



SCHW  
BURG  
CUJK

BOB & YOUPE IN CUIJK

Summer  
FEST

# MAAK 2019 HET MEE 2023

STRATEGISCH BEDRIJFSPLAN



26 AUGUSTUS 2019



# INHOUD

<b>1. Samenvatting</b> .....	<b>3</b>	<b>8. Marketing</b> .....	<b>36</b>
<b>2. Inleiding: een nieuwe start</b> .....	<b>8</b>	8.1 De positie van marketing .....	37
<b>3. Waarom een strategisch bedrijfsplan?</b> .....	<b>10</b>	8.2 Visie .....	37
<b>4. Missie en ambitie</b> .....	<b>13</b>	8.3 Speerpunten .....	37
4.1 Missie .....	14	8.4 Projecten .....	38
4.2 Ambitie: de kernwaarden uitdragen .....	14	8.5 De volgtijdelijkheid van onze marketingaanpak .....	39
4.3 Identiteit: De huiskamer van Cuijk .....	15	8.6 Onze marketingkanalen .....	40
4.4 Cultureel ondernemerschap .....	16	<b>9. Organisatie</b> .....	<b>41</b>
<b>5. Visie</b> .....	<b>17</b>	9.1 Organisatiestructuur .....	42
5.1 Relevante ontwikkelingen en trends .....	18	9.2 HRM-audit 'de basis op orde' .....	43
5.2 Strategieën om hiermee om te gaan .....	20	9.3 Directievoering .....	44
5.3 Onze werkwijze .....	22	9.4 Functionaris muziekeducatie .....	45
5.4 Visie gemeente Cuijk: onze opgave .....	22	9.5 Cultuuraanjager .....	45
5.5 Prioritering .....	23	9.6 Vrijwilligersbeleid .....	45
<b>6. Benchmark:</b>		9.7 Directiestatuut .....	47
<b>Op zoek naar verbeterpunten</b> .....	<b>24</b>	9.8 Bestuur .....	47
<b>7. De activiteiten</b> .....	<b>26</b>	<b>10. Huisvesting</b> .....	<b>49</b>
7.1 Programmering van professionele voorstellingen .....	27	10.1 Uitgangspunten gebouw(ver)huur .....	50
7.2 Amateurvoorstellingen en sociaal-culturele activiteiten .....	31	10.2 Gebouwbeheer en huurdersonderhoud ...	50
7.3 Horeca .....	33	10.3 Meerjarenonderhoudsplan .....	51
7.4 Zakelijke verhuur .....	33	<b>11. Financiën</b> .....	<b>53</b>
7.5 Onderverhuur en samenwerking met andere culturele organisaties .....	34	11.1 Nieuwe start .....	54
7.6 Muziekeducatie .....	35	11.2 Te verwachten effecten van maatregelen ..	55
7.7 Filmclub .....	35	11.3 Begroting .....	56
		11.4 Sponsoring .....	57
		11.5 Risicoparagraaf .....	57
		<b>Bijlage 1</b>	
		Exploitatiebegroting voor twee seizoenen .....	58



T

**SAMEN  
VAT  
TING**

## NIEUWE START

Tijdens de driejarige aanlooperperiode zijn de resultaten van de bedrijfsvoering door de gemeente en de schouwburg gemonitord. Eind 2016 werd zodoende duidelijk dat er in 2018 een heroriëntatie nodig zou zijn: een principiële herbezinning op de rol en positie van onze schouwburg en een nieuwe set van afspraken met de gemeente, geënt op een - op dat moment nog ontbrekende - cultuurvisie van de gemeente en op de wederzijdse overtuiging dat er met een schone lei begonnen moest worden. Dit laatste hield in dat er een nieuw startpunt gedefinieerd moest worden op basis van enerzijds een heldere toekomstvisie en anderzijds een duidelijk beeld van de beschikbare middelen van schouwburg en gemeente.

**D**e bedrijfsvoering is onder leiding van een externe projectleider door externe deskundigen aan audits onderworpen. Dit bedrijfsplan is de uitkomst van deze heroriëntatie. Tezamen met een nieuwe horecapartner en herziene afspraken met de gemeente zal dit waarborgen dat wij in de komende jaren de basis op orde krijgen wat betreft de exploitatie van de schouwburg om daaruit een aantal vernieuwingen te bewerkstelligen.

De omslag die we beogen is mede afhankelijk van andere partijen. Het is daarom we dit bedrijfsplan strategisch noemen. We geven aan hoe de organisatie er nu voor staat (het vertrekpunt) en welke richting we op gaan (het strategische doel). Of en hoe we de doelen gaan bereiken zal in de komende jaren moeten blijken. De gemeente heeft in haar Cultuurvisie de actiepunten gedefinieerd waaraan wij in de komende jaren moeten werken.

### ■ Huiskamer van Cuijk

Wij zetten ons in om de positie van de schouwburg in het brandpunt van het (sociaal-) culturele gemeenschapsleven van Cuijk te continueren met een mix van culturele, sociaal-culturele & maatschappelijke, zakelijke en horecafuncties. De missie van de schouwburg is de huiskamer van Cuijk zijn. Daarbij hebben wij drie doelen voor ogen:

1. Een breed theaterprogramma bieden;
2. Een ontmoetingsplek zijn voor de gehele bevolking;
3. Cultureel ondernemerschap aan de dag leggen, o.a. in samenwerking met de horecapartner.

Mensen moeten in onze schouwburg zichzelf kunnen zijn, zich kunnen uiten op onze podia en ongedwongen kunnen genieten van voorstellingen en concerten, waarbij ontmoeting en verbinding met anderen centraal staat. Dat is waar we het voor doen, dat is

onze ambitie. Het merk 'Schouwburg Cuijk' heeft drie elementen:

- A. Een belofte, dat wat de bezoekers en de relaties mogen verwachten. Namelijk: "maak het mee!" in de dubbele betekenis van de uitdrukking: het passief genieten van een mooie voorstelling en het actief (als amateur of als lid van een programmergroep) meewerken aan een nieuwe productie of aan de programmering.
- B. Een aantal zogeheten 'merkwaarden': laagdrempelig, verbindend, verrassend, eigentijds en een betaalbare kwaliteit. De merkwaarden vormen het kompas om de belofte waar te maken.
- C. Een gezamenlijk ideaal. Datgene waar we naartoe werken met behulp van de merkbelofte en de merkwaarden. Het merkideaal van onze schouwburg luidt: een ontmoetingsplek voor iedereen.

### ■ Cultureel ondernemerschap

Wij zien de schouwburg nadrukkelijk als een culturele onderneming. Voor ons houdt cultureel ondernemerschap in:

"Het hebben van een houding, die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek, cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te behalen uit Schouwburg Cuijk als culturele voorziening.<sup>1</sup>"

Dit zal tot uiting komen in al onze activiteiten: zie hoofdstuk 7.

