overblijft, wordt bovendien duurder. Podia merken dit bij hun inkoop. De Harderwijker podia ontvangen in vergelijking met andere podia een relatief lage tot zeer lage subsidie en één van de podia wordt de komende periode ook gekort. De uitdaging hier is om met zeer beperkte inkoopsummen toch een kwalitatief aantrekkelijk aanbod te kunnen realiseren.
- Aan de andere kant blijken gemeenten wel bereid om te investeren in de infrastructuur voor podia. Her en der verrijzen nieuwe podia en multifunctionele locaties die geschikt zijn voor het presenteren van aanbod aan podiumkunsten. Omdat de structurele publieke middelen afnemen, moeten de incidentele investeringen uit de markt worden terugverdiend. Budgetten en ambities lopen hier vaak uiteen. Ook in Harderwijk liggen er nog steeds grootste plannen voor de bouw van een nieuw Theater. Op zijn vroegst zal een nieuw theater zijn deuren openen in 2017, dus aan het eind van de komende cultuurnota periode. Er ligt een uitdaging voor de komende jaren om met de gemeente en andere betrokkenen toe te werken naar een duurzame toekomst voor het theater in Harderwijk, al of niet in een nieuw gebouw.

## 1.2 Intenties

In de intentieverklaring van 5 juli 2012 die door de betrokken besturen is ondertekend, zijn de volgende intenties vastgelegd:

### ***Intenties van de gemeente voor het cluster Podia***

De gemeente vindt zeer nauwe samenwerking van de podia die uitmondt in een fusie wenselijk en voorziet een organisatorische herschikking van functies. Het cluster krijgt dan twee hoofdfuncties, namelijk programmeren en faciliteren. Voor het faciliteren en programmeren staan de drie bestaande fysieke podia c.q. gebouwen ter beschikking.

De eventuele ontwikkeling van nieuwe huisvesting van de theaterfunctie heeft grote gevolgen voor het gehele cluster. De clustervorming moet dit niet in de weg staan maar vergemakkelijken. Er moet een balans worden gevonden tussen culturele en commerciële activiteiten. Daarover zullen het cluster en de gemeente in goed overleg treden.

#### ***Intenties van de betrokken instellingen***

- Door gezamenlijke programmering meer en breder publiek realiseren.
- Programmering van het professionele aanbod moet professioneel worden uitgevoerd.
- Optimaal faciliteren van het niet-professioneel aanbod in de vorm van culturele verhuringen waaronder aan amateurkunsten.
- Over de culturele prestaties worden afspraken met de gemeente gemaakt, op het commerciële vlak verwachten de instellingen ruimte te krijgen om cultureel/commercieel te ondernemen.
- Bestaande merken benutten, maar bovendien deze merken versterken door middel van een gezamenlijke afzender ('Podia van Harderwijk' of 'drie podia') die steeds meer geladen wordt.
- Vrijwilligers en hun binding met specifiek cultureel aanbod behouden.
- De instellingen willen klantgericht zijn én moeten efficiënt zijn; dit kan door herschikking van functies. Door samen op te trekken kunnen instellingen de continuïteit beter borgen.
- Binden van doelgroepen met behulp van diverse instrumenten zoals vriendenclubs, commissies en uitwisseling van adressenbestanden.
- Vorming van 1 clusterbestuur waarbij brede competenties vertegenwoordigd zijn.

### **1.3 Missie en visie**

Een bloeiende stad kan niet zonder een aansprekende culturele beleving. Harderwijk zal zich in dit opzicht nog veel duidelijker moeten gaan profileren door aan die culturele beleving ook een duidelijker invulling te gaan geven. Een beleving die een zuigende werking moet hebben op opkomend talent (de broedplaatsgedachte) maar ook op artiesten van naam en faam waardoor (aankomende) cultuurliefhebbers als vanzelf kiezen voor een (hernieuwde) kennismaking met een zeer gevarieerd aanbod aan alle stromingen binnen het culturele spectrum dicht bij huis. Vanuit die basisgedachte moet er gewerkt gaan worden aan een gezamenlijke organisatie voor de podia die een hoogwaardig aanbod van podiumkunsten kan faciliteren op een zodanige manier dat pluriformiteit van verschijningsvormen, genres en specialisaties aan bod komt. We zoeken ook de innovatieve kant van het culturele spectrum op door kansen te geven aan nieuw werk en een in de dagelijkse praktijk geïntegreerde aanpak van talentontwikkeling. We onderzoeken en versterken daarmee de relatie tussen vraag en aanbod en het cultureel ondernemerschap. Daarmee verminderen wij de afhankelijkheid van subsidies. Zo worden wij succesvol.

#### ***Kernwaarden voor de drie podia***

Wij zijn er om 'klant - gestuurd', in Harderwijk, het hele jaar door, de best mogelijke (culturele) voorstellingen te organiseren en faciliteren met bijbehorende prijs-kwaliteit-verhoudingen in een steeds weer sfeervolle ambiance. We organiseren en presenteren ieder jaar weer (2014 t/m 2017), vroegtijdig en doelgericht, een gezamenlijk, breed en divers aanbod van (culturele) activiteiten op het gebied van muziek, dans, theater, film en beeldende kunst waarbij publieksvoorkeur, capaciteit, beschikbaar talent en de (on)mogelijkheden bepalend zijn voor de locatiekeuze.

We kiezen – vanuit de opvatting dat voor de periode 2014-2017 gekozen moet worden voor een continuïteit en verbreding van huidige cultureel aanbod – voor professionalisering van de organisatie(s) als waarborg voor de toekomst van de 3 podia. We gebruiken de beschikbare locaties en voorzieningen, optimaal, professioneel, kostenefficiënt en commercieel. Met deze kernwaarden van de bedrijven willen we een cluster zijn waar medewerkers en vrijwilligers zich graag voor in willen zetten.

**Theater Harderwijk** wil een breed aanbod aan professionele podiumkunsten van goede kwaliteit en redelijke prijs bieden voor elke leeftijdsgroep en etniciteit. Het publiek ervaart hun avondje/middagje uit als een sociale en culturele belevenis. De medewerkers van het familietheater zijn dienstbaar en erop gericht onze gasten, bekend of onbekend met podiumkunsten, bij de theatercultuur te betrekken. De goede naam van ons theater en het enthousiaste publiek zijn bekend bij artiesten en impresariaten. Aan amateurgezelschappen worden faciliteiten geboden om hun kunst op een hoger plan te brengen.

**Estrado** wil gaan voor relatief kleinschalige (minimaal 100 bezoekers gemiddeld per muziek gerelateerd evenement) maar kwalitatief goede 'live' evenementen die bij een breed publiek het beeld gaan oproepen dat het niet uit maakt wat er wordt aangeboden: het is gezellig bij de optredens die in Estrado worden georganiseerd en er staat altijd een kwalitatief goed programma tegen een betaalbare prijs.

**Catharinakapel** verzorgt een cultureel aanbod dat bestaat uit kleinschalige culturele evenementen die mede vernieuwend zijn, diversiteit in genres vertonen, artistieke kwaliteit bezitten en toegankelijk zijn voor diverse doelgroepen in de samenleving. Dit kleinschalige podium biedt gelegenheid aan professionals voor try-outs, het uitvoeren van kleine intieme voorstellingen en het uitvoeren van programma's van amateurinstellingen naast de vertoningen van de films door het Filmhuis. Het kleinschalig podium vergroot de kansen op contact met het publiek, waardoor de cultuurparticipatie zeer eenvoudig is te realiseren en te beleven, zowel individueel als in groepsverband.

#### 1.4 Risico's

In dit businessplan beschrijven de drie podia samen hun plannen voor de komende jaren. De intenties en ambities zijn positief, de trends en ontwikkelingen bieden echter vooral bedreigingen. Het is wijs om bij het beoordelen van dit plan met alle doelstellingen en geraamde acties ook onderstaande risico's in gedachten te houden.

##### **Kaartverkoop**

De kaartverkoop kan de komende jaren slechter uitvallen dan geraamd. Dat is ook in 2012 het geval geweest. Het voorkomen van deze tegenvaller naar gelijk blijven dan wel groei vergt forse investering in marketing en programmering.

##### **Personeel**

De drie podia zien zich genoodzaakt om te investeren in professionaliteit van het personeel. Het operationeel management gaat lijden onder het vertrek van de (project)manager a.i. van Estrado die op onbezoldigde basis enorme expertise bijdraagt. Inventarisatie van de werkuren van directie, medewerkers en vrijwilligers laat zien dat er voor continuïteit fors meer professionele capaciteit noodzakelijk is. De organisatiekosten worden daardoor fors verhoogd, maar de baten niet direct. Het is de vraag of de drie podia zich deze kostenstijging kunnen veroorloven.



### **Ondernemerschap**

Herpositionering als cultureel ondernemer is gewenst. marketing, sales en horeca kunnen hogere rendement opleveren. De speelruimte om te ondernemen is echter relatief beperkt. Variabelen zijn o.a. onderhandelingen over inkoop voorstellingen, stijgende kosten van acts, extra inkomsten genereren door (commerciële) verhuur en/of (project) subsidies en fondsen binnenhalen. Het is de vraag of op al deze fronten inderdaad hogere inkomsten en lagere kosten worden gerealiseerd. De verwachting is dat in 2014 de exploitatie tot een negatief resultaat zal leiden, maar dat dit in 2015 en verder kan worden goedge maakt mits er dekking kan worden gevonden voor belangrijke vervangingsinvesteringen. Toch is er een reëel risico dat een of meer van de podia daar niet in slagen.

## **2. Functionele structuur van het Cluster Podia**

### **2.1 Inleiding**

Theater Harderwijk, Estrado en de Catharinakapel hebben de intentie om intensief samen te werken en op termijn te fuseren tot één nieuwe organisatie.

De drie stichtingen hebben nu al een grote stap gezet in de richting van integratie door één gezamenlijk bestuur te benoemen. Hiermee wordt wel een opmaat gegeven om in de komende jaren stappen richting volledige integratie te zetten. In dit hoofdstuk lichten we de ambities van samenwerking, de structuur met drie bedrijven en de personele unie op bestuursniveau toe.

De gemeente Harderwijk deelt deze fusie intentie in het kader van de herijking en clustervorming van de cultuursector. Op basis van een aantal overwegingen hebben de drie podia er echter voor gekozen om niet al in 2013 te fuseren, maar de komende cultuurnota periode in te gaan als drie nauw samenwerkende stichtingen die een gezamenlijk plan onder één bestuur indienen.

### **2.2 Overwegingen rond integratie**

De drie podia zien grote voordelen van samenwerking. In praktijk doen de drie bestaande instellingen al veel samen. De directeuren trekken samen op in het culturele veld en maken gezamenlijke plannen.

In het proces van totstandkoming van dit gezamenlijk businessplan is lang gesproken over volledige integratie van de drie instellingen, in feite dus een fusie. De voornaamste voordelen van het opgaan in één organisatie zijn:

- De afzonderlijke organisaties zijn klein en kwetsbaar; samen is meer kritische massa en onderlinge vervanging te organiseren.
- Er zijn op enige schaal synergievoordelen te realiseren door het volledig integreren van processen zoals administratie en techniek, en door grotere inkoopmacht.
- Richting het publiek en de politiek zijn de podia als één organisatie beter op de kaart te zetten.

In de discussies met de besturen en directeuren is echter ook vastgesteld dat volledige integratie op korte termijn niet noodzakelijk is om toch voordelen van samenwerking te realiseren. Dergelijke voordelen zijn:

- Gezamenlijke marketing en PR versterken de presentatie van het aanbod en leidt tot uitwisseling van bezoekersgroepen, waardoor het gezamenlijke publieksbereik kan worden verhoogd.
- Uitwisseling van kennis, ervaring en werkzaamheden voor verschillende functies en functionarissen is ook zonder integratie mogelijk.
- Leren en profiteren van elkaars vaardigheden, zoals al jaren plaatsvindt op directieniveau, is vooral gebaseerd op onderling vertrouwen en leervermogen, en is niet gebaat bij onderlinge concurrentie.

Er zijn daarnaast enkele belangrijke redenen dat, op het moment van het indienen van dit businessplan, nog niet wordt gekozen voor volledige integratie, omdat aan enkele voorwaarden en perspectieven nog onvoldoende kan worden voldaan:

- De financiële situatie is bij elk van de drie podia, om uiteenlopende redenen, onzeker. Partijen willen niet elkaars risico's overnemen en mogelijk mee glijden in geval van een financieel probleem.

- Integratie leidt niet direct tot zichtbare en verzilverbare culturele meerwaarde, gezien de economische omstandigheden in de markt en de sector podiumkunsten.
- Op enkele fronten is nog veel onduidelijkheid over de toekomst, bijvoorbeeld ten aanzien van ontwikkelingen in het Waterfront. Het is verstandig nog geen grote organisatorische herschikkingen door te voeren die wellicht al binnen enkele jaren onhandig of contraproductief blijken te zijn.

## 2.3 Drie bedrijven

### ***Juridisch model: drie stichtingen***

Wat betreft juridische entiteiten, of rechtspersonen, is besloten om in ieder geval komend jaar de drie bestaande stichtingen te laten voortbestaan als onafhankelijke stichtingen. Elke stichting behoudt zijn eigen contractuele verplichtingen met directie, personeel, huisvesting, inkoop en dergelijke. Er zijn geen financiële afhankelijkheden en ook geen aansprakelijkheden voor de risico's tussen partijen (afgezien bij mogelijk wanbestuur). Er wordt, zolang dat niet nodig is of noodzakelijk blijkt, geen nieuwe gezamenlijke entiteit (zoals een holding of coöperatie) opgericht.

### ***Financieel onafhankelijk***

Een belangrijke, zo niet de voornaamste reden, om voor dit model te kiezen is het vooralsnog behouden van de financiële onafhankelijkheid tussen de drie podia. Elke stichting behoudt zijn eigen jaarrekening, eigen vermogen, schulden en reserves. Voor datgene wat samen wordt gedaan, worden per keer financiële afspraken gemaakt. De drie stichtingen zijn alle drie btw-plichtig. Over onderlinge dienstverlening, bijbehorende btw verrekening en andere fiscale consequenties zullen de podia met de belastinginspecteur in overleg treden, waarbij zichtbaar wordt gemaakt dat het afzonderlijke bedrijven en bedrijfsvoeringen zijn met een eigen belastingregime.

### ***Gezamenlijke subsidieaanvraag en budgetovereenkomst***

De drie podia dienen samen één subsidieaanvraag in bij de gemeente. Hiertoe is geen nieuwe entiteit (stichting of holding) opgericht. De gemeente stelt op basis hiervan één budgetovereenkomst op, maar vermeldt daarin per stichting precies en afzonderlijk benoemd welk subsidiebedrag beschikbaar is en welke prestaties die afzonderlijke stichting daarvoor moet leveren. Elk podium krijgt een geormerkt deel van de subsidie en dat is niet onderling verschuifbaar of uitwisselbaar, zolang de stichtingen financiële onafhankelijkheid behouden c.q. niet verder integreren.

### ***Intensieve samenwerking***

Wij zien dat er wel degelijk een goede basis is om de samenwerking verder te intensiveren en uiteindelijk toe te werken naar één organisatie. Vooralsnog houden we eraan vast dat de drie podia (financieel) onafhankelijke bedrijven blijven, maar samen de verantwoordelijkheid nemen om in de jaren 2014 tot en met 2017 (de periode waarop dit businessplan betrekking heeft) de programmering te verzorgen op de drie bestaande podia. Daarbij geldt overigens dat samenwerking met andere partijen in het veld evenzeer mogelijk en wenselijk is. Hier komen we in de volgende hoofdstukken per podium op terug.

## 2.4 Eén bestuur

### ***Bestuurlijk model: één nieuw bestuur***

In augustus 2013 is één nieuw gezamenlijk bestuur aangesteld, dat de bestuurlijke verantwoordelijkheid heeft gekregen over drie afzonderlijke stichtingen. Juridisch heet dit een personele fusie, omdat dezelfde personen de verantwoordelijkheid krijgen over meer entiteiten.

Het bestuur bestuurt elk van de drie stichtingen en verzorgt ook per stichting een (financiële) verantwoording en verslaglegging. Besluiten worden ook per stichting genomen en daarvan wordt specifiek verslag gedaan. Intentie is en blijft om op termijn tot volledige integratie over te gaan, waarbij dit nieuwe bestuur de nieuwe organisatie zal besturen.

Met dank aan informateur Ton Schouten is er nu één bestuur dat bestaat uit:

- Jan van Walsem (voorzitter)
- Kees Kooijman (vicevoorzitter)
- Jennie den Besten (secretaris)
- Gert Laman (penningmeester) en
- Luuk Schalkwijk (controller)

Er zijn nog twee vacatures die op korte termijn op basis van profielschetsen worden ingevuld.

#### ***Bestuurlijk model: bestuur+directiemodel***

Afgesproken is het huidige bestuursmodel zoals dit in elke stichting wordt toegepast te handhaven, waarbij het bestuur van elke stichting eindverantwoordelijk is en een directeur of coördinator heeft aangesteld met een aantal gemandateerde bevoegdheden. We kiezen dus niet voor de andere twee modellen, namelijk alleen een bestuur zonder directie, of een Raad van Toezicht met directie. De verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen bestuur en directeuren worden in een bestuur/directiereglement voor elk van de drie stichtingen vastgelegd.