### ■ We kunnen niet alles in één keer

In hoofdstuk 5 schetsen wij onze visie op trends en ontwikkelingen in de maatschappij en in de theatersector. Op basis hiervan formuleren we in paragraaf 5.2 een aantal strategieën om hiermee in de organisatie, in de programmering en richting het publiek op een goede manier om te gaan. Samen met de elementen die zijn verwoord in de cultuurvisie van de gemeente bepaalt dit de inhoud van ons bedrijfsplan.

1. Definitie ontleend aan de staatsecretaris van Cultuur 1992, Rick van der Ploeg

Strategieën en gemeentelijke visie monden uit in een duidelijke prioritering, omdat niet alles in één keer kunnen realiseren en het gevaar bestaat dat de organisatie over de kop wordt gejaagd (zie paragraaf 9.2). Hieronder geven we de door ons beoogde prioritering weer. Daarbij zijn er ook telkens go/no go momenten,

afhankelijk van de uitkomsten van onderzoek, de beschikbaarheid van subsidies of incidentele bijdragen van de gemeente en/of de eerste ervaringen met een nieuwe activiteit (wel/niet succesvol). De eerste twee prioriteiten zijn inmiddels al geëffectueerd.

Prioriteit	Wat?	Externe betrokkene(n)
1	Actief faciliteren van amateurverenigingen en andere groepen (sociaal) culturele activiteiten	Amateurverenigingen Jongerenorganisaties Scholen etc.
2	Doek in de grote zaal hangen om deze te kunnen splitsen	n.v.t.
3	Haalbaarheidsonderzoek realisatie poppodium	Sociom Gemeente
4	Haalbaarheidsonderzoek inpassing bibliotheek	Bibliotheek Gemeente
5	Verdere finetuning van de professionele programmering	
6	Aanwijzen/aanstellen van een coördinator voor de programmeergroepen	
7	Start met programmeergroepen.	
8	Start Culturele Aanjager	
9	Start van incidentele buitenprogrammering (centrumgebied)	Andere culturele organisaties in Cuijk Gemeente
10	Gezamenlijk cursusaanbod schouwburg en bibliotheek.	Bibliotheek
11	Samenwerking met het onderwijs (Merlet College en Metameer) om de Schouwburg Academy te realiseren: lichttechniek, acteerworkshops, persbericht schrijven, etc.	Merlet College Metameer
12	Onderzoeken of er ruimte is voor een filmclub	In afstemming met Sociom en Service Bioscoop Industry

Wij onderkennen dat deze prioritering ook een veranderstrategie inhoudt. Het gaat om de transitie van een traditioneel georganiseerde 'stand alone' schouwburg naar idealiter een cultuurcluster met diverse gebruikers, ruime openingstijden en een afwisselende programmering. Die transitie zal tijd, geld en energie van alle betrokkenen vergen en daarom is prioritering voor ons van groot belang. Als schouwburg definiëren we de transitie ook echt als een veranderopgave.

#### ■ Uitkomsten benchmark

Om erachter te komen wat de verbeterpunten zijn voor onze schouwburg hebben we ons theater met behulp van het Theater Analyse Systeem vergeleken met een aantal andere (hoofdstuk 6). Uit de benchmark valt op te maken dat onze schouwburg heel goed presteert: met relatief weinig fte wordt verhoudingsgewijs beter gepresteerd dan bij de referentietheaters. Dit geldt voor bijna alle aspecten van de bedrijfsvoering. Op een aantal punten zullen we nog verbetering realiseren:

- De programmamix
- De verhouding tussen professionele voorstellingen en andere activiteiten en soorten voorstellingen.
- De structurele onderverhuur van ruimte(n).
- Het horecaresultaat.

### ■ Onze activiteiten

Op basis van onze activiteiten in de afgelopen jaren, de missie, ambitie en visie en de lessen uit de benchmark komen we – ook in de begroting - tot de volgende (groepen van) activiteiten voor de komende jaren:

1. Programmering van professionele voorstellingen
2. Amateurvoorstellingen en (sociaal) culturele activiteiten
3. Horeca
4. Zakelijke verhuur
5. Onderverhuur aan en samenwerking met andere culturele organisaties
6. Muziekeducatie
7. Filmclub

De laatste drie punten hangen samen met de visie van de gemeente dat het gebouw van de schouwburg zich moet ontwikkelen tot cultuurcluster.

We hopen in de komende jaren meer en ander publiek te gaan trekken dankzij vier nieuwe initiatieven:

1. Een ruimtelijke ingreep: een doek in de Grote Zaal die de ruimte kan splitsen.
2. Draaien aan de knop van de programmamix.
3. Toepassen van een nieuwe programmeermodel: het werken met publieksgroepen die zelf voorstellingen kunnen aandragen en een actieve rol krijgen in de promotie.
4. Onderzoek naar de realisering van een poppodium

### ■ Grotere marketinginspanningen

Daarnaast hebben we al een professionalisering van onze marketinginspanningen in gang gezet. Ook dat hoort bij minder aanbodgericht en meer vraaggericht werken. We gaan de marketing-expertise betrekken bij de inkoop van de voorstellingen en niet alleen bij de verkoop. Dit betekent een nauwe betrokkenheid bij de start van het primaire proces, de contacten met boekingsbureaus en impresariaten en de afspraken over de afname van voorstellingen. In de afgelopen periode hebben we een nieuw marketingplan opgesteld. De essentiële punten hieruit zijn in hoofdstuk 8 weergegeven.

### ■ Organisatie: de basis op orde

Een relevante vraag die het bestuur van de schouwburg heeft bezig gehouden is of de organisatie

voldoende is toegerust op de huidige en toekomstige taken. Er ligt structureel (te) veel werk bij met name directie, marketing, sales en communicatie. Hierdoor vallen gaten. Het vaststellen van de gewenste capaciteit op de diverse onderdelen vroeg om nader onderzoek. Hieruit blijkt dat de organisatie zeer efficiënt is ingericht. Hier en daar echter 'piept en kraakt' het. Bestuur en directie hebben maatregelen ter grootte van € 68.000 genomen om de basis op orde te brengen. Deze maatregelen zijn gedekt via ombuigingen in de bedrijfsvoering. Daarmee is een eerste fase in de transitie door interne maatregelen gerealiseerd.

Naast de maatregelen om de basis op orde te brengen is gedurende de komende transitieperiode (als gevolg van de beleidsvoornemens in de gemeentelijke Cultuurvisie) een bedrag van € 50.000,= per jaar nodig (voor tenminste twee jaar maar wellicht langer) om de organisatie op directieniveau te versterken. Zonder deze tijdelijke versterking is de transitie richting multifunctioneel cultuurcluster onmogelijk door te voeren. Na ommekomst van twee jaar kan een tussenopname worden gedaan en worden bezien of de extra inzet nodig blijft.

### ■ Gebouwonderhoud

In hoofdstuk 10 (huisvesting) staan we stil bij het nieuwe Meerjaren OnderhoudsPlan (MJOP) dat is opgesteld. Onze inzet is dat wij integraal verantwoordelijk worden voor onze productiemiddelen, zoals ook elders vaak gebruikelijk. Hiermee bedoelen we dat wij de integrale verantwoordelijkheid krijgen over het *gehele* onderhoud (= alle fondsen). In de stuurgroep die de totstandkoming van het bedrijfsplan begeleidde is dit geaccordeerd.

Als de schouwburg-accommodatie zich in de toekomst ontwikkelt tot cultuurcluster zullen wij als stichting blijven optreden als hoofdhuurder en beheerder. Als Stichting Schouwburg Cuijk blijven we voor de gemeente het centrale aanspreekpunt als het gaat om het gebruik van het gebouw. Dit laat onverlet dat we met toekomstige huurders afspraken zullen maken over de wijze van beheer van het gebouw en de faciliteiten, inclusief regulier huurdersbeheer.

### ■ Financiën en risico's

Tot slot wordt ingegaan op de financiële uitgangspunten en de subsidiebehoefte (hoofdstuk 11). Uitgangspunt voor de komende periode is dat wij samen met de gemeente een nieuwe start maken, juist op het terrein van financiën en bedrijfsvoering.



Een serie van maatregelen is afgesproken, zowel voor de financiële huishouding van de schouwburg als voor het contact met de gemeente. In paragraaf 12.2 geven we een overzicht van alle maatregelen weer die met dit bedrijfsplan worden genomen of worden voorgesteld. Daarbij geven we aan welk effect op de exploitatie en welke maatschappelijke gevolgen wij hiervan verwachten. Met deze maatregelen zullen we de exploitatie van de schouwburg onder controle hebben en zonder problemen kunnen functioneren met de gepresenteerde exploitatiebegroting (§ 12.3). Uit het geheel aan maatregelen komt naar voren dat de subsidiebehoefte van de schouwburg in het komende seizoen (2019-2020) € 875.400,= zal bedragen. Dit is exclusief het hiervoor genoemde bedrag ad € 50.000,= ter tijdelijke versterking van het directieniveau. Wij hebben de begroting gemaakt voor drie seizoenen omdat in deze periode de voornemens uit de Cultuurvisie worden geëffectueerd. Na de transitieperiode van drie jaar willen we de balans opmaken en opnieuw de begroting tegen het licht houden. We gaan ervan uit dat er op dat moment een optimale balans tussen kosten en baten is bereikt, met zoveel mogelijk middelen vanuit cultureel ondernemerschap (markt).

In de risicoparagraaf worden een vijftal risico's benoemd voor de schouwburg. Deze zijn aanzienlijk.

1. Als de actualisering van het MJOP niet leidt tot een andere taak- en verantwoordelijkheids- verdeling tussen gemeente en schouwburg dan zal de liquiditeitspositie van de schouwburg slecht blijven. Door

het nagenoeg ontbreken van weerstandsvermogen kan de organisatie bij tegenslag snel in liquiditeitsproblemen komen.

2. Als de samenwerking met de horecapartner niet uitpakt zoals gehoopt, dan heeft dat direct gevolgen voor de exploitatie.
3. Als de organisatie qua personele bezetting niet op sterkte wordt gebracht, dan kan dit leiden tot (nog) meer uitval van medewerkers waardoor de dagelijkse bedrijfsvoering acuut in problemen kan komen. Er is inmiddels een kritische grens bereikt.
4. Het voorgaande punt knelt te meer daar de schouwburg ook voor de komende jaren een pittig transitieproces voor de boeg heeft: de Cultuurvisie van de gemeente geeft aan dat er het nodige zal veranderen. Zo wordt ernaar gestreefd om Sociom en de bibliotheek in het gebouw in te passen en zijn er nog diverse andere veranderingen gewenst. De organisatie kan deze transitie alleen ingaan als de hiervoor genoemde risico's in voldoende mate worden beheerst.
5. Als de gemeentesubsidie niet of niet voldoende wordt verhoogd, dan staat de schouwburgexploitatie onder té zware druk. Immers: als er geen subsidieverhoging komt is een structurele bezuiniging noodzakelijk. Gegeven het feit dat de voorstellingen net zoveel kosten als opleveren is er daarbij maar één knop om aan te draaien: de omvang van het personeelsbestand. Deze omvang is met 8,9 fte echter al zeer beperkt. Een bezuiniging hierop zal een fundamentele wijziging van het takenpakket van de schouwburg impliceren.



**EEN INLEI  
DING  
NIEUWE  
START**



Sinds de heropening in oktober 2015 hebben wij als schouwburg drie volledige seizoenen achter de rug. Na het eerste seizoen kon worden vastgesteld dat zowel het publiek als de bezoekende gezelschappen waardering hadden voor onze nieuwe theateraccommodatie. Ook ons programma-aanbod en onze service kregen een hoge waardering. Maar er waren ook zorgen.

**H**et (sociaal) cultureel & maatschappelijk gebruik en de zakelijke verhuringen bleven achter bij de verwachtingen. De nieuwe horecapartner slaagde er niet in om de verwachtingen op het gebied van verhuur waar te maken. Het gebouw had na de oplevering nog te kampen met enkele hardnekkige aanloopproblemen. En onze personele organisatie stond onder hoge werkdruk, onder meer om het nieuwe gebouw 'in de vingers te krijgen', nieuwe systemen en software rondom planning, kaartverkoop en marketing aan te leren, gelijktijdig de samenwerking met de horecapartner van de grond te tillen én te voldoen aan alle hoge verwachting die het nieuw gebouw met zich mee bracht. Verder hadden we helaas te maken met langdurig ziekteverzuim van de directeur. En 'last but not least' bleef subsidie van de gemeente achter bij het budget dat nodig is om tenminste de basis van de organisatie op orde te houden.

#### ■ Seizoen 2017-2018

Het laatste volledige seizoen, dat van 2017-2018, was in menig opzicht succesvol. Er kwamen ruim 41.000 bezoekers naar het theater en er werden 107 voorstellingen geprogrammeerd, waarvan er 22 waren uitverkocht. De gemiddelde zaalbezetting bedroeg 70%. De best bezochte voorstellingen waren die van cabaretier *Guido Weijers* (1257 bezoekers), *Was getekend*, *Annie M.G. Schmidt* (1246) en de 8+-voorstelling *Checkpoint* (1206). De hoogste waardering was er voor de kindervoorstelling *De Gelaarsde Kat*, die maar liefst een 9,6 van het jonge publiek kreeg. De gemiddelde waardering voor de voorstellingen, zo bleek uit het publieksonderzoek, bedroeg een 8,5 - wat hoog te noemen valt.