#### ***Verantwoordelijkheid van bestuur***

Het nieuwe bestuur ziet het als zijn verantwoordelijkheid om te zorgen voor besluitvorming en levering van daadwerkelijke toegevoegde waarde met betrekking tot:

- de missie en de identiteit van elk podium
- de strategie van elk podium en de drie podia samen
- het cultureel ondernemerschap van de drie podia (artistiek, zakelijk en maatschappelijk)
- de structuur, de samenstelling en het functioneren van de zakelijke leiding c.q. directies
- de financiële prestaties, de financiële positie en het risicoprofiel van elk podium
- de kwaliteit van de organisatie, personeel en vrijwilligersbijdragen bij elk podium

#### ***Code Cultural Governance***

Het nieuwe bestuur heeft de intentie om voor elk van de drie stichtingen de Code Cultural Governance in praktijk te gaan brengen in de komende cultuurnota periode. Voor deze code geldt het principe *pas toe of leg uit*.

### 3 Product-markt-combinaties

#### 3.1 Doelgroepen

Voor de drie podia onderscheiden we vier doelgroepen:

- Bezoekers, onderverdeeld in potentiële klanten, incidentele bezoekers en vaste klanten.
- Organisaties/verenigingen/groepen: onderverdeling te maken in vaste klanten, incidentele klanten en potentiële klanten.
- Commerciële partijen: onderverdeling te maken in vaste klanten, incidentele klanten en potentiële klanten.
- Vriendenkringen: zijn er nu twee, Vrienden van het Theater en Vrienden van Estrado.

Bij de start van dit ondernemingsplan kennen we bij de drie podia de volgende doelgroepen:

		<b>Catharinakapel</b>	<b>Estrado</b>	<b>Theater</b>
Bezoekers	Potentiële klant	X	X	X
	Incidentele bezoeker	X	X	X
	Vaste klanten	x		X
Organisaties/verenigingen/groepen	Vaste klanten	X	X	X
	Incidentele klanten	X	X	X
	Potentiële klanten	X	X	X
Commerciële partijen	Potentiële klanten	X	X	X
	Incidentele klanten	X	X	X
	Vaste klanten	X	X	
Vriendenkringen	Potentiële vrienden		X	X
	Vaste vrienden		X	X

#### 3.2 Publieksbereik

Recent (de podia hebben zelf niet de benodigde marketing instrumenten) is er onderzoek gedaan naar het bereik van de culturele instellingen onder bezoekers (incidentele en vaste klanten van de drie podia) in Harderwijk en zijn er relaties gelegd met zgn. Mosaic-profielen, onderverdeeld in kansrijke typen, gemiddeld vertegenwoordigde typen en ondervertegenwoordigde Mosaic-typen. Voorbeelden zijn: gesettelde stellen, landelijke vrijheidzoekers of online starters.

Er zijn 64 van deze Mosaic-typen. De rapportages en visuele uitkomsten van het onderzoek voor alle culturele instellingen in Harderwijk zijn via de rapportage van Berenschot voor de gemeente en de instellingen beschikbaar.

In dit plan geven we een deel van het gepresenteerde weer.

Uit het EMC-onderzoek blijkt dat de drie podia vooral bezoekers trekken uit de lokale, de regionale maar ook landelijk gebieden.

Omdat dit onderzoek onder bezoekers van alle culturele instellingen is uitgevoerd zijn er nadere selecties nodig om voor de drie podia conclusies te kunnen trekken naar werkelijk en potentieel bezoek en of gerichte inzet van media ter vergroting van het publieksbereik. Daarnaast moet opgemerkt worden dat er geen onderzoek is gedaan onder organisaties/verenigingen/groepen of commerciële partijen.

### **3.3 Producten**

De drie podia kennen nu al een scala aan producten en diensten. Die zich laten groeperen in professionele voorstellingen, culturele producties, verhuur en aanvullende diensten. Op elk van deze productlijnen gaan we nader in.

#### ***Voorstellingen***

Bij de inventarisatie van de typen voorstellingen bij de drie podia komen we het volgende tegen:

- Professioneel theateraanbod: toneel, cabaret, jeugd/familie, muziek/show, (show)dans en overig (divers).
- Amateurvoorstellingen.
- Concerten in 13 verschillende muziekstijlen (van Bach tot Beat), o.a. Nederlandstalig, nostalgische of seizoengebonden programmering en/of koffieconcerten.

#### ***Culturele producties***

- Exposities; hierbij gaat het vooral om beeldende kunst van professionals of amateurkunst beoefenaars.
- Kunstmenu en cultuureducatieve producties; specifiek programma aanbod gericht op scholieren in diverse leeftijdscategorieën.

#### ***Incidentele Verhuur***

Op elk van de locaties van de drie podia worden ruimten verhuurd. Voorbeelden daarvan zijn: huwelijksvoltrekkingen, uitvaarten, gemeentelijke presentaties, recepties, verjaardagsfeesten, personeelsbijeenkomsten, amateurvoorstellingen, (culturele) verhuur, workshops, CD-opnames, CD-presentaties, DVD-opnames. Kenmerkend voor dit type verhuur is dat het initiatief ligt bij de aanvrager die op zoek is naar ruimte voor zijn/haar activiteit. Activiteiten die vaak een eenmalig karakter hebben.

#### ***Vaste verhuur***

Afhankelijk van de mogelijkheden op elk van de 3 podia worden ruimten beschikbaar gesteld aan huurders die voor een langere periode ruimten gaan gebruiken voor hun activiteiten (de zgn. vaste huurcontracten). Enkele voorbeelden zijn:

- Filmhuis Harderwijk met hun filmhuisproducties voor volwassenen en kinderen
- Jeugdtheater met professionele voorstellingen voor de kinderen.
- Theaterwerkplaats met de jaarlijkse amateurvoorstellingen.
- Kleine en grote oefenruimten die gebruikt worden door (startende) bands.
- Opnamestudio's.
- Vinylarchief.
- Muziekverenigingen.
- Dansscholen.
- Keuken (workshops koken).
- Bloedafname.

### ***Aanvullende diensten***

In het kort komen we voor de 3 podia tot de volgende aanvullende diensten:

- *Online ticketservice*  
Door voor alle locaties hetzelfde systeem te hanteren kan men op elk moment van de dag via internet of aan een van de kassa's (vaste dagen en voorafgaand aan een voorstelling) zijn of haar ticket kopen. Gekoppeld aan onze relatiedatabase wordt gaandeweg een waardevol klant profiel opgebouwd.
- *Horeca F&B service*  
Van fingerfood tot complete diners en een assortiment aan zwak alcoholische dranken wordt aangeboden aan individuen of organiserende derden die gaan huren of bezoeken. De 3 podia beschikken over de vergunningen, de restauratieve mogelijkheden en de kennis en vaardigheden om voor kleine en grotere groepen mensen te cateren. Daarmee spelen we in op de wensen en eisen van de huidige bezoekers.
- *Geluid- en lichtshow*  
De aanwezige licht en geluidsapparatuur kunnen uitstekend worden ingezet bijvoorbeeld voor de verhuur van faciliteiten. Op maat van de huurder inregelen en uitvoeren van maatwerk shows kan als een uitdaging gezien worden voor de aanwezige kennis van licht en geluidstechnici. De klant zal dit zeker ervaren als een extraatje.
- *Transport v.v.*  
Niet alleen voor of na afloop van de voorstellingen. Vervoerreserveringen (zie ook boeken van arrangementen) maken nu al onderdeel uit van het 'avondje uit'-aanbod.
- *Alternatieve Content (toekomstige ontwikkeling)*  
Door de digitale projector van de filmhuisfilms en of snelle glasvezelverbindingen kan men gebruik maken van zgn. alternatieve inhoud ook wel mainstream genoemd. Op de locaties van de podia zouden dan via internet grote evenementen getoond kunnen worden zoals bijv. de (live) weergave van opera's die worden verzorgd vanaf grote landelijke of wereldlijke podia.
- *Verhuur van apparatuur*  
Niet iedereen wil een professionele licht en/of geluidshow maar is wel geporteerd van plaatjes draaien You-Tube filmpjes vertonen tijdens feestjes, een presentatie of dia show afdraaien etc. De bediening komt dan voor rekening van de huurder maar de aanwezige professionele apparatuur wordt dan meer en meer benut.
- *Voorprogramma's*  
Wat is er natuurlijker dan tijdens de zgn. 'voorzit' en 'nazit' een gevarieerde invulling neer te zetten in combinatie met de hoofd-act.? Bijv. een passend bandje/combo bij een film (in samenwerking met het Filmhuis) of een workshop die bij het desbetreffende optreden past.
- *Live muziek met een band of een dj of extra entertainment*  
Als laatste in het rijtje maar passend in een compleet aanbod aan 'klanten' is een portfolio van 'live acts' die de avond van de huurder compleet kunnen invullen.
- *Arrangementen*  
Niet alleen een kaartje maar een geheel verzorgd arrangement voor een avond of voor meerdere dagen kan worden geboekt. De 3 podia zorgen voor de reserveringen bij de meewerkende hotels, horecaondernemingen en of vervoer. De podia hebben faciliteiten waardoor iedere combinatie gemaakt kan worden. Nog meer variaties kunnen bedacht worden door het aanbieden van acts die de gang van zaken tijdens een feest meer kleur kunnen geven zoals goochelaars, toneelspel etc.

In onderstaande tabel vatten we het huidige aanbod van alle 3 de podia samen.

Producttype			Catharinakapel	Estrado	Theater
<i>Voorstellingen</i>	Theater	Toneel (incl. amateurs)	x	x	x
		Cabaret			x
		Jeugd/familie	x		x
		Muziek/show		x	x
		(Show)dans		x	
		Overig/divers	x	x	x
	Concerten	Een/meer van 13 Muziekstijlen	x	x	
		Thema's	x	x	
<i>Culturele producties</i>	Exposities	Professionals	x		
		Amateurs	x		
	Kunstmenu	Scholieren	x		
<i>Verhuur</i>	Incidenteel	Huwelijk	x	x	
		Uitvaart	x		
		Feest/recepties	x	x	
		Workshop	x	x	x
		CD-opname	x	x	
		CD-presentatie	x	x	
		DVD-opname	x	x	
	Vast	Films	x		
		Jeugdtheater	x		
		Oefenen muziek/theater	x	x	
		Studio opnames		x	
		Tv-beelden		x	
		Vinylarchief		x	
		Danslessen		x	
		Workshops koken		x	
		Bloedafname		x	
		Lezingen	x		
<i>Aanvullende diensten</i>		Online ticketservice	x	x	x
		Horeca F&B-service	x	x	x
		Geluid-/lichtshow	x	x	
		Transport v.v.			x
		Verhuur apparatuur	x	x	
		<i>Mainstream projectie</i>	x	x	
		Voorprogramma's		x	x
		Live acts		x	
		Arrangementen	x	x	x



### 3.4 Prestatieafspraken

In deze paragraaf een overzicht van de prestatieafspraken voor de komende jaren zoals de 3 podia die willen maken met de gemeente Harderwijk. Hierbij hanteren we een indeling zoals die is aangegeven in de (concept) budgetovereenkomst versie 0.5 voor de periode 2014 – 2017 en een verwijzing naar het IGLO-model (rekenmethodiek budgetsubsidies) om aan te geven in welk van de secties B (gesubsidieerde activiteiten) of C (commerciële activiteiten) de onderhavige onderwerpen gaan vallen.

#### 3.4.1 Theater Harderwijk

##### Aantal activiteiten

In onderstaande tabel is weergegeven per productgroep welke activiteiten er de komende jaren gaan plaatsvinden in Theater Harderwijk. Uiteraard is dit een voorspelling gebaseerd op de huidige kennis en ervaring in de lokale en regionale markt.

<b>Activiteiten per jaar</b>	<b>B segment</b>	<b>C segment</b>
<i>Voorstellingen - Theater</i>	<b>60</b>	
<i>Voorstellingen – Concerten/theater on tour</i>	<b>5</b>	
<i>Culturele producties</i>	-	-
<i>Verhuur – vast</i>	-	-
<i>Verhuur - incidenteel</i>		<b>20 (2014), naar 30</b>
<i>Aanvullende Diensten</i>		
Theaterarrangementen, dinerarrangementen, meet & greet		<b>Divers</b>
Aanbod aan maatschappelijke doelgroepen, ondersteuning vrijwilligers	<b>Divers</b>	

##### Doel

Theater Harderwijk wil met haar programmering bijdragen aan een kwalitatief hoogwaardig en professioneel cultureel aanbod. Het aanbod bevat de genres: Cabaret, Jeugd/familievoorstellingen, Muziek/show, Toneel en Overige genres. Theater Harderwijk programmeert jaarlijks minimaal 60 professionele voorstellingen in de theaterzaal. Daarnaast verzorgt Theater Harderwijk jaarlijks 5 voorstellingen op een bijzondere locatie, de zgn. 'theater-on-tour'-voorstellingen. Theater Harderwijk verhuurt de theaterzaal en bijbehorende voorzieningen aan amateurgezelschappen en –verenigingen en andere (commerciële) organisaties. Plaatselijke amateurgezelschappen die ingeschreven staan in het Stichtingenregister bij de Kamer van Koophandel krijgen een korting van 45% op de zaalhuur.

## **Publieksbereik**

Op basis van het Jaarverslag 2012 is aan te geven dat gemiddeld ca. 25.000 bezoekers gebruik maken van het aanbod en de faciliteiten van Theater Harderwijk. Een segmentatie naar aantallen per doelgroep, leeftijden speciale doelgroepen en of woongebieden is door (nog) ontbrekend instrumentarium niet te geven.

### ***Doelgroep***

Theater Harderwijk biedt een geschakeerd programma van uiteenlopende genres voor een breed publiek in Harderwijk, de regio en soms zelfs landelijk (bij populair artiesten). De doelgroep laat zich segmenteren in jeugd, gezinnen, volwassenen en senioren.

### ***Leeftijden***

Theater is er voor iedereen! De jeugd- en familievoorstellingen worden geprogrammeerd voor kinderen vanaf 2 jaar.

- Minimaal 4 voorstellingen binnen het theateraanbod sluiten aan bij de leefwereld van de jeugd tot ca. 12 jaar.
- Het grootste deel van het theateraanbod richt zich op volwassenen in de breedste zin van het woord. Populaire (jonge) cabaretiers trekken veelal bezoekers van 12+.
- Binnen het genre muziek/show valt een groot leeftijdsbereik.
- De senioren zijn bij Theater Harderwijk een belangrijke en grote doelgroep. In de programmering wordt specifiek rekening gehouden met deze doelgroep. De senioren komen graag naar het theater op doordeweekse dagen. Hoewel een middagprogrammering gewenst is, behoort dit op de huidige locatie aan de Stationslaan om logistieke redenen nog niet tot de mogelijkheden.

### ***Speciale doelgroepen***

Theater Harderwijk besteedt bijzondere aandacht aan het bereiken van specifieke doelgroepen. Zo wordt o.a. de samenwerking gezocht met het Rode Kruis en de ANBO om senioren te bereiken.

Ook mensen met een verstandelijke handicap zijn welkom in het theater. Zij sluiten graag aan bij jeugd- en familievoorstellingen.

Theater Harderwijk is goed toegankelijk voor minder validen. Bij de hoofdingang naar het gebouw zit een rolstoelopgang. Naar de theaterzaal is eveneens een rolstoelopgang aanwezig. Mede in het kader van de veiligheid zijn op de eerste en tweede rij van het theater 12 stoelen demontabel gemaakt, zodat de rolstoeler zich op een veilige wijze 'te midden' van het publiek begeeft. Er kunnen maximaal 2 rolstoelen per voorstelling worden toegelaten.

Theater Harderwijk hanteert gereduceerde tarieven voor houders van een Cultuurkaart en senioren van 65 jaar en ouder.

Theater Harderwijk doet jaarlijks een aanbod aan het middelbaar onderwijs van voorstellingen die aansluiten op de leefwereld van jongeren in de leeftijd van 12+, het zogeheten CKV-aanbod.

### ***Woongebieden***

Theater Harderwijk richt zich met haar aanbod op Harderwijk en de nabije regio (Ermelo, Putten, Nijkerk, Zeewolde, Hierden, Hulshorst, Nunspeet, Elburg). Bij populaire voorstellingen en of artiesten is het bereik regio-overstijgend.

### **Bewoners/bezoekers**

Op basis van een analyse op postcode blijkt dat Theater Harderwijk het grootste bereik heeft binnen Harderwijk. In de marketing en communicatie wordt actief ingezet op het bereiken van de inwoners van Harderwijk.

### **Artistieke kwaliteit**

Theater Harderwijk wil de (culturele) ontmoetingsplaats zijn voor de inwoners van Harderwijk en nabije omgeving. Het theater richt zich op een kwalitatief hoogwaardig theateraanbod. Er is een brede programmering met voor elk wat wils. De artistieke kwaliteit van de voorstellingen is belangrijk maar eveneens wordt bewaakt dat de voorstelling voldoende publiek trekt. Het theater biedt een programmering dat de publieksvraag volgt maar ook daaraan voorafgaat. Het theater zorgt dus voor een gedegen en uitgebalanceerde mix van cultureel, artistiek verantwoord aanbod en populair aanbod, afgezet tegen te verwachten bezoekersaantallen (minimale bezettingsgraad) en financiële opbrengst.