Met een groot aantal lokale en regionale culturele en maatschappelijke initiatiefnemers hebben we vanaf de start van seizoen 2017 de verbindingen hersteld. Met het lokale verenigingsleven en diverse organisaties (denk aan Biblioplus, Muzelinck, Doe je mee, Sociom en het Merlet College, Metameer) werd intensief samengewerkt. Bovendien hebben we in gedeeld eigenaarschap met groepen van inwoners gewerkt aan onderdelen van de programmering, zoals op het gebied van kamermuziek, jazz en de concerten in de Martinuskerk.

Ondanks al deze activiteit waren er ook in het seizoen '17-'18 nog knelpunten: de samenwerking met de horecapartner strandde, het gebouw bleef kinderziekten vertonen en de exploitatie leidde tot een financieel tekort waardoor we verder inteerden op onze risico reserve en voor steun wederom een beroep moesten doen op de gemeente. Weliswaar bleven de feitelijke exploitatietekorten binnen de gereserveerde aanloopkosten, de nakomende gebouwkosten en incidentele meerkosten moesten grotendeels worden gecompenseerd uit onze reserve.

#### ■ Heroriëntatie

Tijdens de driejarige aanloopperiode zijn de resultaten van de bedrijfsvoering door de gemeente en de schouwburg ambtelijk en bestuurlijk gemonitord. Eind 2016 werd zodoende duidelijk dat er in 2018 een heroriëntatie nodig zou zijn: een principiële herbezinning op de rol en positie van onze schouwburg en een nieuwe set van afspraken met de gemeente, geënt op een - op dat moment nog ontbrekende - cultuurvisie van de gemeente en op de wederzijdse overtuiging dat er met een schone lei en begonnen moest worden. Dit laatste hield in dat er een nieuw startpunt gedefinieerd moest worden op basis van enerzijds een heldere toekomstvisie en anderzijds een duidelijk beeld van de beschikbare middelen van schouwburg en gemeente. De bedrijfsvoering is onder leiding van een externe projectleider door externe deskundigen aan audits onderworpen. Dit bedrijfsplan is de uitkomst van deze heroriëntatie. Tezamen met een nieuwe horecapartner en herziene afspraken met de gemeente moet dit waarborgen dat wij in de komende jaren qua exploitatie een gezonde bedrijfsvoering realiseren.



**WAAAROM  
EEN STRA  
TEGISCHE  
BEDRIJ  
FSPLAN**

Dit bedrijfsplan is strategisch van karakter omdat het anticipeert op de toekomst. Dat doet natuurlijk ieder plan, maar in dit geval is er een specifieke reden om het plan een anticiperende functie te laten vervullen. Die reden ligt in het feit dat het College van B. en W. van de gemeente Cuijk in het voorjaar van 2019 haar *Cultuurvisie 2020-2024* heeft uitgebracht. In de cultuurvisie spreekt het College de wens uit de schouwburg beter en gericht te willen inzetten om de centrale doelen van de visie (het beleid met betrekking tot de schouwburg moet bijdragen aan ontmoeting en ontspanning) te realiseren.

**D**e visie bespreekt een aantal mogelijke toekomstmodellen voor de schouwburg en concludeert dat het cultuurcluster het meest passende model is voor Cuijk. Het kenmerk van dit model is dat er (1) een intensiever gebruik van vierkante meters plaatsvindt via een maximale openstelling (de hele dag), (2) dat er een accent komt op de inzet van meer vrijwilligers en dat (3) extra inspanningen moeten worden geleverd om nieuwe publieksgroepen binnen te halen. In de visie staat voorts: *“Bij dit model gaat het om integratie van schouwburg en andere culturele voorzieningen zoals de bibliotheek, jongerencentrum/poppodium, een filmhuisfunctie (voor het draaien van arthousefilms, in afstemming met de nieuwe bioscoop), amateurverenigingen en liefst ook een goede, laagdrempelige horecavoorziening die tevens kan dienstdoen als muziekcafé.*

*Het huis moet het karakter krijgen van een gemeenschapshuis (community centre) waar in cultureel opzicht altijd iets is te doen. Dit vanuit het aloude ideaal om zoveel mogelijk mensen bij cultuur te betrekken en met cultuur te bereiken.”*

Met dit plan beogen we de omslag te realiseren. Die omslag kan niet in één keer plaats vinden en is mede afhankelijk van andere partijen. Het is daarom dat we dit bedrijfsplan *strategisch* noemen. We geven aan hoe de organisatie er nu voor staat (het vertrekpunt) en welke richting we op gaan (het strategische doel). Of en hoe we de doelen gaan bereiken zal in de komende jaren moeten blijken. De gemeente heeft in haar Cultuurvisie de volgende actiepunten gedefinieerd waaraan wij – samen met de gemeente – in de komende jaren gaan werken:

	Actiepunten	Actoren	Instrumenten
1	Andere opdracht aan de schouwburg: meer sociaal-culturele activiteiten en minder programmering met een grote C. Belangrijk is om veel verschillende (ook nieuwe) publieksgroepen te bereiken en het gebouw maximaal te benutten, niet om persé alle podiumkunstgenres te tonen. Nijmegen is dichtbij.	Gemeente en schouwburg	Inhoud subsidiebeschikking
2	Andere oriëntatie schouwburg: meer op gezamenlijk programmeren en faciliteren, minder op het inkopen van professionele voorstellingen.	Schouwburg	Inhoud subsidiebeschikking
3	Bevorderen van intensiever gebruik van de vierkante meters. Onderzoeken op welke wijze de bibliotheek kan worden ingepast in de schouwburg.	Gemeente i.s.m. schouwburg en bibliotheek	Haalbaarheidsonderzoek. Op termijn: subsidiebeleid
4	Onderzoeken of het jongerencentrum domicilie zou willen kiezen in de schouwburg	Gemeente en schouwburg	Nader verkennend overleg gemeente met schouwburg en Sociom Op termijn: subsidiebeleid
5	Stimuleren dat de schouwburg ook buiten haar muren activiteiten kan ontplooiën om het centrumgebied te verlevendigen (denk aan concerten, festivals ed).	Gemeente	Culturele Aanjager aanstellen