### **Sfeer/beleving**

Theater Harderwijk is met haar theaterzaal gevestigd in het gebouw van het Christelijk College Nassau Veluwe. De kantine die overdag gebruikt worden voor de leerlingen is 's avond een foyer voor theaterbezoekers. Bij elke voorstelling wordt de foyer aangekleed met een aantal accessoires maar we kunnen niet ontkomen aan een 'schoolse' sfeer.

Daarom is het theater blij met een grote groep vrijwilliger die bij de voorstellingen optreden als gastheer- en/of gastvrouw. Gemiddeld worden er per voorstelling 5-7 vrijwilligers ingezet zodat we ruim aandacht kunnen besteden aan de ontvangst en aanwezigheid van onze bezoekers. Als we niet kunnen uitblinken in de locatie dan wel in de gastvrijheid! Op deze wijze zetten we ons volledig in om onze bezoekers aan ons te binden.

Regelmatig bieden we extra arrangementen aan rondom voorstellingen. Theater Harderwijk streeft er naar om minimaal 2x per jaar een extra activiteit te organiseren zoals een 'after party', lezing of 'meet & greet'.

### **Educatieve programma's**

Theater Harderwijk neemt in haar programma-aanbod voorstellingen op die aansluiten bij de leefwereld van kinderen. Deze programma's zijn in meer of mindere mate van educatieve waarde. Theater Harderwijk biedt basisscholen en middelbaar onderwijs de mogelijkheid om via het theater educatieve voorstellingen in te kopen. Op basis van verhuur maken scholen en of instellingen gebruik van het theater voor zelf ingekochte of georganiseerde voorstellingen. Theater Harderwijk heeft geen verantwoordelijkheid voor de cultuurinhoudelijke waarde van deze activiteiten.

### **Ondernemerscultuur**

Ook voor het theater geldt dat zij meerdere wegen moet inslaan om naast de subsidie en inkomsten uit voorstellingen andere inkomsten te genereren. Theater Harderwijk stelt zich ten doel om zich met behulp van een B-2-B-plan meer te richten op het aangaan en onderhouden van een duurzame relatie met (commerciële) organisaties. Doel van dit B-2-B-plan is o.a. het aantrekken van meer sponsors evenals het realiseren van meer theaterbezoeken en meer verhuur van de zaal.

De verdien capaciteit van het theater door bijvoorbeeld verhuring aan het bedrijfsleven is laag in verband met de aanwezigheid van school op maandag tot en met vrijdag. Inkomsten uit de horeca zijn minimaal. De horeca is uitbesteed aan Brasserie de Bank. Een consumptie is inbegrepen bij de kaartprijs. Het verschil tussen de verkoop en inkoop van deze consumptie is opbrengst voor Theater Harderwijk. Daarnaast betaalt Brasserie de Bank jaarlijks een fee aan Theater Harderwijk over de inkomsten die ze krijgt vanuit overige catering rondom voorstellingen en verhuringen.

### ***Klantgericht op basis van klanttevredenheid***

De klant is koning. Eens per 2 jaar voert Theater Harderwijk een klanttevredenheidsonderzoek uit onder haar bezoekers met als doel nog beter te kunnen inspelen op de klantwensen. Er wordt (gedeeltelijk) vraaggericht geprogrammeerd. Aanbevelingen uit het onderzoek op het gebied van programmering, service en klantvriendelijkheid worden, waar mogelijk, overgenomen.

### ***Dienstverlenend***

'Nee' bestaat niet tenzij het tegendeel wordt bewezen. Theater Harderwijk komt tegemoet aan de klantwensen van zowel de individuele, particuliere, bezoeker als van groepen bezoekers en huurders. De kennis en deskundigheid van het professionele team van vaste medewerkers en van de vrijwilligers worden ingezet om theaterbezoek en verhuringen met een optimale dienstverlening naar volle tevredenheid te laten verlopen.

### **Innovatief op basis van verbetertrajecten**

Verbeteringen ten aanzien van de locatie, de middelen en op het gebied van kennis en kunde zijn een voortschrijdend proces. We leren van datgene dat (nog) niet goed gaat en/of beter kan. Theater Harderwijk wil in het kader van goed werkgeverschap medewerkers de mogelijkheid bieden zich verder te ontwikkelen. Zo ook wordt jaarlijks aandacht besteedt aan deskundigheidsbevordering van de vrijwilligers.

Signalen uit de markt (trends en ontwikkelingen) en ontwikkelingen bij collega theaters (regionaal en landelijk) worden gevolgd om mee te kunnen gaan in vernieuwing en verbetering. Nieuwe initiatieven op het gebied van programma-aanbod worden uitgedacht en uitgewerkt.

### **Samenwerking**

Theater Harderwijk staat open voor samenwerking met collega-instellingen in Harderwijk, met collega-theaters en met het bedrijfsleven. Wij beschikken over een gebouw, personeel en faciliteiten die in deze samenwerking meer kunnen betekenen en opleveren voor de stad en haar inwoners. Zonder de culturele en commerciële belangen uit het oog te verliezen zal actief worden gezocht naar samenwerking zodat activiteiten kunnen worden ontplooid die voorheen niet mogelijk leken. Theater Harderwijk streeft er naar om door deze samenwerking meerwaarde te bieden.

Actieve samenwerking wordt ook gezocht met maatschappelijke groeperingen zoals ziekenhuizen, verzorgingshuizen, kinderhuizen, mantelzorgers etc. Voor deze groepering zet Theater Harderwijk zich in op het gebied van toegankelijkheid.

Theater Harderwijk streeft er naar om in de programmering/verhuring een activiteit aan te bieden die past bij de sociaal maatschappelijke betrokkenheid van het theater.

### 3.4.2 Estrado

#### Aantal activiteiten/exposities/cursussen etc.

In onderstaande tabel is weergegeven per productgroep welke activiteiten er de komende jaren gaan plaatsvinden in Estrado. Uiteraard is dit een voorspelling gebaseerd op de huidige kennis en ervaring in de lokale/regionale markt.

Aantal activiteiten per jaar	B segment	C segment
<i>Voorstellingen – Theater</i>		
Amateurvoorstellingen		<b>2</b>
<i>Voorstellingen - Concerten</i>		
10 concerten per jaar	<b>10</b>	
50 concerten per jaar		<b>50</b>
<i>Culturele producties</i>		
Educatieve activiteiten	-	-
<i>Verhuur - vast</i>		
Verhuringen aan derden voor muziekbeoefening en of dans		<b>22 partijen</b>
<i>Verhuur - incidenteel</i>		
Incidentele verhuringen		<b>80 (2014) naar 120</b>
<i>Aanvullende Diensten</i>		
Doorontwikkelen dienstenpakket Ondersteuning, opleiding en training vrijwilligers Stagebegeleiding leerlingen middelbaar onderwijs Coaching aankomend talent	<b>Divers</b>	<b>Divers</b>

#### Publieksbereik

Op basis van het Jaarverslag 2012 is aan te geven dat gemiddeld ca. 32.000 bezoekers gebruik maken van het aanbod en de faciliteiten van Estrado.

Een segmentatie naar aantallen per doelgroep, leeftijden, speciale doelgroepen en of woongebieden is door (nog) ontbrekend instrumentarium niet te geven. Wel kan worden ingezoomd op concertbezoek per muziekstijl en andere bezoekers die hun 'cultuurmoment' genieten

Voor alle voorstellingen ligt het bereik op plaatselijk, regionaal, provinciaal en landelijk niveau alsmede een beperkt bereik in de ons omringende landen.

Door de recente verbreding naar themaconcerten (nostalgie jaren 60-70-concerten) is er een groeiende doelgroep jonge ouderen. Publiek dat naar Estrado komt voor concerten is aan een van de 13 'muziekstijlen' gebonden. Een Blues-fan gaat niet naar Dub-step-avond om maar eens een voorbeeld te noemen.

Estrado is goed toegankelijk voor minder validen. Alle ingangen en toegangsdeuren zijn hierop aangepast, er is een invalide toilet, parkeren kan voor de deur en een minder valide lift naar de Podiumzaal.

## **Artistieke kwaliteit**

Onder artistieke kwaliteit wordt onder meer verstaan: de professionaliteit en deskundigheid van de betrokken professionele kunstenaar/artiest en of de culturele instelling. In die zin streeft Estrado altijd naar kwalitatieve artiesten hoewel er flinke beperkingen zitten in de budgettaire ruimte daarvoor.

Estrado schuwt het experiment niet en programmeert vaak 'opkomende artiesten'. Voorprogramma's worden steevast ingevuld met lokale of regionale bands of dj. Zij krijgen hiermee de kans om voor een toch kritisch publiek te laten zien wat hun prestaties zijn. De mening van het publiek over de activiteit of het aanbod is naar onze mening altijd bepalend voor het wat vage begrip 'artistieke kwaliteit'. Bezoekersaantallen plus een goede evaluatie van de mening van bezoekers zeggen veel meer.

Professionaliteit wordt ook neergezet door het besturen en 'managen' van de organisatie vast te leggen d.m.v. en statuten, klantsturing-, effectiviteit- en efficiency-parameters. Estrado is een vrijwel complete vrijwilligersorganisatie. Een en ander is vastgelegd in het (elektronische) handboek Estrado met alle bedrijfsregels die door de betrokken vrijwilligers en professionals worden nageleefd.

Estrado zal zich de komende jaren verder moeten professionaliseren om daarmee de continuïteit van het aanbod te garanderen.

## **Sfeer/beleving**

Bezoekers van Estrado komen vooral voor de ongedwongen sfeer tijdens de concerten en andere activiteiten. De vlakke vloerzaal in Estrado nodigt vooral uit om jezelf onder te dompelen in het directe contact met de optredende bands en of dj's. De enorme inzet van vrijwilligers om per muziekstijl een geheel eigen decor en ambiance neer te zetten, het steeds weer wisselend volgen van 'hypes' in de muziekcultuur maakt dat Estrado bij bezoekers en bezoekende artiesten bekend staat als de perfecte muzikale locatie voor een gezellig en intensieve voorstelling waar dans, ritme met gelijkgestemden voor de sfeer zorgen. Geen sfeer; geen publiek. In die zin is het groeiend aantal bezoekers per jaar een hoopgevend getal.

## **Rapportage van merkbare effecten**

Estrado registreert sinds 2006 alle bezoekers die naar de concerten komen of gebruik maken van het aanbod van onze vaste huurders zoals dansscholen. We merken sterke wisselingen in belangstelling voor bepaalde muziekstijlen. Maar ook een verschuiving van massaal naar kleinschalige concerten waar men elkaar weer kent. Oefenende bands zijn er het gehele jaar door. Estrado zou wel uitbreiding van het aantal oefenruimtes kunnen gebruiken mits deze maar goedkoop kunnen worden aangeboden. Alle vormen van moderne dans(cursussen) zijn op dit moment 'hot' (onder invloed van de tv).

## **Ondernemerscultuur**

Estrado is op dit moment vrijwel geheel afhankelijk (ca. 80%) van het verwerven van extra financiën uit commercie, (commerciële concerten en vaste en incidentele verhuur), het daarvoor benoemen en aantrekken van specifiek opgeleid personeel (management, programmeur en acquireur) en het pr- en marketingbeleid professioneel opzetten zijn speerpunten te noemen voor de komende jaren.

Een verslapping in het aanjagen van de commerciële activiteiten heeft gelijk gevolgen voor de continuïteit van Estrado. De budgetsubsidie die door de gemeente Harderwijk wordt toegekend is onvoldoende om de kosten van 20 voorstellingen (budgetafpraak 2007-2013) te dekken. Dat dit veranderingen met zich mee gaat brengen laat zich raden.

Door structureel de samenwerking te zoeken met de beide andere podia, steeds vernieuwend te zijn met een variëteit aan muziekstijlen en 'last minute' artiesten boekingen (we programmeren 3 maanden vooruit en kunnen zo inspelen op de nieuwste trends) en de vaste en vooral incidentele gebruikers van Estrado wordt klanttevredenheid gegenereerd en wordt een belangrijk aspect van cultuurbeleving bereikt nl. het ontmoeten in een gezellige sfeer en het souperen van zo veel mogelijk muzikale cultuurminuten.

### Samenwerking

Estrado werkt op verschillende manieren samen. Allereerst zijn er nauwe banden met (al dan niet formele) muziek georiënteerde groeperingen die regelmatig in Estrado een evenement organiseren. Zo zijn er Crescendo, Vinylarchief Harderwijk, HK13TV, NGM, Expectacle!, Sticky Green, IrTechno, Flinke Dingen, Oh Deer! en Dansschool UDX en Pop/Rockkoor Harderwijk. Ook maakten (in een samenwerkingsverband met Estrado) de Muziekschool Noordwest Veluwe en Popschool Harderwijk stelselmatig gebruik van de faciliteiten in Estrado. Daarnaast verzorgt Estrado jaarlijks 4 tot 5 stageplekken voor leerlingen van Landstede, Deltion en roc's in diverse studierichtingen.

#### 3.4.3 Catharinakapel

##### Aantal activiteiten/exposities/cursussen etc.

In onderstaande tabel is weergegeven per productgroep welke activiteiten er de komende jaren gaan plaatsvinden in de Catharinakapel. Uiteraard is dit een voorspelling gebaseerd op de huidige kennis en ervaring in de lokale/regionale markt.

Aantal activiteiten per jaar	B segment	C segment
<i>Voorstellingen theater</i>		
Amateurtheaterproducties	<b>3</b>	
Jeugdtheater voorstellingen	<b>6 - 7</b>	
<i>Voorstellingen concerten</i>		
Koffieconcerten	<b>12</b>	
Klassieke concerten	<b>6</b>	
<i>Culturele producties</i>		
Beeldende kunst exposities	<b>6 - 8</b>	
<i>Verhuur vast</i>		
Voorstellingen		<b>Max. 130</b>
<i>Verhuur incidenteel</i>		
<i>Incidentele verhuringen</i>		<b>20 (2014), naar 80</b>
<i>Aanvullende Diensten</i>		
<i>Ontwikkelen van een modulair dienstenpakket voor o.a. amateurkunstbeoefenaars</i>	<b>Divers</b>	<b>Divers</b>

## **Publieksbereik**

Op basis van het Jaarverslag 2012 is aan te geven dat gemiddeld ca. 12.000 bezoekers gebruik maken van het aanbod en de faciliteiten van de Catharinakapel. Een segmentatie naar aantallen per doelgroep, leeftijden speciale doelgroepen en of woongebieden is door (nog) ontbrekend instrumentarium niet te geven.

Voor alle voorstellingen ligt het bereik op plaatselijk, regionaal, provinciaal en landelijk niveau. Er is geen verhoudingsgetal qua leeftijden te benoemen. Voor de ouderen wordt een specifiek programma ontwikkeld; de Overdagfilm. Door de (contractueel) vast te leggen samenwerking met Cultuurkust en scholen wordt cultuurparticipatie van de jongeren gerealiseerd en wordt de culturele beleving hetzij groepsgewijs, hetzij individueel gekoppeld aan de Catharinakapel.

## **Artistieke kwaliteit**

Onder artistieke kwaliteit wordt onder meer verstaan: de professionaliteit en deskundigheid van de betrokken professionele kunstenaar/artiest en of de culturele instelling. In die zin streeft de Catharinakapel altijd naar kwalitatieve artiesten hoewel er flinke beperkingen zitten in de budgettaire ruimte daarvoor. De mening van het publiek over de activiteit of het aanbod is naar onze mening bepalend. Professionaliteit wordt ook neergezet door het besturen en 'managen' van de organisatie vast te leggen d.m.v. statuten, klantsturing-, effectiviteit- en efficiency - parameters. Een en ander is vastgelegd in bedrijfsprotocollen die ook door de betrokken professionals en vrijwilligers worden nageleefd.

## **Sfeer/beleving**

Kunstcentrum Catharinakapel organiseert kleinschalige culturele activiteiten op het gebied van theater, film, muziek en beeldende kunst in een prachtig historische kapel midden in het centrum van Harderwijk. De ambiance, de diversiteit en de toegankelijkheid vormen tevens het decor voor particuliere culturele evenementen, huwelijksvoltrekkingen, uitvaarten en bedrijfspresentaties. Sfeer is voor de Catharinakapel een van de 'unique selling points'.

## **Rapportage van merkbare effecten**

Door een herdefinitie van het (culturele) aanbod vanaf 2014 zullen er merkbare verschuivingen gaan plaatsvinden in de registratie van bezoekers aantallen. Veel minder (populaire) muziek, meer kleinschalige (amateur) producties, meer films en extra (koffie)concerten op zaterdagmorgen (tijdens de weekmarkt) of andere speciale dagen (Kerstmis, Pasen, Hanze-dagen etc.) gaan voor andere bezoekersaantallen zorgen.