	Actiepunten	Actoren	Instrumenten
6	Zorgen voor betrokkenheid van meer vrijwilligers.	Schouwburg	Vrijwilligersbeleid formuleren. Vrijwilligerscoördinator aanwijzen. Wervingsactie starten. Evt. benutten Brede Regeling Combinatie-functies
7	Zoeken naar bemensing (vrijwilligers) voor het doen functioneren van een filmclub en een poppodium, beide met een actieve programmering.	Schouwburg i.s.m. gemeente	Gericht enkele geïnteresseerden benaderen om hierin een rol te spelen als voortrekker.
8	Herijken subsidie-overeenkomst. De basis hiervoor vormt het nieuwe Bedrijfsplan van de schouwburg.	Gemeente	Besluit in kader Gemeentebegroting 2020 ev
9	Herijken MeerJaren OnderhoudsPlan (MJOP) Schouwburg, onder meer op volledigheid en taakverdeling gemeente/schouwburg	Bureau Volantis	Nadere afspraken gemeente en schouwburg
10	Investeren in het geschikt maken van de schouwburg voor nieuwe bewoners	Gemeente i.o.m. schouwburg en nieuwe bewoners	Bouwkundig onderzoek op basis van programma's van eisen en wensen.
11	Onderzoeken of bij vestiging van de bibliotheek in de schouwburg de openingstijden van de bibliotheek kunnen worden verruimd en of er tot een (nog) groter activiteiten-aanbod kan worden gekomen.	Bibliotheek	Haalbaarheidsonderzoek
12	Cursusaanbod tot stand brengen dat wordt aangeboden in de schouwburg: eigentijdse vorm van Volksuniversiteit (concept van KennisMakers). Bibliotheek kan leidend zijn, de schouwburg kan de accommodatie bieden.	Bibliotheek en schouwburg	Inzet bibliotheek. Inhoudelijk en qua kosten bezien in samenhang met de herhuisvesting.
13	Onderzoeken of een TechLab kan worden gerealiseerd in de schouwburg-accommodatie.	Gemeente i.o.m. schouwburg en bibliotheek.	Eenmalige investering.

In de navolgende hoofdstukken geven we voor zover mogelijk aan hoe we in de komende periode op deze punten zullen anticiperen. En tegelijkertijd geven we aan hoe de exploitatie in de komende jaren - al anti-

ciperende op de beoogde ontwikkelingen - gestalte zal krijgen. Een blik op de stip aan de horizon dus. En tevens een nuchtere analyse van wat er bedrijfsmatig nodig is om de komende jaren goed te functioneren.



**L** MISSI  
SIE  
EN  
AMBI  
TIE

## 4.1 MISSIE

Wij zetten ons in om de positie van de schouwburg in het brandpunt van het (sociaal-) culturele gemeenschapsleven van Cuijk te continueren met een mix van culturele, sociaal-culturele & maatschappelijke, zakelijke en horecafuncties. De schouwburg wil de *huiskamer van Cuijk* zijn. Daarbij hebben wij drie doelen voor ogen.

### 1 Een breed theaterprogramma

Wij willen dat onze schouwburg een plek is waar het publiek op aandachtige wijze met podiumkunsten in contact kan komen, waar het iets kan leren en zich kan mee vermaken. Wij zijn er van overtuigd dat het mogelijk maken en beleven van (artistieke) expressie bijdraagt aan plezier, dialoog, zelfontplooiing en bewustwording. Met verbinding en gemeenschapszin tot gevolg. De schouwburg en haar programmering zijn van belang als culturele en maatschappelijke vluchtheuvel in een buitenwereld vol tegenstellingen en groter worden kloven tussen mensen en belangen.

We streven naar een breed toegankelijk theaterprogramma dat voor elk wat wils bevat. Dat is een bewuste keuze die wordt gevoed door het besef dat de regio Cuijk zich qua omvang en samenstelling van de bevolking niet leent voor een verregaande mate van profilering naar genre. De podia van de schouwburg zijn er daarbij voor alle denkbare vormen van expressie. Van amateurkunstbeoefening tot podium voor betoog, discussie en debat.

### 2 Een ontmoetingsplek voor de gehele bevolking

Wij willen dat onze schouwburg er is voor de gehele bevolking van Cuijk. De cultuurvisie van de gemeente geeft ons wat dit betreft een duidelijke opdracht. Schouwburg Cuijk heeft een rol als ontmoetingsplek zijn voor alle lagen van de (Land van) Cuijkse bevolking. Samen met onze communities en partners stimuleren wij daarom gedeeld eigenaarschap en bieden de ruimte en professionele faciliteiten en ondersteuning voor expressie en zelfontplooiing.

Onze rol strekt zich ook uit tot buiten het theater: in het centrumgebied van Cuijk zijn we een belangrijke voorziening, alleen al vanwege de bezoekersstromen die wij genereren. We voelen ons verantwoordelijk voor het hele centrum van Cuijk. Met onze activiteiten zullen we ook bijdragen aan het actief versterken van vestigingsklimaat en het borgen van de levendigheid in het centrumgebied.

### 3 Cultureel ondernemerschap aan de dag leggen

Onze schouwburg staat midden in de samenleving

en bestaat dankzij inkomsten van publiek, de markt en de overheid. Het instandhouding van faciliteiten voor theaterprogrammering en het gebruik hiervan door sociaal-culturele & maatschappelijke gebruikers vergen financiële inspanningen van de gemeente Cuijk. De schouwburg is zich hier terdege van bewust en zorgt er oa via de dienstverleningsovereenkomst met de horecapartner (LaVie Catering) voor dat zakelijke activiteiten indirect een bijdrage leveren aan de totale exploitatie van de schouwburg. Ook in de programmering, in de verhuur van ruimten en in onze sociaal-culturele activiteiten gaan we ondernemerschap ten toon spreiden (zie ook § 4.4).

## 4.2 AMBITIE: DE KERNWAARDEN UITDRAGEN

Onze missie luidt zoals gezegd: de Huiskamer van Cuijk zijn. Hier ligt de overtuiging aan ten grondslag (bij directie en medewerkers van de schouwburg) dat we streven naar een samenleving waarin iedereen kan meedoen. Mensen moeten zichzelf kunnen zijn, zich kunnen uiten op onze podia en ongedwongen kunnen genieten van voorstellingen en concerten, waarbij ontmoeting en verbinding met anderen centraal staat. Dat is waar we het voor doen, dat is onze ambitie. In die zin is de schouwburg een idealistische organisatie. De kernwaarden van het 'merk' Schouwburg Cuijk vloeien voort uit de missie, de ambitie, de opdracht van de gemeente en uit de mensen die in de organisatie werken.

Op basis van de gesprekken is een typologie te maken van het 'merk' Schouwburg Cuijk: zie onderstaand figuur.

Het merk 'Schouwburg Cuijk' heeft drie elementen:

- *Een belofte, dat wat de bezoekers en de relaties mogen verwachten. Namelijk: "maak het mee" in de dubbele betekenis van de uitdrukking: het passief genieten van een mooie voorstelling en het actief (als amateur of als lid van een programmergroep) meewerken aan een nieuwe productie of aan de programmering.*
- *Een aantal zogeheten 'merkwaarden': laagdrempelig, verbindend, verrassend, eigentijds en een betaalbare*

*kwaliteit. De merkwwaarden vormen het kompas om de belofte waar te maken. De waarden komen terug in ons gedrag, gebouw, systemen, communicatie en producten;*

- *Een gezamenlijk ideaal. Datgene waar we naartoe werken met behulp van de merkbefofte en de merkwwaarden. Het merkideaal van onze schouwburg luidt: een ontmoetingsplek voor iedereen.*

Hiermee wordt duidelijk dat schouwburg Cuijk niet alleen een theater is, maar voor zichzelf ook een maatschappelijke opdracht ziet.