## **Ondernemerscultuur**

De Catharinakapel-organisatie wil en moet minder afhankelijk zijn van budgetsubsidies. Het verwerven van extra financiën uit commercie, (vaste en incidentele verhuur), het daarvoor benoemen en aantrekken van specifiek opgeleid personeel en het pr- en marketingbeleid professioneel opzetten zijn speerpunten voor de komende jaren. Dat dit veranderingen met zich mee gaat brengen laat zich raden.

Door structureel de samenwerking te zoeken met de beide andere podia en de vaste bespelers in de Catharinakapel wordt klanttevredenheid gegenereerd en wordt een belangrijk aspect van cultuurbeleving bereikt namelijk het ontmoeten en meenemen van zo veel mogelijk cultuurmomenten.



## 4. Bedrijfsplan Theater

### 4.1 Marketing

#### **Hoofddoelstelling**

Theater Harderwijk zet nu haar marketing- en communicatieplan hoofdzakelijk in op de hoofddoelstelling: 'een minimale bezettingsgraad van gemiddeld 70% per voorstelling'.

#### **Imago/naamsbekendheid en bekendheid programma als knelpunt**

Theater Harderwijk wordt door veel Harderwijkers nog gezien als Cultureel Centrum Harderwijk. Het gros refereert zelfs nog steeds naar CCH. Niet per se een plek voor een avondje uit. Dat de Theaterfoyer gedeeld wordt met het CCNV versterkt dit gevoel. Theater Harderwijk heeft reeds grote stappen gezet om deze beleving te veranderen bv. door andere aankleding, gastvrouwen en nieuwe cateraar. Mogelijk zijn potentiële bezoekers hier onvoldoende van op de hoogte. Ook zijn de doelgroepen niet goed genoeg op de hoogte van het zeer professionele en gevarieerde programma.

#### **Concurrentie**

Het huidige theater heeft te kampen met grote concurrentie. Waar Harderwijkers vanuit de historie het water niet overgingen, is de weg naar Dronten en Lelystad nu gevonden. In de regio weten theaterliefhebbers de weg te vinden naar Apeldoorn, Zwolle, Amersfoort en Barneveld. Zelfs Putten en Nunspeet hebben ieder een klein theater. Ook is het totaalaanbod in de regio op het gebied van vrijetijdsbesteding groot.

#### **Relatiemanagement**

Op basis van een analyse op postcode van het geregistreerde klantenbestand blijkt dat Theater Harderwijk haar grootste bereik heeft binnen Harderwijk. In de marketing en communicatie wordt actief ingezet op het bereiken van de inwoners van Harderwijk. Andere en betere marketinginstrumenten zijn dringend gewenst.

#### **Pr & Communicatie**

##### *Doelgroep-middelen-matrix*

	Potentieel	Bezoekers	Vast	Vriend
Print	X	X	X	X
Signing	X			
Online	X	X	X	X
(Digitale) Mailingen		X	X	X
In House			X	X
Media (in reclameplan uitwerken)	X	X	X	
Anders	X	X	X	

### *Print*

Bestaat uit brochure/programmaboekje (jaarlijks), citydisplays (8 maanden volledige invulling citydisplays tijdens het theaterseizoen), A0-posters (rondom het theater gedurende en vlak vóór het seizoen), A3-posters zonder displays (op publieke plaatsen en bij relaties waar geen display mogelijk is).

### *Signing*

Aandacht voor het consequent uitdragen van de huisstijl door het plaatsen van de huisstijl op alle print- en drukwerk, publiciteitsuitingen, op bebording, lichtreclames, gevelbelettering etc.

### *Online communicatie*

Met aandacht voor zoekmachine optimalisatie. Online vindbaarheid vergroten door bv. goede teksten op website, activiteit op social media en verder online. Verder SEO (Search Engine Optimization: het technisch en inhoudelijk optimaliseren van de website teneinde de vindbaarheid en populariteit en autoriteit te verhogen) en in alle mogelijke gratis online agenda's het programma van het Theater stoppen ook t.b.v. online vindbaarheid. Niet onvermeld mogen alle social media worden. We houden Facebook en Twitter actief bij en communiceren over voorstellingen.

### *(Digitale) Mailingen*

Een algemene nieuwsbrief, het THW weekjournaal, gerichte direct mailing en vriendenmail.

### *In House*

We hebben een info/promostand in de foyer, we doen aan cross-selling aan de kassa en er is een succesvol previewprogramma.

### *Media*

Via de media publiceren we de Advertentie; theateragenda, zijn er artikelen met interviews over komende artiesten en geven we regelmatig persberichten uit.

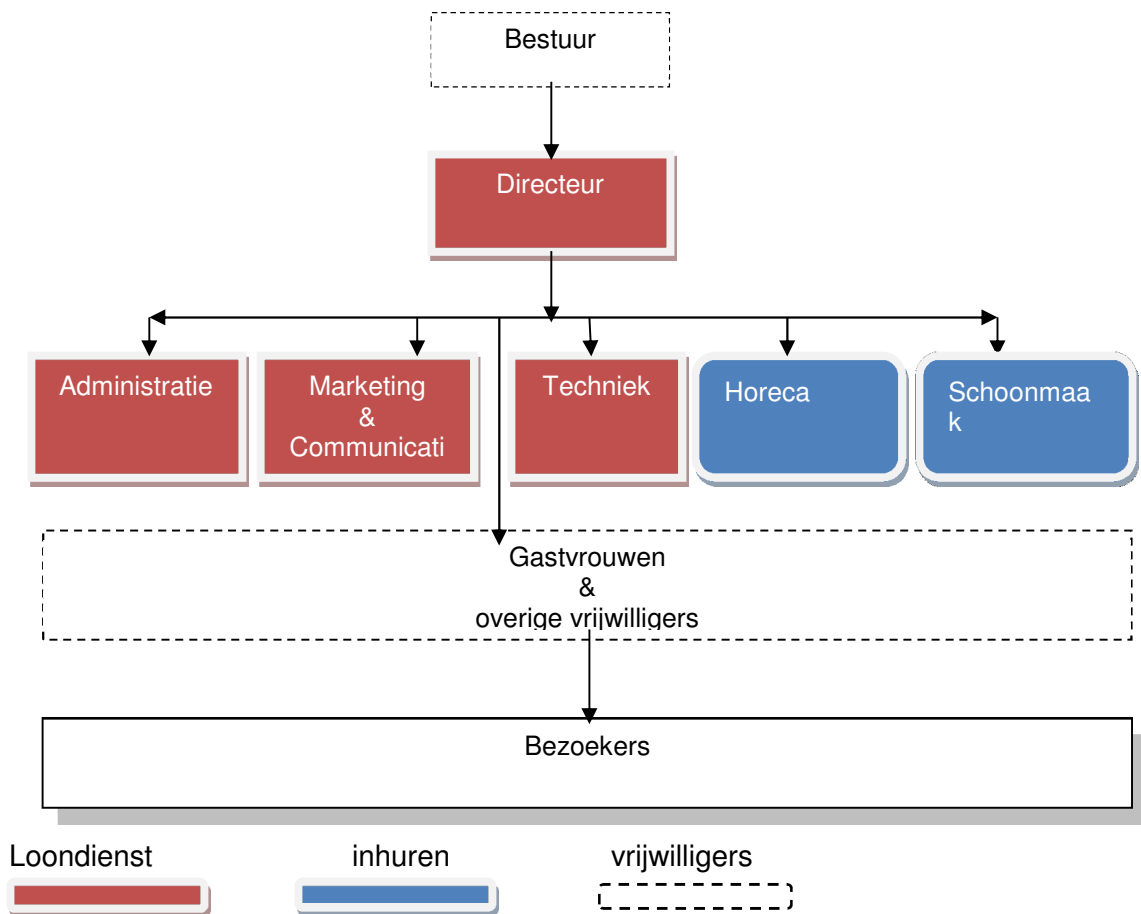
### *Anders*

De verzamelnaam voor 'actief de boer op'.

## **4.2 Organisatie**

Bij de uitvoering van de culturele en commerciële taken van Theater Harderwijk zijn mensen bepalend. Zij maken of breken de kwaliteit van de dienstverlening. Er is 1 fulltime directeur in dienst, een aantal medewerkers werken op basis van parttime contracten (ambulante medewerkers) en er lopen een aantal O-uur contracten (techniek). Daarnaast werkt er een grote groep vrijwilligers mee. Naast beloning, arbeidsvoorwaarden en aansturing zijn heldere afspraken vereist, zodat deze groep medewerkers hun taken toegewijd en enthousiast kan blijven uitvoeren. De horeca is uitbesteed aan een horeca exploitant. De schoonmaak van het theater is uitbesteed aan een externe partij en voor het kantoor wordt een schoonmaker ingehuurd via een collega-instelling.

## Structuur, taak en functieverdeling



### Bestuur

Het bestuur van Stichting Cultureel Centrum Harderwijk (statutaire naam van Theater Harderwijk) is een 5-koppig bestuur bestaande uit een voorzitter, secretaris, penningmeester en 2 algemene bestuursleden waarvan 1 als vicevoorzitter optreedt en de andere als controller. Het bestuur is een bestuur op afstand. Het bestuur komt nu 10 maal per jaar bijeen voor een vergadering met de directie.

Met ingang van augustus 2013 vormt het bestuur van het Theater een personele unie met de besturen van Estrado en de Catharinakapel. Van het voormalige bestuur van het Theater hebben twee leden zitting genomen in het nieuwe bestuur.

### Operationele organisatie

Er is 1 directeur die eindverantwoordelijk is voor:

- Administratie en systeembeheer
- Facilitaire zaken (horeca contract(en); schoonmaak, ICT e.d.)
- Marketing en communicatie
- Personeelszaken
- Programmering en uitgave jaarbrochure
- Techniek

## ***Administratie, informatie en automatisering***

### *Sturen, plannen en begroten op basis van actuele gegevens*

Theater Harderwijk is een dynamische organisatie met een hoog activiteitsniveau. Actief sturen, plannen maken en begroten is alleen mogelijk als het verantwoordelijk personeelslid en de directie kunnen leunen op betrouwbare informatie. De medewerker marketing en communicatie vervult hierin een belangrijke rol. Zij voorziet de organisatie van actuele bezoekersverwachtingen en gerealiseerde bezoekersaantallen. De financiële medewerker zorgt dat gestuurd kan worden op financiële informatie. Minstens tweemaal per jaar zal worden nagegaan of de aard en kwaliteit van de verstrekte informatie voldoet aan de behoeften.

### *Managementinformatiesysteem (MIS)*

Het managementsysteem bestaat voor een groot deel uit de gegevens van het kaartverkoopsysteem en de financiële boekhouding. Daarnaast is in Excel een op maat gemaakt MIS aanwezig waarin gegevens vanuit de boekhouding, marketing en programmering aan elkaar gekoppeld zijn.

### *Benutten van de mogelijkheden van het bedrijfsnetwerk (automatisering)*

Het kantoor werkt tezamen met een aantal collega culturele instellingen op een bedrijfsnetwerk via Matrix PC (externe server via VPN verbinding). Voor de marketing wordt gebruik gemaakt van het kassasysteem via hosting bij LVP.

## **4.3 Personeel**

### ***Visie en ambitie personeel en organisatie***

Theater Harderwijk drijft op de toegewijde inzet van de medewerkers en vrijwilligers (gastvrouwen en -heren). Er is een compacte organisatie opgebouwd die continu wordt aangepast aan de eisen die de culturele en commerciële activiteiten vragen. Er wordt vanuit kostenbeheersing veelvuldig gebruik gemaakt van oproepkrachten. We streven er naar dat Theater Harderwijk wordt gezien als goede werkgever en een creatieve plek om te werken in Harderwijk. Er is sprake van een platte organisatie en een functioneel organisatiemodel. Het bestuur van de stichting is toegewijd en functioneert op gepaste afstand van de directie. De organisatie functioneert veelal op ervaring, er is een accurate administratie en een technische groep. Er wordt gewerkt aan professionalisering van de interne informatievoorziening ter ondersteuning van de in dit plan beschreven ambities.

### ***Verkleinen van de kwetsbaarheid van de organisatie***

Theater Harderwijk werkt met een compacte organisatie opgebouwd uit een vaste en variabele personeelsformatie. De onderlinge afhankelijkheid is groot. Zodra één van de medewerkers zich ziek meldt heeft dit een direct gevolg voor de naaste collega's. Deze kwetsbaarheid kan worden verkleind door vooraf afspraken te maken over opvang van taken bij afwezigheid, of door bepaalde taken uit te besteden. Daarnaast wordt gestreefd naar een juiste verhouding tussen de vaste en variabele formatie. De formatie bestaat uit medewerkers met een fulltime of parttime contract.

Overwegingen daarbij zijn:

- vermindering van werkdruk
- verkleining van de risico's in de bedrijfsvoering
- behoud van kwaliteit en service
- behoud van een sterk en enthousiast team van vaste medewerkers

### **Verhogen van de kracht en energie van de organisatie**

Binnen Theater Harderwijk wordt hard gewerkt. Het is de taak van de directie om er voor te waken dat werknemers (mentaal en fysiek) niet overbelast raken. Naast het reguliere personeelsoverleg wordt 1 maal per jaar, als afsluiting van het seizoen, samen met de vrijwilligers een activiteit georganiseerd.

### **Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling**

Jaarlijks wordt door de directie functioneringsgesprekken gevoerd met de medewerkers. Daarbij zal de continue ontwikkeling van de medewerkers worden gevolgd en gestimuleerd. De doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie zijn zeer beperkt. Zodra medewerkers toe zijn aan een volgende stap in hun loopbaanontwikkeling zal dit, ook als die stap buiten de eigen organisatie wordt gezet, door de directie worden ondersteund.

### **Scholing**

Een opleidingsbudget is voor een belangrijk deel vereist voor het verkrijgen en behouden van wettelijk vereiste certificaten (toneeltechniek, bedrijfshulpverlening enz.). De directie beslist over de verdeling van het opleidingsbudget. Aangezien opleidingen een beslag leggen op de beschikbare capaciteit (uren) van de medewerkers, worden daarbij afspraken gemaakt over de tijdsbesteding (mogelijk deel in eigen tijd).

### **Formatie (vast)**

Medewerkers in loondienst van Theater Harderwijk:

<b>Functie</b>	<b>Omvang dienstverband (op basis van 36-urige werkweek)</b>
Directeur	1,0 fte
Administratie /Financiën	0,44 fte
Marketing/Communicatie medewerker	0,66 fte
Administratief medewerker	0,44 fte
Technicus	0,72 fte

### **Formatie (variabel)**

Binnen de theatertechniek van Theater Harderwijk wordt gewerkt met een kleine pool oproepkrachten. Technische ondersteuning tijdens voorstellingen wordt gevraagd door gezelschappen op basis van pariteit. De technische crew van het theater dient even groot te zijn als de binnenkomende crew. Derhalve werkt Theater Harderwijk met een variabele schil van 5 oproepkrachten in de techniek.

### **Vrijwilligers**

Elk theater draait op vrijwilligers en zij vormen een belangrijke groep. Bij Theater Harderwijk werken 40 vrijwilligers, waarvan 38 als gastvrouw/-heer tijdens theatervoorstellingen en verhuringen. Afhankelijk van de zaalbezetting worden 5 tot 7 gastvrouwen en -heren ingezet bij de voorstelling.

Daarnaast zijn 2 vrijwilligers beschikbaar op oproepbasis voor hand- en spandiensten op kantoor. De vrijwilligers krijgen geen vergoeding voor hun inzet maar mogen tijdens hun dienst de voorstelling bijwonen.

#### 4.4 Huisvesting

Theater Harderwijk is huurder van de theaterzaal die gevestigd is in het gebouw van het Christelijk College Nassau Veluwe aan de Stationslaan 46 te Harderwijk. Het onderhoud voor de theaterfunctie is voor rekening van de huurder. Een deel van de gemeentelijke bijdrage wordt aan deze voorzieningen besteed.

Het kantoor van Theater Harderwijk is gevestigd in de benedenverdieping van een pand aan de Verkeersweg 1 te Harderwijk. Dit gebouw staat naast het gebouw waarin het theater is gevestigd. De kantoorruimte wordt gehuurd van Van Maanen.

##### ***Duurzame oplossingen voor een veilig complex met een goede uitstraling***

De zorg voor het gebouw is een voorwaarde voor de uitvoering van de primaire en secundaire taken van Theater Harderwijk. Er wordt in de eerste plaats gestreefd naar een veilige en werkbare omgeving en in de tweede plaats naar een goede uitstraling, sfeer en comfort voor de gasten. Voor wat betreft het onderhoud (korte en lange termijn) wordt gestreefd naar duurzame oplossingen (o.a. LED-verlichting en inkoop nieuw meubilair). Er wordt gestreefd naar planmatig jaarlijks onderhoud van het theater.

##### ***Techniek van deze tijd***

Gelet op de situatie van nu, met keuze voor een eventueel nieuw te bouwen multifunctioneel theater is het noodzakelijk een plan te ontwikkelen voor de vervanging van inventaris en bedrijfsmiddelen op de huidige locatie. Verwacht wordt dat Theater Harderwijk haar volledige functie op de huidige locatie voor een periode van minimaal 5 jaar zal behouden. Om aan de eisen van de tijd te voldoen dienen reserveringen gemaakt te worden ten behoeve van o.a. de lichtinstallatie en de geluidstechniek.

##### ***Bedrijfsmiddelen die aansluiten op de eisen van de organisatie***

Ook de bedrijfsmiddelen voor de kantooractiviteiten van Theater Harderwijk dienen regelmatig te worden vervangen. Daarbij gaat het zowel om IT-hardware, als om software, meubilair, kopieerapparaat e.d. De vervanging van deze bedrijfsmiddelen gebeurt planmatig, op basis van een vast budget per jaar. Hiertoe dienen reserveringen te worden gemaakt.

#### 4.5 Financiën

##### ***Infrastructuur***

De theaterzaal wordt gehuurd van het CCNV. Hiervoor wordt een maandelijkse huur betaald. De huurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd op basis van gegevens van het Centraal Planbureau.

Het kantoor wordt gehuurd van Van Maanen. Hiervoor wordt een maandelijkse huur betaald. De huur wordt jaarlijks geïndexeerd.

##### ***Personeel***

Theater Harderwijk heeft 5 medewerkers in loondienst. Alleen de directeur heeft een fulltime functie. De overige medewerkers hebben een parttime dienstverband. Van de 5 medewerkers zijn er 4 aan kantoor verbonden en is er 1 medewerker technisch. Voor de ondersteuning in de theatertechniek wordt een beroep gedaan op de flexibele schil van technisch medewerkers op basis van oproepcontracten.

Theater Harderwijk is niet aangesloten bij een cao maar oriënteert zich voor arbeidsvoorwaarden op de Cao Nederlandse Podia.

### **Activiteiten**

De kernactiviteit van Theater Harderwijk richt zich op het geven van professionele theatervoorstellingen voor een breed publiek. Jaarlijks programmeert Theater Harderwijk 60 voorstellingen in de theaterzaal en 5 voorstellingen op andere (bijzondere) locaties.

Daarnaast verhuurt het theater de zaal en/of podium tegen een gereduceerd tarief aan stichtingen en verenigingen (amateurkunsten) uit Harderwijk die ingeschreven staan in het stichtingenregister bij de Kamer van Koophandel. Stichtingen en verenigingen die niet ingeschreven staan bij de Kamer van Koophandel en/of buiten Harderwijk gevestigd zijn, vallen buiten het gereduceerde tarief.

Theater Harderwijk verhuurt de zaal en/of podium aan profit en non-profit organisaties tegen een commercieel tarief mits de activiteit past binnen de (culturele) doelstelling van het theater.

## **Theater Meerjarenbegroting 2014-2017**

Jaar	2014	2015	2016	2017
<b>Baten</b>	<b>678.391</b>	<b>693.317</b>	<b>707.602</b>	<b>725.402</b>
<b>Eigen inkomsten</b>	<b>356.398</b>	<b>364.884</b>	<b>372.600</b>	<b>383.700</b>
Voorstellingen	261.698	267.384	272.100	280.200
Verhuur + diensten	27.550	29.050	30.550	32.050
Overig / doorbelastingen	30.750	31.150	31.750	32.250
Horeca	26.000	26.800	27.600	28.400
Sponsors / advertenties	10.400	10.500	10.600	10.800
<b>Subsidies en bijdragen</b>	<b>321.993</b>	<b>328.433</b>	<b>335.002</b>	<b>341.702</b>
Gemeente - structureel	321.993	328.433	335.002	341.702
Gemeente - projecten	0	0	0	0
Overheden overig	0	0	0	0
Fondsen	0	0	0	0
Donaties	0	0	0	0
<b>Lasten</b>	<b>693.137</b>	<b>702.880</b>	<b>717.500</b>	<b>739.100</b>
<b>Activiteiten</b>	<b>337.537</b>	<b>336.280</b>	<b>339.800</b>	<b>349.900</b>
Inkoop van activiteiten	280.237	277.380	279.300	287.700
Inkoop horeca	20.800	21.400	22.000	22.700
PR/Com	25.500	26.000	26.500	27.000
Overige activiteitenlasten	11.000	11.500	12.000	12.500

<b>Personeel</b>	<b>187.700</b>	<b>193.200</b>	<b>198.600</b>	<b>204.200</b>
Vergoedingen	0	0	0	0
Loonkosten	171.200	176.200	181.100	186.200
Inhuur	0	0	0	0
Overige personeelslasten	16.500	17.000	17.500	18.000
<b>Huisvesting</b>	<b>111.400</b>	<b>115.100</b>	<b>118.100</b>	<b>121.300</b>
Huur zalen	42.000	43.000	44.500	46.000
Huur overige ruimten	13.900	14.600	14.800	15.100
Onderhoud	21.000	22.000	22.400	22.800
Energie / water	23.200	23.900	24.600	25.300
Schoonmaak	6.600	6.700	6.800	6.900
Belasting / verzekering	4.000	4.100	4.200	4.300
Beveiliging	0	0	0	0
Overige huisvestingslasten	700	800	800	900
<b>Organisatie</b>	<b>40.300</b>	<b>41.400</b>	<b>43.400</b>	<b>45.400</b>
Algemene organisatiekosten	40.300	41.400	43.400	45.400
<b>Financieel</b>	<b>16.200</b>	<b>16.900</b>	<b>17.600</b>	<b>18.300</b>
Afschrijvingen	16.000	16.500	17.000	17.500
Investerings	0	0	0	0
Rentelasten	200	400	600	800
Financiering	0	0	0	0
<b>Resultaat</b>	<b>-14.746</b>	<b>-9.563</b>	<b>-9.898</b>	<b>-13.698</b>
<b>Totale subsidie voornemen 2014-2017</b>	<b>321.993</b>	<b>328.433</b>	<b>335.002</b>	<b>341.702</b>
Huisvesting	111.400	115.100	118.100	121.300
Algemene organisatiekosten	40.300	41.400	43.400	45.400
Afschrijvingen / investeringen	16.000	16.500	17.000	17.500
<b>Subsidiedeel t.b.v. instandhouding (A)</b>	<b>167.700</b>	<b>173.000</b>	<b>178.500</b>	<b>184.200</b>
<b>Subsidiedeel t.b.v. activiteiten (B)</b>	<b>154.293</b>	<b>155.433</b>	<b>156.502</b>	<b>157.502</b>



## 5 Bedrijfsplan Estrado

### 5.1 Marketing

#### **Marketing**

Marketing is nu (2013) binnen de not-for-profit omgeving van Estrado een nog zwaar onderbelicht traject dat zeker in de komende beleidsperiode verder ontwikkeld moet worden. Er is geen echt marketingbeleid en de expertise ontbreekt of is fragmentarisch aanwezig.

Onder marketing van de Estrado producten verstaan we een traject waarin vanuit de strategische keuzes een operationeel instrument voor opbouw van klantkennis wordt ingericht op een zodanige manier dat klantkennis wordt omgezet in productontwikkeling.

We starten een cultuurtraject gericht op 'leren denken vanuit klanten, waarbij we via een proces van 'klantgericht' naar 'klant gestuurd' te komen de Pr en communicatie volop inzetten om 'het imago' te verbeteren. Als input worden de resultaten van het eerder genoemde EMC-doelgroep/klantwensonderzoek gebruikt.

Estrado heeft nu geen echt instrumentarium om de marketingactiviteiten te monitoren of te sturen. We starten wel met het per concertbezoeker vragen en registreren van vrijwillig gegeven postcodegegevens.

#### **Verhuur**

We evalueren de bestaande producten (zie hierboven) in termen van communicatie, prijs, distributie, productinhoud en ingezet personeel. Vervolgens willen we bestaande producten herpositioneren (o.a. bekend maken bij meer mensen) en nieuwe producten ontwikkelen. In dit kader is al direct een fraaie taak weggelegd voor 'sales' om vooral de (commerciële) verhuuractiviteiten nog duidelijker 'in de markt' te zetten.

#### **Sponsoring**

We willen meer en meer de aandacht van het bedrijfsleven vestigen op de mogelijkheid hun producten & diensten te koppelen aan de activiteiten van Estrado. Voorbeelden zijn: Dommelsch bieren en Muziek, Heineken en Muziek, Evenementen bureaus, North Sea Jazz, Rabobank Jongeren-festival etc. We hebben in aanloop naar de sponsorwerving al een eerste aanzet gemaakt voor een basispakket sponsoring met een gradatie in sponsorbijdragen van Allegro, Presto, Pianissimo tot Fortissimo.

Het inzetten van 'Open dagen' of jaarprogramma-avonden zijn zeer geschikt om daarop de sponsoren te laten vertellen waarom ze Estrado steunen en wat dat betekent voor hun organisatie.

#### **Pr & Communicatie**

In 2012 is (met zeer beperkte middelen) begonnen met Pr & Communicatie.

Borden langs de weg en posters op diverse locaties in Harderwijk attenderen het publiek niet alleen op een voorstelling maar zijn ook een vast onderdeel in de communicatiestrategie: "Voor een constant kwalitatief muziek aanbod moet je in Estrado zijn". Een vaste maandelijkse agenda in de lokale krant en elektronische verspreiding van maandagenda's zijn al als vast onderdeel van de Pr en communicatie aan te merken.

De website van Estrado is steeds goed op orde, actueel en interactief. Daarmee is een stevige basis voor veel van de communicatie acties gelegd temeer daar onze direct mailing bestanden - die gevoed worden vanaf de website en ticket systeem – voor iedere voorstelling gebruikt worden. De diverse uitingen zijn op orde en worden regelmatig geactualiseerd.

Veel tijd gaat er zitten in de online promotie van Estrado voorstellingen op een groeiend aantal websites en sociale netwerken zoals Hyves, Facebook, Twitter, agendasites. Sinds kort is de vereenvoudigde versie van de Estrado-websites ook te zien op mobiele telefoons en kan men zelfs tickets boeken via de telefoon.

Er zijn nog legio ideeën voor deelname/adverteren in de lokale omroep (eigen programma?), de lokale tv, in de bioscoop, in schoolkranten, op de kabelkrant, op bussen, op internet, in muziekbladen en via recensies. Steeds met de gedachte de aandacht stevig op het aanbod in Estrado te vestigen. Is het tijd voor een (regionaal) cultuur- en evenementenblad?

Voor een nog grotere zichtbaarheid van de culturele agenda willen we een lans breken voor een centrale agenda (geïntegreerd met de evenementenkalender van de gemeente Harderwijk) zodat die ook langs lokale hoofdwegen en in winkelcentra op elektronische borden kan worden geplaatst.

## **5.2 Relatiemanagement**

### ***(Potentiële) klanten***

Estrado is er om 'klantgestuurd' - in Harderwijk - het hele jaar door, de best mogelijke (culturele) voorstellingen te organiseren/faciliteren met bijbehorende prijs-kwaliteitverhoudingen in een steeds weer sfeervolle ambiance.

Een verdergaande registratie van klantgegevens is daarmee een noodzaak: Wie zijn die (potentiële) klanten? Wat zijn hun voorkeuren? Hoe willen deze (potentiële) klanten het aanbod van Estrado onder ogen krijgen? Vragen ze extra (persoonlijke) service, zoals plaatsen reserveren, afhaal/wegbreng service, voor en of nazit met normale of speciale horecafaciliteiten etc.

Moderne automatiseringsmogelijkheden en internetgebruik met websites, sociale media en databewerking ondersteunen de medewerkers in een klantgerichte benadering.

### ***Stakeholders***

Personen of organisaties die invloed hebben of willen hebben op het beleid van Estrado worden ook wel stakeholders genoemd. In een niet limitatieve opsomming komen we tot de volgende stakeholders: bezoekers, vaste huurders, incidentele huurders, programmeurs, boekingskantoren, artiesten, gezelschappen, (muziek) amateurs, leveranciers, collega culturele instellingen, concurrenten, culturele stromingen, politieke partijen, ambtenaren, B&W Harderwijk, raadsleden, commissies, Provincie Gelderland, onderzoekers, adviesbureaus, brandweer en andere veiligheid instituten, buurtbewoners, bank(en), Buma/STEMRA/Sena, belangenorganisaties, certificerende instanties, scholen, vrijwilligerssteunpunten, (maatschappelijke) stage begeleiders, arbodiensten, bladen, kranten, radio, tv, internet forums, sociale netwerken, etc.

Estrado registreert reeds geruime tijd contactadressen en gaat daar ook mee door. Veelal willen personen en of organisaties/instellingen weten wat Estrado aan het doen is of van plan is om te gaan doen. Laten we volstaan met de constatering dat we in 80 tot 90 % de vragen van stakeholders adequaat kunnen beantwoorden met een regelmatig bulletin.

### 5.3 Organisatie

#### Organisatiestructuur van Estrado

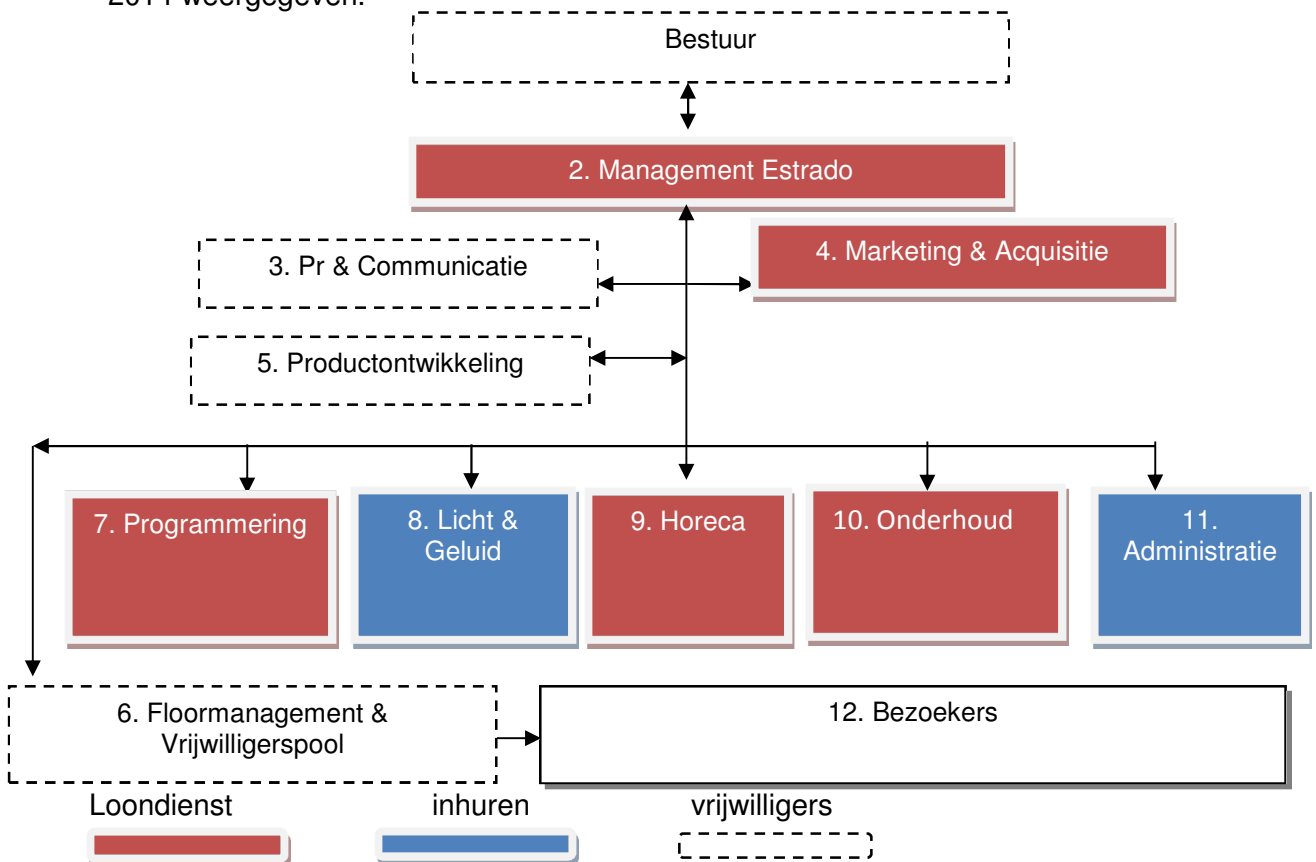
##### **Bestuur**

Het Estrado-bestuur is sinds 2012 een samenvoeging van de besturen van Stichting Estrado en de fusiepartner Stichting Loods3. Vanaf 2012 vormen voorzitter, secretaris, penningmeester en 2 leden het bestuur van Estrado. Het Estrado-bestuur stuurt op afstand. Voor de koppeling aan de dagelijkse praktijk neemt het management van Estrado deel aan de vergaderingen van het bestuur dat 4 tot 5 keer per jaar bijeenkomt.

Met ingang van augustus 2013 vormt het bestuur van Estrado een personele unie met de besturen van Theater Harderwijk en de Catharinakapel. Van het voormalige bestuur van Estrado heeft één lid zitting genomen in het nieuwe bestuur, dat vooralsnog uit 5 leden bestaat.

##### **Operationele organisatie**

In Estrado is de dagelijkse aansturing van de exploitatie en de diverse disciplines die noodzakelijk zijn voor het organiseren en (laten) uitvoeren van muziekconcerten met alles er op en er aan, belegd. In onderstaand organogram is de totale structuur vanaf 2014 weergegeven.