En hieruit blijkt ook wat voor soort medewerkers wij in ons kernteam willen: professionals die op een hoog niveau functioneren, flexibel en leergierig zijn en die een maatschappelijke betrokkenheid aan de dag leggen.

## HET MERK SCHOUWBURG CUIJK



Met de merkwwaarden als uitgangspunt geven we inkleuring aan dit bedrijfsplan en aan onze marketing. Door de verbouwing en het uitbesteden van de horeca voelde de schouwburg voor veel bezoekers niet meer als “van hun”. In de afgelopen tijd is er hard aan gewerkt om de connectie te herstellen en hiermee gaan we in de komende periode verder. Dit doen we door onszelf te laten zien, ons verhaal te vertellen en welbewust te werken aan een laagdrempelige, breed toegankelijke programmering. We willen nieuwe vrienden maken en verloren vriendschappen terugwinnen.

We gaan nieuwe samenwerkingen aan, organiseren communities rond de schouwburg, tot in de haarvaten van het dorp en verder (zie hoofdstuk 7). Omliggende gemeenten betalen weliswaar niet mee, zonder bezoekers uit omliggende gemeenten heeft de schouwburg geen toekomst.

De schouwburg is meer dan een podium voor professionele voorstellingen. Duizenden kinderen hebben

in onze schouwburg voor het eerst kennigemaakt met theater, of zelf in de schijnwerpers op het podium gestaan met ballet of de musical van groep 8. Jonge talenten krijgen bij ons de kans ervaring op te doen met optreden voor een groter publiek.

Bij de schouwburg vind je de huiskamer van Cuijk, met vaste gezichten van vriendelijke medewerkers, een hoge gastvrijheid in een ontspannen, warme en gemoedelijke sfeer. Je voelt je er meteen thuis.

### 4.3 IDENTITEIT: DE HUISKAMER VAN CUIJK

Dat we de huiskamer van Cuijk willen zijn gaat wat ons betreft verder dan imago of beeld(vorming). Het is wat we willen dat onze identiteit is:

- *De schouwburg is de huiskamer van Cuijk, de plek waar je even ontsnapt uit de waan van de dag, of via een voorstelling de confrontatie zoekt, daar waar*



je ontspannen wordt meegenomen in de wereld voor je, op het toneel, in de kleine zaal, luisterend & kijkend wordt verwonderd, of ontroerd. Fijn na een lange werkdag, maar ook in het weekend, een heerlijke avond uit. Compleet met een hapje en drankje in het TheaterCafé of een van de arrangementen om jezelf te trakteren.

- De schouwburg is ook de plek waar je met jouw hobby of passie voor één avond een artiest of debater bent en kunt optreden voor publiek op een professioneel podium.
- De schouwburg is de plek waar we je verrassen met interessante workshops i.s.m. het onderwijs. Leer hoe je spreekt voor een volle zaal, hoe dirigeer je een orkest, hoe schrijf je een blog, hoe belicht je een voorstelling, etc.
- De schouwburg is de plek waar je de mijlpalen in je leven viert. Voor elk feest, klein of groot, is de schouwburg je huis.
- De schouwburg is de plek met de perfecte faciliteiten voor je bedrijfsevenement, personeelsfeest of congres.
- We hebben genoeg creativiteit in huis om mee te denken, van idee tot aan de parkeerplaats.
- De schouwburg is nadrukkelijk verbonden aan het hart van Cuijk, waar cultuur al vanaf het jaar 1900 in al haar uitingen samenkomt.

- Iedere gast in dit huis, huurder of bezoeker, voelt zich thuis.

#### 4.4 CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Wij zien de schouwburg als een culturele onderneming. Van cultureel ondernemerschap bestaan vele definities. Wij werken volgens de omschrijving die indertijd door staatssecretaris Van der Ploeg werd verwoord.<sup>2</sup> Hierin staat dat cultureel ondernemerschap inhoudt:

*“Het hebben van een houding, die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek, cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te behalen uit Schouwburg Cuijk als culturele voorziening.”*

In de komende jaren gaan wij hiermee nóg nadrukkelijker aan de slag. Dit zal tot uiting komen in al onze activiteiten: de programmering, de horeca, de zakelijke verhuur en de onderverhuur (zie hoofdstuk 7) en gezonde exploitatie met een optimaal rendement vanuit de markt.

2. Opgenomen in de beleidsnota 'Cultureel ondernemerschap' van het ministerie van OCW (1999).



# VISIE



De belangstelling voor podiumkunsten heeft landelijk een forse inzinking gehad in de periode 2008-2013. Nadat de publieksaantallen in de 20 jaar voor 2008 eigenlijk alleen maar waren gestegen, trad er als gevolg van de Bankencrisis een forse kentering op. Dit had ook zijn weerslag in de eigen inkomsten van de theaters. Pas vanaf 2014 klimt de sector weer uit het dal. Nog steeds is het echter zo dat met name de theaters in de kleine en middelgrote gemeenten het relatief moeilijk hebben (zie hierna). Dit is een kwestie waarmee we in deze strategische visie rekening houden.

## 5.1 RELEVANTE ONTWIKKELINGEN EN TRENDS

Wij onderscheiden hier tien redenen waarom veel theaters in middelgrote steden op dit moment worstelen met hun exploitatie:

### 1 Stagnerende exploitatiesubsidies

Voor bijna alle culturele organisaties geldt dat sinds de Bankencrisis het subsidieniveau is bevroren. Soms is er ook bezuinigd. Op theaters weliswaar veel minder dan op bibliotheken en kunstencentra, maar in de middelgrote steden hebben ook de schouwburgen vaak moeten inleveren. Ondertussen bedroeg de inflatie sinds 2008 ca. 13% (consumentenprijsindex). Het gevolg: minder geld voor voorstellingen.

### 2 Concurrentie

De vrijetijdsmarkt kent een hele grote concurrentie. Nederlanders hebben het druk en er is maar weinig tijd voor uitgaan. Uit SCP-onderzoek blijkt dat Nederlanders per week gemiddeld over 45 uur vrije tijd beschikken. Mediagebruik (vooral: televisiekijken) is met 19 uur per week (= 40% van de vrije tijd) de meest gekozen vrijetijdsbesteding. Sociale contacten staan met 9 uur p/w op de tweede plaats, het beoefenen van hobby's met 6 uur op de derde plek. Per week zijn Nederlanders verder ruim 3,5 uur voor hun vrijetijd onderweg. Dat is meer dan er overblijft voor uitgaan, waarvoor uiteindelijk slechts een kleine 3 uur per week resteert.

### 3 Minder gesubsidieerd aanbod

Uit onderzoek De staat van cultuur van de Boek-



3. Opgenomen in de beleidsnota 'Cultureel ondernemerschap' van het ministerie van OCW (1999).

manstichting en het SCP (2015) blijkt dat – mede door landelijke bezuinigingen – vanaf 2011 een sterke daling in het totale aanbod aan podiumkunstvoorstellingen is opgetreden: ruim 14% minder. De daling van het aantal voorstellingen en concerten was het grootst bij de kleinere podia, de klassieke genres (klassieke muziek, opera, ballet en toneel) en de theaters buiten de Randstad. Het aantal bezoekers daalde mee, maar minder hard.

#### 4 **Het publiek wil beleving**

Alleen ouder publiek gaat nog “uit gewoonte” naar de schouwburg. Jongeren zoeken ‘beleving’, liefst samen met vrienden. Waar vind je de populaire acts van dit moment? Bij festivals en op unieke locaties: Connie Janssen in de Onderzeebootloods, Scapino in de Ferro Dome, Vis à Vis op het strand van Almere, Oerol op Terschelling, de Mattheüs Passionen her en der in het land. Wat opvalt: zelden zijn die unieke locaties in de doorsnee middelgrote stad. En praktisch nooit is de schouwburg – bijvoorbeeld als producent – erbij betrokken.

En als het theater dan wordt bezocht, dan moet dat natuurlijk een belevenis zijn. Het publiek is door de audiovisuele media gewend geraakt aan een hoog kwaliteitsniveau en is daarom kritisch als het gaat om levende kunstuitingen. Nederlanders gaan daarbij gemiddeld 1 keer per jaar naar een grote productie. Dan moet niet alleen de voorstelling aan alle verwachtingen voldoen, maar ook het gebouw, het parkeren, het personeel, etc. Vroeger bleef de voorstelling op het podium, nu gaan de acteurs en zangers de zaal in, worden rookmachines gebruikt en water, kleur en geur ingezet om de avond tot een succes te maken. Met dineren vooraf en een meet & greet na afloop. Geen zaken waarin middelgrote schouwburgen altijd de middelen hebben.

#### 5 **De schouwburg heeft zijn ‘gidsfunctie’ verloren**

De theaters en hun directeuren zijn niet langer de vanzelfsprekende schakels tussen vraag en aanbod. De traditionele intermediaire taak van de schouwburg is verdwenen: gezelschappen regelen zelf een speelplek, makers zoeken direct contact met publiek, publiek zoekt op internet zelf uit waar het heen wil en koopt als het interesse heeft zijn tickets online. Het publiek laat zich steeds minder leiden door het seizoensprogramma van een instelling en laat zich minder beïnvloeden door het vanzelfsprekende gezag van kenners en instituties.

#### 6 **De grote musicals reizen niet meer**

Nadat eerder al vrije (musical)producenten als Mark Vijn en EJB Entertainment failliet gingen, waren recent de ontwikkelingen bij Stage Entertainment zorgelijk. Het is de vraag of in de toekomst nog groot gemonteerde musicals op tournee gaan. Waarschijnlijker is dat het aanbod van grote musicals definitief geconcentreerd wordt bij enkele grote vaste podia zoals het Beatrix Theater in Utrecht en het Circustheater in Den Haag.

#### 7 **Bekende cabaretiers zijn kieskeurig**

Al decennia programmeren de theaters steeds meer ‘amusement’ en de explosie van cabaretalent in de afgelopen 25 jaar is daaraan mede te danken. De bekende cabaretiers zijn zeer gewild en hebben het daarom voor het uitzoeken. Zij zijn selectief en verkiezen het optreden in grote zalen in grotere steden vaak (maar niet altijd) boven optredens in de regio in kleinere zalen.

#### 8 **Anti-roem cultus**

De cabaretiers danken hun succes mede aan hun bekendheid van tv en internet. Maar hoe staat dat met andere theatermakers? De publicist Wijbrand Schaap (van Cultuurpers) wijst er geregeld op dat het publiek in de eerste plaats komt voor acteurs die bekend zijn van tv, van internet, uit de bladen of van eerdere voorstellingen. Omdat de gemiddelde theatermakers echter weinig moeten hebben van commercie en publiciteit, treedt er een discrepantie op. Schaap stelt dat in het Nederlandse theater een anti-roem cultus is ontstaan en dat daardoor het publiek zijn interesse heeft verloren. Dit kan een rol spelen in de middelgrote steden, waar het publiek minder sophisticated is. Daar willen de toeschouwers in toenemende mate acteurs zien met wie ze voor die ene avond een innige relatie aan kunnen gaan. De dingen die theatermakers belangrijk vinden (het verhaal, de boodschap, het decor) vinden zij in toenemende mate bijzaak.

#### 9 **Minder intrinsieke interesse**

Al enkele jaren loopt de belangstelling terug voor amateurverenigingen en voor lessen bij kunstencentra, toch vaak de basis voor culturele belangstelling. Van 2007 tot 2011 liep bijvoorbeeld het percentage regelmatige beoefenaars van amateurkunst van 16 jaar en ouder terug: bij het bespelen van een instrument van 12% naar 10% van de bevolking, bij theater van 14% naar 10% en voor beeldende kunst van 21% naar 16%. Let wel: deze

daling ging vooraf aan de bezuinigingen door de gemeenten. De Cultuurindex rapporteerde over de gehele linie in de periode 2007 – 2013 een teruggang van ca. 7% in actieve kunstbeoefening. Het is mogelijk dat de geleidelijke terugloop demografische oorzaken heeft (ontgroening en vergrijzing), iets wat in de middelgrote steden meer speelt dan in de hbo- en universiteitssteden.

## 10 Bevolkingskrimp

En over demografie gesproken: sommige gedeelten van Nederland kampen nu of in de nabije toekomst met bevolkingskrimp. De theaters die daar liggen zien hun voedingsgebied slinken. Ook in Noord-Limburg bijvoorbeeld zal het aantal inwoners dalen: tot 2040 naar verwachting met 4%. In Cuijk is dit voorlopig overigens nog niet aan de orde.

## 5.2 STRATEGIEËN OM HIERMEE OM TE GAAN

Er zijn verschillende manieren om met bovengenoemde trends om te gaan. Hieronder inventariseren we die manieren en geven daarbij aan wat voor onze schouwburg relevant kan zijn.