### ***De organisatiecultuur***

De Estrado-organisatie heeft een aantal waarden, normen en gedragsuitingen die je de sociale 'lijm' zou kunnen noemen en die medewerkers en ca. 60 vrijwilligers bindt aan Estrado. Waarom ga ja anders tot diep in de nacht, week in week uit in het weekend lege glazen ophalen, met tafels lopen sjouwen, eindeloos bier en frisdrank inschenken, weken zeuren over contracten met boekingsbureaus etc.? Gewoon omdat we het leuk vinden om muziek – in welke vorm dan ook - samen met anderen een vaste plek in ons leven willen geven.

Estrado heeft een resultaatgerichte cultuur. Het probleem oplossen is belangrijker dan eventuele hiërarchische competenties. Onze cultuur is flexibel en dynamisch, maar als gevolg daarvan ook moeilijker te besturen. Iedereen laten we in haar/zijn waarde. Gemeenschappelijke interesses en waarden houden onze Estrado-cultuur bij elkaar. Laten we dat de komende periode zo houden.

### ***Processen/procedures***

Als er iets is waarop de afgelopen periode fors geïnvesteerd is dan zijn het wel de processen en de procedures. Vrijwel alles is vastgelegd in elektronische draaiboeken die computergestuurde e-mail genereren om iedereen op de hoogte te houden van de voortgang van elk evenement. De administratieve organisatie is (binnen de mogelijkheden van een vrijwilligersorganisatie) dicht getimmerd. Helaas zullen we blijven botsen met de theoretische benadering van accountants als het gaat om functiescheiding.

Van ieder evenement wordt vooraf een gestandaardiseerde begroting opgesteld door de organisator/programmeur en ter goedkeuring voorgelegd aan de manager Estrado. De werkelijke kosten en opbrengsten worden daar na afloop tegenover gezet en de organisator/programmeur krijgt te horen welk onderdeel de volgende keer (repetierend karakter) beter in de hand gehouden moet worden. Daarnaast leveren de floormanagers per evenement een bezoekersevaluatie in. Deze evenementverslagen worden per jaar verwerkt in het jaarverslag van Estrado.

### ***Control mechanismen (Levers of Control)***

We willen in grote lijnen de ontwikkeling van Estrado volgen. Daarvoor willen we (naast de financiële voortgang) een aantal kwartaalgebonden 'meetmomenten' invoeren waarbij we voortgang gaan 'plotten'. Op dat zelfde moment gaan we ons afvragen of we op de goede weg zijn en of we geen nieuwe ontwikkelingen moeten opstarten. We gaan niet sturen op wat wel mag; nee, we maken iedereen in de organisatie duidelijk wat niet mag. Innovatie en cultureel ondernemerschap worden gewaardeerd.

Verder gaan we door met het periodiek verzamelen en bespreken van allerlei informatie om nieuwe kansen en bedreigingen te signaleren. Uit het steeds beter werkende ticketsysteem halen we ook gegevens over de herkomst van de bezoekers. Zij vullen die (op vrijwillige basis) in en de valide gegevens worden bewerkt tot een jaaroverzicht. Uiteraard zal ieder jaar worden voldaan aan de rapportage eisen die onze subsidiegever(s), de gemeente Harderwijk, de Provincie Gelderland, NFPK en KCG daaraan stellen.

## **Informatievoorziening en automatisering**

### ***Ons databestand - bezoekersgegevens***

Vanaf het begin zijn we ons ervan bewust geweest dat informatie over of voor onze beoogde bezoekersgroep van wezenlijk belang is en zal blijven. Ja, zelfs onze achillespees is. Mede daarom hebben we hetzelfde reserveringssysteem gekozen dat ook door de andere podia in Harderwijk wordt gebruikt (bron 1). Hierin is postcode registratie van bezoekers mogelijk.

Als eigen ontwikkeling hebben we voor Estrado (gekoppeld aan [www.estrado.nl](http://www.estrado.nl)) een direct mailingbestand (bron 2) opgebouwd waarbij we in 2009 een belangrijke toevoeging hebben ingevoerd. Konden eerder alle bezoekers (website of concert) of belangstellenden zichzelf al aanmelden voor de nieuwsbrief en/of agenda, nu kunnen we bij 3.500 geregistreerde adressen de registratie van voorkeuren in muziekstijlen toevoegen.

In 2013 is een selectie van bedrijven in/om Harderwijk met ca. 200 personeelsleden toegevoegd aan het databestand.

Vanaf 2014 willen we alle beschikbare bronnen binnen Harderwijk (uiteeraard binnen de grenzen van de WPR) met culturele belangstellingsgegevens in één databestand integreren en beschikbaar maken voor direct mailing doeleinden.

### ***Onze databestanden – financiële gegevens***

Periodiek worden aan het bestuur de meest noodzakelijke financiële gegevens gerapporteerd op basis van een tussentijdse verliesenwinstrekening.

Gezien de periodieke bevoorschotting en de contracten met artiesten (verplichtingen) die al ver van tevoren worden aangegaan is om de organisatie in financieel opzicht te kunnen sturen een liquiditeitsprognose bittere noodzaak.

### ***De automatisering***

Estrado beschikt in de locatie aan de Parkweg over een intern netwerk, internetverbindingen op (breedband snelheid) en een (deels draadloos) netwerk voor toepassingen als de kantoorautomatisering, het LVP ticket systeem, email faciliteiten en pin betalingen aan de kassa. De ticketverkoop via de website van Estrado is gekoppeld aan Ideal (directe betaling van tickets).

Aan de website van Estrado is een goed geautomatiseerde planningsmodule gekoppeld waarmee de verhuur medewerker de procedure voor het verhuren van ruimten (van opties nemen tot aangegane contracten) kan afwerken. Website en emailsysteem worden extern gehost.

De telefooncentrale is in 2008 nieuw aangeschaft en kan jaren mee. Verder zijn er een aantal werkplekken waarvoor in 2012 vervangende apparatuur is aangeschaft.

We hebben toegangsbeveiliging met inbelfaciliteiten bij MPL-beveiligingsdiensten.

Estrado heeft zijn eigen netwerkje en apparatuur voor upload van opgenomen programma's en krijgt straks via de glasvezelinfrastuctuur een rechtstreekse verbinding met de CAI.

## 5.4 Personeel

In onderstaande tabel zijn de rollen in **rood** aangegeven een nieuwe formatieplek per 1-1-2014 en staat **blauw** voor ingehuurd. Expliciet staat weergegeven wanneer een rol wordt ingevuld door een vrijwilliger.

	Aantal uren/week	formatie o.b.v. 40 u/week
<b>1. Bestuur</b>		
<b>2. Management</b>		
<i>manager</i>	22	0,55 fte
<b>3. Pr &amp; Communicatie</b>		
<i>vrijwilliger coördinator PR</i>	4	0,10 fte
<i>vrijwilligers Pr &amp; communicatie</i>	4	0,10 fte
<b>4. Marketing &amp; Verhuur</b>		
<i>medewerker marketing &amp; acquisitie</i>	8	0,20 fte
<b>5. Productontwikkeling</b>		
<i>vrijwilliger productontwikkeling</i>	4	0,10 fte
<b>6. Floormanagement &amp; vrijwilligers Pool</b>		
<i>vrijwilliger floormanager</i>	3	0,08 fte
<i>gastheer/-vrouw</i>	-	-
<i>vrijwilliger kassier</i>	2	0,05 fte
<i>beveiligers/portier</i>	2	0,05 fte
<i>vrijwilliger garderobe vrijwilliger</i>	2	0,05 fte
<i>vrijwilliger stagemanager</i>	2	0,05 fte
<i>vrijwilliger decorbouwer</i>		
<b>7. Programmering</b>		
<i>programmeur</i>	8	0,20 fte
<i>vrijwilliger assistent programmeurs</i>	4	0,10 fte
<b>8. Licht en geluid</b>		
<i>hoofd techniek</i>	5	0,13 fte
<i>vrijwilliger geluidstechnicus</i>	2	0,05 fte
<i>vrijwilliger licht technicus</i>	2	0,05 fte
<b>9. Horeca</b>		
<i>horecamanager</i>	12	0,30 fte
<i>vrijwilliger medewerkers horeca</i>	2	0,05 fte
<b>10. Onderhoud</b>		
<i>schoonmaker</i>	10	0,25 fte
<i>vrijwilliger medewerker onderhoud</i>	2	0,05 fte
<b>11. Administratie</b>		
<i>administrateur</i>	4	0,10 fte
<i>artiesten broker</i>	2	0,05 fte

### *Vrijwilligers*

Estrado is nu (2013) een vrijwel complete vrijwilligersorganisatie en zal dat de komende beleidsperiode ook grotendeels moeten blijven. Er is zeer beperkt (financiële) ruimte voor een minimale bezetting aan werknemers in loondienst en inhuur op uurbasis van noodzakelijke vaardigheden. Dat betekent dat blijvend een groot beroep wordt gedaan op de vrijwilligersinzet. In 2014 willen we een eerste aanzet maken voor het verder invullen met beroepskrachten voor cruciale functies (zie bovenstaand schema) o.a. ter vervanging van de huidige vrijwilliger met de rol van (project) manager a.i.

## **5.5 Huisvesting**

### ***Gebouw***

Estrado is eigendom van de Stichting Estrado.

Estrado, locatie Parkweg, is enige jaren geleden ingrijpend verbouwd en in een nieuwe huisstijl neergezet zodat in twee ruimtes (Blue Heaven en Podium zaal; beide vlakke vloer ruimten) 400 personen 'live-muziekacts' kunnen volgen. Door deze indeling zijn voorzit en nazit (eventueel gecombineerd met een voorprogramma of elkaar afwisselende acts) met volledige horeca faciliteiten (kleine kaart) een normaal patroon geworden tijdens de concerten. Capaciteit van Estrado Podiumzaal: maximaal 416 staplaatsen of 150 zitplaatsen (neerzetten stoelen). In Blue Heaven kunnen 100 staplaatsen of 50 zitplaatsen (stoelen neerzetten).

Daarnaast zijn er 2 oefenruimtes, een opnamestudio, de studio van HK13TV, het Vinylarchief Harderwijk en heeft Crescendo (muziekvereniging) er zijn thuisbasis. Onder de groene heuvel houdt buurman Willem Tell wekelijks haar schietbaan activiteiten.

Maximaal mogen er altijd maar 416 personen in Estrado zijn op basis van de brandweerformule die rekening houdt met 4 personen per netto m<sup>2</sup> en de maximale doorgang van de vluchtwegen.

Belangrijk onderdeel voor alle participanten aan de Parkweg is de grote parkeerplaats die intensief wordt gebruikt.

### ***Vervanging***

Continuïteit voor de activiteiten aan de Parkweg voor de periode 2014-2017 betekent direct dat de (na 13 jaar intensief gebruik en geen mogelijkheden om een voorziening op te bouwen) aanwezige licht en geluidsapparatuur in 2013 aan het einde van de levenscyclus is gekomen. Ook andere technische installaties zijn aan vervanging toe.

Er zal dus geïnvesteerd moeten worden. Hierbij gaat het om: LED-verlichting, vervangen ventilatoren, vervangen FOH + Monitor tafel + versterkers, vervangen oefenapparatuur, vervangen Invalide lift, aanschaf 2<sup>e</sup> beamer, beveiligingsapparatuur aanpassen, aanschaf steamer, aanpassen garderobe.

Op een of andere manier zal er geld gevonden moeten worden voor bovengenoemde investeringen of onderhoud. Hiervoor zijn zeer beperkte mogelijkheden die dan ook van jaar tot jaar gevonden moeten worden. We noemen:

- geld vrijmaken uit de lopende exploitatie
- ophalen van projectsubsidies (gemeente of provincie)
- zoeken van sponsors c.q. donoren (bedrijfsleven of fondsen).

## 5.6 Financiën

Alle hiervoor genoemde zaken zijn gecalculeerd en uitgewerkt in een meerjarenbegroting. In geld ziet dat er als volgt uit:

### Estrado Meerjarenbegroting 2014-2017

Jaar	2014	2015	2016	2017
<b>Baten</b>	<b>263.913</b>	<b>271.231</b>	<b>278.755</b>	<b>286.494</b>
<b>Eigen inkomsten</b>	<b>206.225</b>	<b>212.413</b>	<b>218.785</b>	<b>225.348</b>
Voorstellingen	74.656	76.896	79.203	81.579
Verhuur + diensten	62.079	63.942	65.860	67.835
Overig / doorbelastingen	5.250	5.408	5.570	5.737
Horeca	64.240	66.167	68.152	70.197
Sponsors / advertenties	0	0	0	0
<b>Subsidies en bijdragen</b>	<b>57.688</b>	<b>58.818</b>	<b>59.970</b>	<b>61.146</b>
Gemeente - structureel	56.488	57.618	58.770	59.946
Gemeente - projecten	0	0	0	0
Overheden overig	0	0	0	0
Fondsen	0	0	0	0
Donaties	1.200	1.200	1.200	1.200
<b>Lasten</b>	<b>278.587</b>	<b>306.219</b>	<b>308.956</b>	<b>296.751</b>
<b>Activiteiten</b>	<b>86.686</b>	<b>88.677</b>	<b>90.715</b>	<b>92.802</b>
Inkoop van activiteiten	61.750	62.985	64.245	65.530
Inkoop horeca	17.596	18.205	18.834	19.483
PR/Com	6.840	6.977	7.116	7.259
Overige activiteitenlasten	500	510	520	531
<b>Personeel</b>	<b>112.113</b>	<b>114.355</b>	<b>116.642</b>	<b>118.975</b>
Vergoedingen	6.540	6.671	6.804	6.940
Loonkosten	86.273	87.998	89.758	91.554
Inhuur	18.500	18.870	19.247	19.632
Overige personeelslasten	800	816	832	849
<b>Huisvesting</b>	<b>19.160</b>	<b>19.543</b>	<b>19.934</b>	<b>20.333</b>
Huur zalen	0	0	0	0
Huur overige ruimten	0	0	0	0
Onderhoud	480	490	499	509
Energie / water	10.200	10.404	10.612	10.824
Schoonmaak	180	184	187	191
Belasting / verzekering	4.700	4.794	4.890	4.988
Beveiliging	2.700	2.754	2.809	2.865
Overige huisvestingslasten	900	918	936	955



<b>Organisatie</b>	<b>13.284</b>	<b>13.550</b>	<b>13.821</b>	<b>14.097</b>
Algemene organisatiekosten	13.284	13.550	13.821	14.097
<b>Financieel</b>	<b>47.344</b>	<b>70.094</b>	<b>67.844</b>	<b>50.544</b>
Afschrijvingen	3.144	3.144	3.144	3.144
Investeringen	3.600	22.350	20.100	2.800
Rentelasten	0	0	0	0
Financiering	40.600	44.600	44.600	44.600
<b>Resultaat</b>	<b>-14.674</b>	<b>-34.988</b>	<b>-30.201</b>	<b>-10.257</b>
<b>Totale subsidie voornemen 2014-2017</b>	<b>56.488</b>	<b>57.618</b>	<b>58.770</b>	<b>59.946</b>
Huisvesting en financiering	59.760	63.760	63.760	63.760
Algemene organisatiekosten	13.284	13.550	13.821	14.097
Afschrijvingen / investeringen	6.744	25.494	23.244	5.944
<b>Subsidiedeel t.b.v. instandhouding (A)</b>	<b>79.788</b>	<b>102.804</b>	<b>100.825</b>	<b>83.801</b>
<b>Subsidiedeel t.b.v. activiteiten (B)</b>	<b>-23.300</b>	<b>-45.186</b>	<b>-42.055</b>	<b>-23.855</b>

De Gemeente Harderwijk heeft voor het subsidiëren van de culturele instellingen een model ontwikkeld (in de wandelgangen het Iglo-model genaamd). Het idee hierbij is dat een deel van de gemeentelijke subsidie wordt besteed aan de noodzakelijke infrastructuur (deel A), wat de kosten omvat voor huisvesting, algemene organisatielasten, afschrijvingen en investeringen, en dat de subsidie verder wordt ingezet ten gunste van personeel en activiteiten waarover de gemeente prestatieafspraken met de instellingen maakt (deel B). De instellingen krijgen ten slotte de ruimte om zelf culturele en commerciële activiteiten te organiseren die kostendekkend en mogelijk winstgevend zijn (deel C).

De financiële vertaling van het Iglo-model is voor Estrado uitgewerkt onderaan bovenstaande meerjarenbegroting. Daarmee ontstaat inzicht in de opbouw en bestedingen van de subsidies in de periode 2014-2017.

Uit dit Iglo-model blijkt dat in het geval van Estrado de subsidie niet toereikend is om de kosten voor de instandhouding van de infrastructuur (het deel A) te dekken. Bovendien kan geen subsidie worden bestemd voor door de gemeente gewenste culturele activiteiten. Dit onderschrijft de conclusie die onder meer de Rekenkamer trok, dat de subsidie voor Estrado zich niet goed verhoudt tot de gemeentelijke ambities.

Estrado, dat nu al een niet al te beste financiële basis heeft, komt in feite structureel subsidie tekort om alle kosten voor infrastructuur en activiteiten te dekken. Het gevraagde (geormerkte) subsidiebedrag is derhalve aangepast.

## **6. Bedrijfsplan Catharinakapel**

### **6.1 Marketing**

Het woord marketing betekent letterlijk: het opstellen van plannen voor vergroting van de afzet. Onze afzet is duidelijk: het is het culturele product, maar de afzet is bij lange na niet geregeld, in ieder geval niet in een plan vastgelegd. Dit euvel hebben alle Harderwijker instellingen inclusief de gemeente met het cultuurbeleid, er is geen budget vrijgemaakt en/of voorhanden om een duidelijke lijn uit te zetten. Het gevolg is dan ook dat o.a. de Catharinakapel het moet doen met stagiaires en vrijwilligers.

Met het aantrekken van een professionele pr- en marketingorganisatie is er veel winst te behalen om idealen en ambities te verkopen aan het 'publiek'. De instellingen en de gemeente moeten daarvoor een front vormen en gezamenlijk investeren in een pr- en marketingorganisatie, tevens moet het toerisme erbij betrokken worden. Het invullen van een marketingprogramma is duidelijk een taak voor professionals en vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. Eindeloos is er over geschreven, maar wat wij nodig hebben is de coördinatie, de handjes en een eenduidige koers.

De producten van de Catharinakapel zijn divers: zij liggen op cultureel, para-cultureel/commercieel en commercieel terrein met als unique selling point het historisch gebouw met uitgebreide technische faciliteiten.

### **6.2 Relatiemanagement**

#### *Stakeholders*

Er is nog een grote groep personen die veel invloed (kan) uitoefenen op het beleid en het bestaan van de Catharinakapel. Wij benoemen de klant/bezoeker, de subsidiënten, de participant, evenals de amateurverenigingen, de provincie (KCG etc.), Cultuurkust (inclusief SAK en CCE), kunstinstellingen, digitale netwerken, etc. Om voor al deze stakeholders interessant te blijven stellen wij nieuwsbrieven samen en pleiten zeer sterk voor een gezamenlijke database met alle andere culturele instellingen, opdat de stakeholder snel geïnformeerd wordt over het wel en wee van de instelling en zich gerespecteerd voelt.

#### **Pr & Communicatie**

De website, brochures, flyers, persberichten en deelname aan activiteiten, zijn de instrumenten die ingezet worden om de naamsbekendheid van de Catharinakapel te vergroten. Uit onderzoek blijkt dat er in dit opzicht nog meer verwacht wordt van de Catharinakapel.

### **6.3 Organisatie**

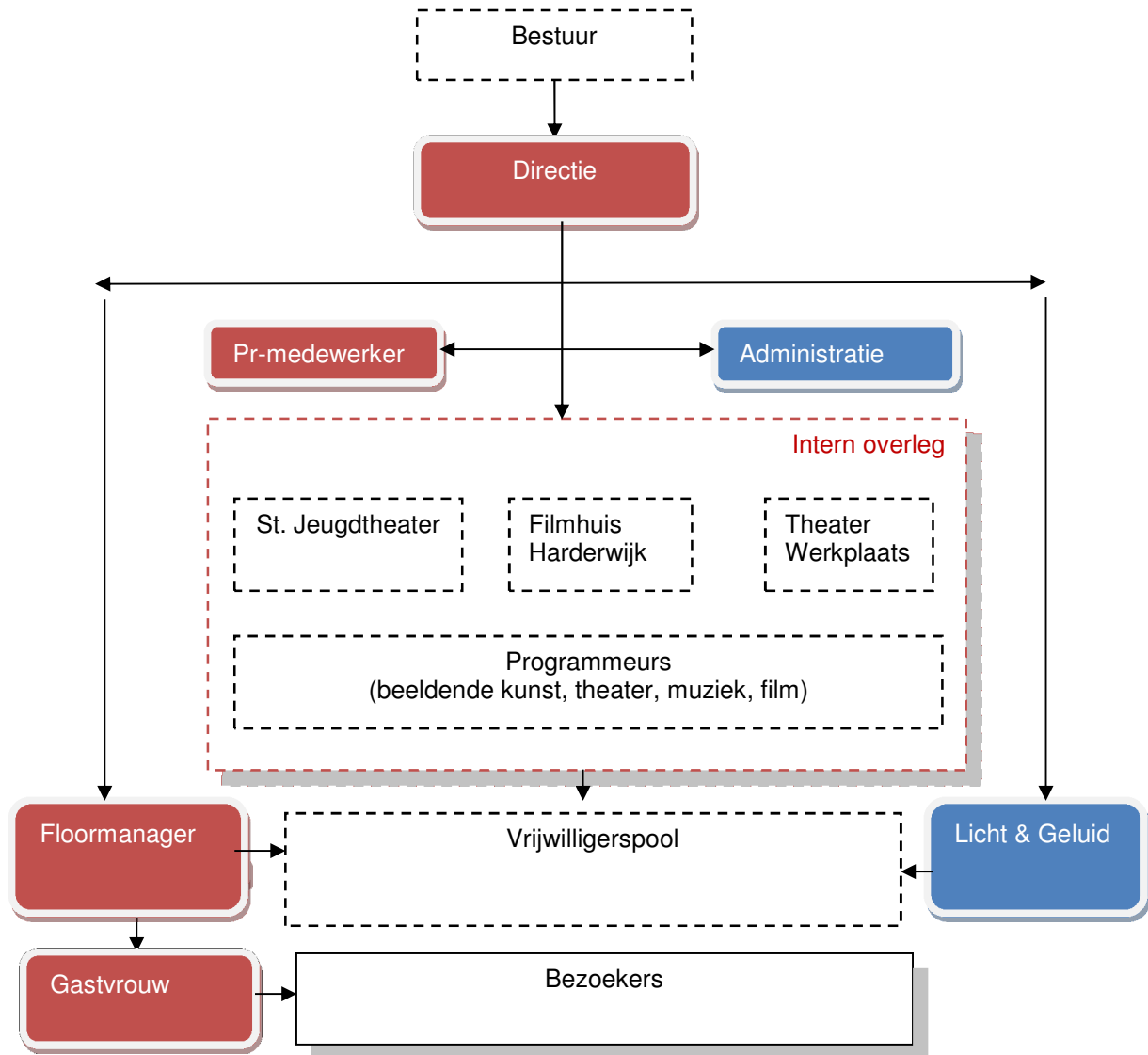
#### ***Organisatie structuur (per 1-1-2014)***

#### *Bestuur*

Het bestuur van de Stichting Catharinakapel telde in 2013 drie leden.

Het bestuur is belast met het besturen van de Stichting, waartoe in elk geval het vaststellen van strategie en algemeen beleid behoren. Het bestuur werkt nauw samen met de directeur die belast is met de uitvoering van de strategie en het beleid, met de dagelijks leiding en de exploitatie. Midden 2013 nemen twee van de drie leden afscheid van de Catharinakapel.

Met ingang van augustus 2013 vormt het bestuur van de Catharinakapel een personele unie met de besturen van Theater Harderwijk en Estrado. Van het voormalige bestuur van de Catharinakapel heeft één lid zitting genomen in het nieuwe bestuur, dat vooralsnog uit 5 leden bestaat.



#### *Intern Overlegorgaan*

Naast de bestuursvergadering bestaat er een overlegplatform tussen de directeur en alle disciplines die werkzaam zijn in de Catharinakapel, het zogenaamde Intern Overlegorgaan. Dit overlegorgaan adviseert het bestuur op hoofdlijnen van beleid, evenals op de verwezenlijking van het beleid in de praktijk. Tevens heeft het als taak, in gezamenlijkheid, de creatieve en inhoudelijke programmering uit te breiden, te verdiepen en te versterken en de band met de vrijwilligers te verstevigen en uit te breiden.

#### **Administratie/automatisering**

In de oude situatie was er 0,4 fte beschikbaar voor financiële administratieve ondersteuning.

Gelet op het takenpakket: registratie bezoekersaantallen en consumpties per voorstelling, betalingsverkeer, de accountant en overheidsinstanties (gemeente, belastingen, etc.), administratie voor het Filmhuis, het kaartreserveringssysteem was het genoemde aantal uren minimaal.

#### 6.4 Personeel

De Catharinakapel blijft voor het grootste deel een vrijwilligersorganisatie. De vaste dienstverbanden beslaan een totaal van 1,7 (!) fte. Dat is veel te weinig om verbreding en verdieping van het programma in een hoog tempo uit te voeren. Vooral in de personele sfeer zal er zwaar geïnvesteerd moeten worden. Personeelslasten moeten deels opgevangen worden vanuit de opbrengsten van het cultureel ondernemerschap. De Catharinakapel is niet gehouden aan een cao maar heeft wel pensioenverplichtingen.

##### ***Beroepskrachten (tot en met 2013)***

De directeur wordt door een aantal beroepskrachten ondersteund.

Directeur/zakelijk leider	Loondienst	0,8 fte
Coördinator/Gastvrouw	Loondienst	0,5 fte
Administratrice	Loondienst	0,4 fte
Gastvrouw	Loondienst op afroepbasis	0,4 fte

De directeur stuurt de andere beroepskrachten aan. Hij observeert, analyseert, lost dagelijkse problemen op en doet het bestuur verbetervoorstellen. Hij is eindverantwoordelijke voor de (technische) faciliteiten, personeelszaken, administratie en coördinatie programmering en beheer en Pr. Hij is de eerst aanspreekbare voor financieel beleid en geeft het begrip cultureel ondernemerschap inhoud en vertaalt dat naar praktische invullingen.

##### ***Vrijwilligers***

In de Catharinakapel zijn ca. 80 vrijwilligers actief. Zij zijn onder te verdelen in de volgende groepen:

- buffetmedewerkers
- suppoosten
- technici
- muziekgroep (voor de muziekvoorstellingen)
- beeldende kunst (voor de exposities).

Eind 2013 neemt de Catharinakapel afscheid van de vrijwilligers belast met de professionele volwassenen theaterprogrammering.

Naast deze vaste vrijwilligers van de Catharinakapel zijn er ook vrijwilligers actief van:

- Stichting Jeugdtheater (voor de jeugdtheatervoorstellingen)
- Stichting Filmkring N.W.-Veluwe (voor de volwassenen- en kinderfilmvoorstellingen)
- Stichting Theaterwerkplaats (voor de amateur theatervoorstellingen).

De groepen functioneren redelijk autonoom. De afstemming vindt plaats in het Intern overleg. De positie van de vrijwilligers is vastgelegd in een vrijwilligersbrief.

Mede door het belangrijke werk dat de vrijwilligers verrichten voor de Catharinakapel krijgt het beleid gestalte. De waardering voor de vrijwilligers uit zich in het minimaal 1 maal per jaar een bijeenkomst te organiseren met gratis toegang tot een voorstelling

in de Catharinakapel. Er wordt ruimschoots aandacht besteed aan de (bij)scholing van de beroepskrachten/vrijwilligers.

Het bestand van vrijwilligers zal uitgebreid moeten worden, o.a. door werving onder de lezers van de nieuwsbrieven en de bezoekers van de 'overdag-activiteiten' in de Catharinakapel; werving via het Steunpunt Vrijwilligerswerk Harderwijk en/of werving via het Centrum voor Werk en Inkomen. De Catharinakapel wil de vrijwilligers de kans bieden zich te scholen in de door hen te verrichten werkzaamheden met financiële steun van de gemeentelijke subsidie Deskundigheidsbevordering.

#### **6.4 Huisvesting**

Er is een nieuwe huurovereenkomst Catharinakapel, Klooster 1 getekend, waarin de btw- toeslag is opgenomen. Voor de stichting heeft dit geen gevolgen aangezien de stichting btw-plichtig is. De huisvesting van het kantoor aan de Houtkamp is flexibel, er wordt gekeken of Catharinakapel een deel van de werkplekken kan verhuizen naar collega-instellingen om daarmee de huisvestingslasten te beperken.

Om de plannen te verwezenlijken moet ook de nodige infrastructuur aanwezig zijn. Het historische gebouw is beperkt in zijn mogelijkheden. Het karakter van het gebouw en het feit dat het een monument is heeft voor- en nadelen: het gebouw is bijzonder en heeft een sfeervolle uitstraling; het gebouw is klein en heeft geen bergruimte(s). De twee zalen, beneden en boven, zijn niet afdoende gescheiden met als gevolg dat ze niet tegelijkertijd gebruikt kunnen worden. Een afdoende scheiding (geluidsafscheiding) tussen de boven- en benedenzaal vergroot de gebruiksmogelijkheden enorm, maar is financieel voorlopig niet haalbaar.

Een tweede optie is: het fysiek koppelen van de Catharinakapel en Centrum voor de Kunsten `t Klooster. De tussenruimte op het plein kan benut worden door een horecagelegenheid te creëren, een cultuurcafé, waar de bezoekers van de kapel en 't Klooster elkaar kunnen treffen. Dit geldt niet alleen voor 'onze bezoekers' maar uiteraard ook voor de toevallige voorbijganger en de toerist. Met een goed cultuurcafé genereren én 't Klooster én de Catharinakapel een inkomstenbron. Bovendien versterkt een dergelijk café het karakter van Kloosterplein als cultuurplein.

We gaan vanaf 2014 (samen met de gemeente) beide mogelijkheden onderzoeken.

#### **6.5 Financiën**

In onderstaande meerjarenbegroting is een subsidiekorting van 32% verwerkt. Door deze bezuiniging zal de Catharinakapel moeten reorganiseren. In de nieuwe opzet wordt bekeken of de administratie aan derden (al dan niet binnen het concept 3 podia) kan worden uitbesteed met ondersteuning van de dagelijkse taken door overgebleven personeel en vrijwilligers (bijv. donateursadministratie filmhuis). Door de verdere digitalisering van de administratieve zaken en het reserveringssysteem en inkrimping van het aantal voorstellingen is administratie 'in huis' niet noodzakelijk. Door deze opzet is het mogelijk om ook hard te bezuinigen op werkplekken en dus huur huisvesting, energie, sociale lasten en verzekeringen. Daarnaast wordt er gekeken om flexibele werkplekken in te nemen bij collega-instellingen zoals 't Klooster.

Samenwerking binnen de drie podia kan op den duur leiden tot lastenverlichting, maar niet voordat er geïnvesteerd wordt in het proces naar samenwerking toe. Met name in de zgn. backoffice kunnen de instellingen elkaar vinden om te besparen op investeringen van systemen en manuren. De kwetsbaarheid van de instellingen zal

hierdoor verminderen. Het uiteindelijke doel is om de instellingen dat te laten doen waarvoor zij bestaan, drie podia moet de kapstok worden waaraan de faciliteiten opgehangen worden.

## Catharinakapel Meerjarenbegroting 2014-2017

Jaar	2014	2015	2016	2017
<b>Baten</b>	<b>157.931</b>	<b>161.090</b>	<b>164.311</b>	<b>167.598</b>
<b>Eigen inkomsten</b>	<b>74.950</b>	<b>76.449</b>	<b>77.978</b>	<b>79.538</b>
Voorstellingen	5.450	5.559	5.670	5.784
Verhuur + diensten	61.000	62.220	63.464	64.734
Overig / doorbelastingen	0	0	0	0
Horeca	8.500	8.670	8.843	9.020
Sponsors / advertenties	0	0	0	0
<b>Subsidies en bijdragen</b>	<b>82.981</b>	<b>84.641</b>	<b>86.333</b>	<b>88.060</b>
Gemeente - structureel	82.981	84.641	86.333	88.060
Gemeente - projecten	0	0	0	0
Overheden overig	0	0	0	0
Fondsen	0	0	0	0
Donaties	0	0	0	0
<b>Lasten</b>	<b>159.934</b>	<b>163.133</b>	<b>166.395</b>	<b>169.723</b>
<b>Activiteiten</b>	<b>21.470</b>	<b>21.899</b>	<b>22.337</b>	<b>22.784</b>
Inkoop van activiteiten	5.890	6.008	6.128	6.251
Inkoop horeca	3.740	3.815	3.891	3.969
PR/Com	1.600	1.632	1.665	1.698
Overige activiteitenlasten	10.240	10.445	10.654	10.867
<b>Personeel</b>	<b>88.917</b>	<b>90.695</b>	<b>92.509</b>	<b>94.359</b>
Vergoedingen	2.050	2.091	2.133	2.175
Loonkosten	84.267	85.952	87.671	89.425
Inhuur	0	0	0	0
Overige personeelslasten	2.600	2.652	2.705	2.759
<b>Huisvesting</b>	<b>29.575</b>	<b>30.167</b>	<b>30.770</b>	<b>31.385</b>
Huur zalen	16.500	16.830	17.167	17.510
Huur overige ruimten	3.000	3.060	3.121	3.184

Onderhoud	500	510	520	531
Energie / water	5.000	5.100	5.202	5.306
Schoonmaak	2.000	2.040	2.081	2.122
Belasting / verzekering	925	944	962	982
Beveiliging	500	510	520	531
Overige huisvestingslasten	1.150	1.173	1.196	1.220
<b>Organisatie</b>	<b>12.900</b>	<b>13.158</b>	<b>13.421</b>	<b>13.690</b>
Algemene organisatiekosten	12.900	13.158	13.421	13.690
<b>Financieel</b>	<b>7.072</b>	<b>7.213</b>	<b>7.358</b>	<b>7.505</b>
Afschrijvingen	9.072	9.253	9.439	9.627
Investeringen	0	0	0	0
Rentelasten	-2.000	-2.040	-2.081	-2.122
Financiering	0	0	0	0
<b>Resultaat</b>	<b>-2.003</b>	<b>-2.043</b>	<b>-2.084</b>	<b>-2.126</b>
<b>Totale subsidie voornemen 2014-2017</b>	<b>82.981</b>	<b>84.641</b>	<b>86.333</b>	<b>88.060</b>
Huisvesting	29.575	30.167	30.770	31.385
Algemene organisatiekosten	12.900	13.158	13.421	13.690
Afschrijvingen / investeringen	9.072	9.253	9.439	9.627
<b>Subsidiedeel t.b.v. instandhouding (A)</b>	<b>51.547</b>	<b>52.578</b>	<b>53.629</b>	<b>54.702</b>
<b>Subsidiedeel t.b.v. activiteiten (B)</b>	<b>31.434</b>	<b>32.063</b>	<b>32.704</b>	<b>33.358</b>

## **7 Perspectief**

### **7.1 Inleiding**

In dit businessplan wordt veel aandacht besteed aan de plannen van de drie podia voor de komende jaren met een focus op de nabije toekomst. Voor elk podium is aan het eigen bedrijfsplan een hoofdstuk gewijd. De komende periode wordt ook de periode waarin de drie podia nader tot elkaar gaan komen en wellicht als één organisatie verder gaan. In dit hoofdstuk beschrijven we voor de onderwerpen Marketing, Organisatie, Personeel, Huisvesting en Financiën wat het perspectief is als de drie podia zich verder ontwikkelen en integreren.

### **7.2 Marketing**

De ambitie van de drie podia is om een kwaliteitsslag in marketing te bewerkstelligen. Marketing helpt ons om het publieksbereik in de regio te vergroten en ook de aantrekkingskracht voor toeristen te verhogen. Marketing kent twee hoofdfasen: in de eerste fase het bepalen van de marketingstrategie, in de tweede fase het vormgeven en uitvoeren van de marketingacties.

Zodra de tijd er rijp voor is, willen we dat een gezamenlijk strategisch marketingplan zal worden opgesteld. Om dit marketingplan te laden is goed, breed en regelmatig publieksonderzoek nuttig. Op basis van het gezamenlijke plan kunnen de marketingactiviteiten op elkaar worden afgestemd. De uitvoering van de marketingacties beleggen we bij het huidige personeel. Daarnaast nemen we samen deel aan activiteiten met een pr-karakter, zoals Weekmarkt en Cultuur en de Werkgroep Cultuurplein.

### **7.3 Organisatie**

De 3 podia kiezen - vanuit de opvatting dat voor de periode 2014-2017 gekozen moet worden voor een continuïteit van het huidige culturele aanbod – voor professionalisering van de organisatie als waarborg voor de toekomst van de drie podia. We gebruiken de beschikbare locaties en voorzieningen, optimaal, professioneel, kostenefficiënt en commercieel. Met deze kernwaarden van de organisatie willen we één bedrijf worden waar medewerkers zich graag voor in willen zetten.

We willen toewerken naar één professionele, ervaren en enthousiaste organisatie die een breder en kwalitatief divers aanbod voor cultureel Harderwijk en achterland kan neerzetten. We kiezen voor eenheid van beleid, aansturing en ondersteuning die centraal gepositioneerd zijn maar waarbij de producties/activiteiten op de 3 locaties decentraal worden gemanaged, in de vorm van locatie- en floormanagement. Dit realiseren we door het achtereenvolgens organisch integreren van alle gremia van de individuele podia, te beginnen met de besturen per juli 2013, vervolgens de managementfuncties en ten slotte de operationele rollen. Dat we daarbij de diverse rollen van onze vrijwilligers weten te waarderen staat buiten kijf.

Uitgangspunt voor de nieuwe organisatie is de nadrukkelijke wens om de organisatie verder te professionaliseren opdat die daarmee een kwalitatief goed en divers aanbod voor cultureel Harderwijk en achterland kan neerzetten.



## 7.4 Personeel

Zoals eerder in dit plan beschreven, blijven voornamelijk de drie stichtingen in stand met hun eigen personeel. De wens is echter om de formatie op termijn te integreren en een aantal functies te combineren en te herschikken. Belangrijke kenmerken van de uiteindelijk gewenste organisatie en formatie zijn:

- één directie, waarin de eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie is belegd
- gezamenlijke programmering door professionals, aangevuld met experts en kenners
- gezamenlijke marketing, sales en relatiemanagement
- vanuit de samenwerkingsgedachte, verkennen en vormgeven aan de productontwikkeling
- ondersteuning wordt belegd in een aantal staffuncties voor de gehele organisatie
- de drie podiumlocaties worden echter beschouwd als eigen 'productiebedrijven', die in personele en financiële zin ook identificeerbaar zijn en blijven.

Teneinde de hierboven geschetste en door de podia gewenste organisatie op te tuigen, voorzien de podia op termijn een meer professionele, herschikte formatie. In 2013 zijn er 10,3 fte. Het toekomstig aantal fte hangt sterk samen met de mogelijkheden taken te combineren, uit te besteden en/of in te huren. De 3 podia hebben baat bij een bredere professionele organisatie, in combinatie met een stevige vrijwilligersorganisatie.

## 7.5 Huisvesting

In de periode 2014-2017 zal op het gebied van huisvesting geen grote verandering plaatsvinden, zo is voorzien. Naar verwachting blijven de drie podia op hun eigen locatie actief. Bij verdere personele integratie zal meer kantoorruimte worden gedeeld. Ook kan huisvesting met andere culturele instellingen worden gedeeld, bijvoorbeeld rond het Kloosterplein.

We volgen de ontwikkelingen aan het Waterfront op de voet. We verwachten echter dat deze in de aankomende cultuurnota periode nog niet snel consequenties zullen hebben voor onze huisvesting op de huidige locaties.

## 7.6 Financiën

De bedrijfsplannen laten zich vertalen in meerjarenbegrotingen voor de afzonderlijke stichtingen. Daarbij valt op dat de instellingen er niet in slagen een volledig sluitende begroting te presenteren, gezien de economische externe omstandigheden en de financiële druk op elk van de instellingen, mede veroorzaakt door de bezuinigingen. De voornaamste oorzaken zijn de beperkte mogelijkheden voor verhoging van eigen inkomsten bij het Theater, terwijl de kosten wel stijgen, het korten van de subsidie bij de Catharinakapel en ten slotte de kosten van professionalisering (vervanging van huidige vrijwilligersuren door betaalde professionals) en de noodzakelijke vervangingsinvesteringen bij Estrado.

Aldus geeft dit businessplan inzicht in de financiële risico's die de stichtingen lopen en die een volledige integratie voornamelijk onverstandig en zelfs onverantwoord maken. Elke stichting c.q. elk bedrijf behoudt voornamelijk zijn eigen financiën. De Meerjarenbegroting voor de gezamenlijke podia is dan ook niet anders dan een gezamenlijke presentatie van de kostenposten en de optelsom van de posten voor de drie aparte podia voor 2014 t/m 2017. In de tabel hierna is deze optelsom weergegeven.

### 3 Podia (som) Meerjarenbegroting 2014-2017

Jaar	2014	2015	2016	2017
<b>Baten</b>	<b>1.100.235</b>	<b>1.129.537</b>	<b>1.154.568</b>	<b>1.183.393</b>
<b>Eigen inkomsten</b>	<b>637.573</b>	<b>653.746</b>	<b>669.363</b>	<b>688.586</b>
Voorstellingen	341.804	349.839	356.973	367.563
Verhuur + diensten	150.629	155.212	159.874	164.619
Overig / doorbelastingen	36.000	36.558	37.320	37.987
Horeca	98.740	101.637	104.595	107.617
Sponsors / advertenties	10.400	10.500	10.600	10.800
<b>Subsidies en bijdragen</b>	<b>462.662</b>	<b>475.791</b>	<b>485.205</b>	<b>494.807</b>
Gemeente - structureel	461.462	470.691	480.105	489.707
Gemeente - projecten	0	0	0	0
Overheden overig	0	3.900	3.900	3.900
Fondsen	0	0	0	0
Donaties	1.200	1.200	1.200	1.200
<b>Lasten</b>	<b>1.131.658</b>	<b>1.172.232</b>	<b>1.192.852</b>	<b>1.205.574</b>
<b>Activiteiten</b>	<b>445.693</b>	<b>446.856</b>	<b>452.853</b>	<b>465.486</b>
Inkoop van activiteiten	347.877	346.373	349.673	359.480
Inkoop horeca	42.136	43.420	44.725	46.152
PR/Com	33.940	34.609	35.281	35.957
Overige activiteitenlasten	21.740	22.455	23.174	23.897
<b>Personeel</b>	<b>388.730</b>	<b>398.251</b>	<b>407.752</b>	<b>417.535</b>
Vergoedingen	8.590	8.762	8.937	9.116
Loonkosten	341.740	350.151	358.530	367.178
Inhuur	18.500	18.870	19.247	19.632
Overige personeelslasten	19.900	20.468	21.037	21.608
<b>Huisvesting</b>	<b>160.135</b>	<b>164.810</b>	<b>168.804</b>	<b>173.018</b>
Huur zalen	58.500	59.830	61.667	63.510
Huur overige ruimten	16.900	17.660	17.921	18.284
Onderhoud	21.980	23.000	23.420	23.840
Energie / water	38.400	39.404	40.414	41.430
Schoonmaak	8.780	8.924	9.068	9.213

Belasting / verzekering	9.625	9.838	10.052	10.269
Beveiliging	3.200	3.264	3.329	3.396
Overige huisvestingslasten	2.750	2.891	2.933	3.075
<b>Organisatie</b>	<b>66.484</b>	<b>68.108</b>	<b>70.642</b>	<b>73.187</b>
Algemene organisatiekosten	66.484	68.108	70.642	73.187
<b>Financieel</b>	<b>70.616</b>	<b>94.207</b>	<b>92.802</b>	<b>76.349</b>
Afschrijvingen	28.216	28.897	29.583	30.271
Investerings	3.600	22.350	20.100	2.800
Rentelasten	-1.800	-1.640	-1.481	-1.322
Financiering	40.600	44.600	44.600	44.600
<b>Resultaat</b>	<b>-31.423</b>	<b>-42.694</b>	<b>-38.284</b>	<b>-22.181</b>

### Iglo-model

De Gemeente Harderwijk heeft voor het subsidiëren van de culturele instellingen een model ontwikkeld (in de wandelgangen het Iglo-model genaamd). Het idee hierbij is dat een deel van de gemeentelijke subsidie wordt besteed aan de noodzakelijke infrastructuur (deel A), wat de kosten omvat voor huisvesting, algemene organisatielasten, afschrijvingen en investeringen, en dat de subsidie verder wordt ingezet ten gunste van personeel en activiteiten waarover de gemeente prestatieafspraken met de instellingen maakt (deel B). De instellingen krijgen ten slotte de ruimte om zelf culturele en commerciële activiteiten te organiseren die kostendekkend en mogelijk winstgevend zijn (deel C).

De financiële vertaling van het Iglo-model is per instelling en hierna ook voor de instellingen samen toegevoegd aan de meerjarenbegroting. Daarmee ontstaat inzicht in de opbouw en bestedingen van de subsidies in de periode 2014-2017. Uit dit Iglo-model blijkt dat in het geval van Estrado de subsidie niet toereikend is om de kosten voor de instandhouding van de infrastructuur (het deel A) te dekken. Bovendien kan geen subsidie worden bestemd voor door de gemeente gewenste culturele activiteiten en voor het personeel. Dit onderschrijft de conclusie die onder meer de Rekenkamer trok, dat de subsidie voor Estrado zich niet goed verhoudt tot de gemeentelijke ambities. Gevolg is dat de directe kosten van de activiteiten en tevens een deel van de infrastructuur door Estrado zelf moet worden terugverdiend uit culturele en commerciële activiteiten.

Iglo-model	Begrotingen 2014				Begrotingen 2015			
	Estrado	Theater	Kapel	Som 3 podia	Estrado	Theater	Kapel	Som 3 podia
<b>Totale subsidie</b>	<b>56.488</b>	<b>321.993</b>	<b>82.981</b>	<b>461.462</b>	<b>57.618</b>	<b>328.433</b>	<b>84.641</b>	<b>470.691</b>
Huisvesting en financiering	59.760	111.400	29.575	200.735	64.143	115.100	30.167	209.410
Algemene organisatiekosten	13.284	40.300	12.900	66.484	13.550	41.400	13.158	68.108
Afschrijvingen / investeringen	6.744	16.000	9.072	31.816	25.494	16.500	9.253	51.247
<b>Subsidiedeel t.b.v. instandhouding (A)</b>	<b>56.488</b>	<b>167.700</b>	<b>51.547</b>	<b>275.735</b>	<b>57.618</b>	<b>173.000</b>	<b>52.578</b>	<b>283.196</b>
<b>Subsidiedeel t.b.v. activiteiten (B)</b>	<b>0</b>	<b>154.293</b>	<b>31.434</b>	<b>185.727</b>	<b>0</b>	<b>155.433</b>	<b>32.063</b>	<b>187.496</b>

Iglo-model	Begrotingen 2016					Begrotingen 2017			
	Estrado	Theater	Kapel	Som 3 podia		Estrado	Theater	Kapel	Som 3 podia
<b>Totale subsidie</b>	<b>58.770</b>	<b>335.002</b>	<b>86.333</b>	<b>480.105</b>		<b>59.946</b>	<b>341.702</b>	<b>88.060</b>	<b>489.707</b>
Huisvesting en financiering	64.534	118.100	30.770	213.404		64.933	121.300	31.385	217.618
Algemene organisatiekosten	13.821	43.400	13.421	70.642		14.097	45.400	13.690	73.187
Afschrijvingen / investeringen	23.244	17.000	9.439	49.683		5.944	17.500	9.627	33.071
<b>Subsidiedeel t.b.v. instandhouding (A)</b>	<b>58.770</b>	<b>178.500</b>	<b>53.629</b>	<b>290.900</b>		<b>59.946</b>	<b>184.200</b>	<b>54.702</b>	<b>298.848</b>
<b>Subsidiedeel t.b.v. activiteiten (B)</b>	<b>0</b>	<b>156.502</b>	<b>32.704</b>	<b>189.205</b>		<b>0</b>	<b>157.502</b>	<b>33.358</b>	<b>190.860</b>

### Financiële gevolgen van integratie

Als de podia verder integreren, kan dit de volgende consequenties hebben voor de ontwikkeling van de financiën, in de vorm van meerwaarde dan wel synergie:

#### **Baten**

- De inkomsten uit kaartverkoop en horeca-inkomsten zullen niet noemenswaardig veranderen door integratie.
- De commerciële verhuur kan licht stijgen door gezamenlijk commercieel beleid.
- Ondanks de integratie blijft bij de podia de behoefte aan een structurele ophoging van de subsidie.

#### **Lasten**

- De inkoop van voorstellingen, 30% van de kosten, zal niet veranderen door integratie.
- De horeca-inkoop kan dalen door betere condities voor een grotere afnemer (inkoopmacht).
- Voor marketing en communicatie wordt samen meer geïnvesteerd.
- Personeelskosten, nu goed voor 30% van de kosten zullen niet afnemen. De integratie geeft aanleiding tot verdere professionalisering die hogere salariskosten met zich meebrengt (ophoging formatieplaatsen).
- Huisvesting zal niet wezenlijk veranderen door integratie.
- De algemene organisatiekosten, zullen door de integratie niet afnemen hooguit nivelleren.
- Financieringslasten (afschrijvingen, investeringen en dergelijke) veranderen niet door integratie.

### Opties voor financiële verbetering

De gezamenlijke meerjarenbegroting voorspelt structurele tekorten van de 3 podia. Dit vraagt om creativiteit en het nemen van een aantal maatregelen. In vogelvlucht wordt gedacht aan een aantal opties die de komende jaren een positief effect zouden kunnen hebben op het exploitatieresultaat:

- Aanpassen (verhogen) van de subsidiëring aan Estrado op basis van het Iglo-model.
- Vergelijkend normatief onderzoek naar bijdragen van gemeenten aan muziekpodia en aanpassen subsidiebedragen (Estrado krijgt nu te weinig voor 10 gesubsidieerde voorstellingen per jaar).
- Andere subsidieverstrekkingen zoeken.
- Bijdragen van fondsen acquireren.
- Crowd funding en/of co-financiering.
- Bijdragen van sponsors.
- Programmering met meer wervingskracht van doelgroepen.

- Commerciële verhuur intensiveren.
- Horecafaciliteiten meer uitbuiten.
- Andere financieringsstructuur voor de huisvesting van Estrado.
- Uitstellen van investeringen.

Wij blijven graag in goed overleg met de gemeente over de mogelijkheden om de risico's te beperken, de opties te verkennen en als zodanig de financiële situatie van de 3 podia de komende cultuurperiode te verstevigen.

## **Bijlagen: EMC Cultuuronderzoeken**

Separaat aangeleverd