### Organisatie

- *Theaters zetten meer vrijwilligers en freelancers in, in plaats van vaste medewerkers (inflexibele personeelsinzet door cao-afspraken). Dit naar het voorbeeld van de poppodia en de musea. Onze schouwburg kan hierin nog stappen zetten, hoewel we momenteel al met ca. 30 vrijwilligers (de bestuursleden niet meegerekend) werken. Concreet denken we aan (a) het laten (bege)leiden van de communities die we gaan opzetten, (b) assistentie bij de techniek en (c) hulp bij de marketing en/of de administratie.*
- *Exploitaties worden soms geheel of gedeeltelijk uitbesteed aan een andere (culturele) exploitant; een partij die bovenlokaal werkt en schaalvoordelen weet te realiseren. Een voorbeeld hiervan is de firma Coulissen. Voor Cuijk is dit geen optie omdat het er voor de gemeente niet goedkoper op zal worden (de programmering is al kostendekkend).*
- *Soms kijken eigenaren van theaters opnieuw naar de manier van afschrijven van het gebouw. Afschrijvingen pakken lager uit over een langere periode (bijv. 40 in plaats van 30 jaar). Ook kan de afschrijving plaatsvinden op basis van restwaarde in plaats van naar nul. Een andere optie is de boekwaarde van het*

*gebouw naar beneden bij te stellen. Een combinatie van deze opties is natuurlijk ook mogelijk. Voor Cuijk is dit nu niet aan de orde omdat recentelijk (i.e. na de verbouwing) de systematiek opnieuw is vastgesteld. Wel is opnieuw naar het MeerjarenOnderhoudsPlan (MJOP) gekeken en naar de demarcatie tussen de taken van de eigenaar/verhuurder van de schouwburg en die van ons als gebruiker. De weerslag hiervan is te vinden in hoofdstuk 10.*

### Programmering

- *Hier en daar is geëxperimenteerd met programmeurs die voor meerdere theaters (bijvoorbeeld in een regio) tegelijk werken. De gedachte daarachter is dat dit een schaalvoordeel oplevert. Wij hebben deze optie in het verleden verkend, maar kwamen tot de constatering dat dit tot onvoldoende meerwaarde leidt.*
- *In veel kleinere gemeenten wordt aan plaatselijke makers – amateurs, semi-profs en professionals – meer de ruimte gegeven in de theaters. Dit vergroot de binding met de omgeving. Wij zijn deze weg in de afgelopen periode al ingeslagen. Er zijn er al veel samenwerkingsrelaties tot stand gekomen, zoals met Semper Unitas, Gaudate Vierdaagseorkest, de Bulltownband, Theater NadeDam (4 mei), Merlet Meta-meer, de basisscholen, Doejemee, Vier het leven, bibliotheek Biblioplus, JazznJazz, het Gewestelijk Symfonieorkest, Muzelinck, de carnavalsactiviteiten, etc.*
- *Er wordt steeds meer ad hoc geprogrammeerd, bijvoorbeeld door voorstellingen te koppelen aan actuele thema's of lokale verhalen. Hierbij kunnen ook lokale makers worden betrokken. Onze schouwburg heeft deze benadering inmiddels overgenomen. Wel is het zo dat we in de komende jaren nog meer ruimte in de programmering zullen vrijspelen om snel op actuele thema's te kunnen inspelen.*
- *Podia maken soms langjarige afspraken als het om de programmering gaat: met elkaar, met makers uit de regio en met de overheden. Podia en gezelschappen kunnen elkaar op verschillende manieren ondersteunen. Bijvoorbeeld door een gezamenlijk festival op te zetten. Wij gaan de samenwerkingsmogelijkheden in de regio scherp in de gaten houden. Daarbij willen we graag een structurele samenwerking met podia in de regio tot stand brengen.*
- *Podia bezitten waardevolle data over hun klanten; er kan worden samengewerkt met andere culturele organisaties in de stad en de regio om informatiemuren te slechten. Wij werken wat dit betreft in toeneemende mate samen met de openbare bibliotheek.*



■ *Collectieve cultuurpromotie kan soms uitkomst bieden als het gaat om het aanboren van nieuwe publieksgroepen: het gaat dan om het samen bedenken van thema's en programma's, samen werken aan festivals en samen benaderen van het publiek met informatie. Door de krachten te bundelen – zowel op inhoudelijk als praktisch vlak – kunnen culturele initiatiefnemers breken met verouderde praktijken. Wij zetten in op intensivering van de samenwerking met alle culturele partners in Cuijk.*

### **Publiek**

■ *Een nieuwe ontwikkeling is dat aan publieks- en doelgroepen de gelegenheid wordt geboden om zelf te programmeren en bezoekers te werven. Dit is voor de toekomst voor onze schouwburg een wezenlijk punt. Ook wij gaan groepen inwoners en initiatiefnemers uitnodigen om zelf programma's en voorstellingen te realiseren. Dit leidt tot een vorm van participatie en eigen verantwoordelijkheid. Op die manier worden publieksgroepen bereikt, mensen die voor de eerste keer kennismaken met het theater. En soms leidt dit tot nieuwe presentatie- en festivalvormen.*

*Nb: dit werkt alleen als we gaan afwijken van traditionele werkwijzen, benaderingen, presentatievormen etc.*

■ *Ter aanvulling op dit punt nog het volgende. Er heeft zich de laatste decennia een verandering bij het publiek voltrokken: niet langer laten kunstliefhebbers zich leiden door de voorkeur van een theatercriticus of door de programmering van de schouwburg: de consument is volwassen geworden en maakt*

*tegenwoordig eigen keuzes. Daarbij heeft het de keuze uit tal van culturele evenementen (waaronder de festivals en locatie-voorstellingen), waardoor de keuze voor schouwburgbezoek lang niet altijd meer vanzelfsprekend is. Voor Schouwburg Cuijk betekent dit dat we (nog) minder aanbodgericht zullen werken en meer aan marketing gaan doen, zodat we vaker en intensiever met ons publiek in contact staan (zie hoofdstuk 7).*

### **Community building**

- *Het publiek kiest op basis van hybride voorkeuren die tegenwoordig vele malen moeilijker te beïnvloeden zijn dan vroeger. De directe omgeving (de 'community') van de bezoeker heeft op dit moment het meeste invloed op de keuzes, zowel offline als online. Verder is duidelijk dat online-media grote invloed uitoefenen. Als schouwburg moeten we dus grotere aandacht besteden aan het opbouwen van communities rond de programmering. De belangrijkste aspecten waarmee we rekening houden als het gaat om het opbouwen van een community zijn de volgende:*
- *Interactie gaat verder dan participatie: echte betrokkenheid van het publiek betekent bijdragen aan programmering en content. Hier gaan we dus naar streven.*
- *Een community is niet statisch, het werkt alleen als dynamische vorm. Daarbij liggen vier factoren aan de basis van iedere community: gevoel van lidmaatschap, gevoel van invloed, vervulling van behoeften en een emotionele connectie. Dit lukt alleen als we erin slagen om groepen van (theater)liefhebbers te*

laten samenkomen en zich te laten uitspreken. In de komende jaren gaan we hieraan werken.

- Anonimiteit werkt niet. Het internet staat bol van de marketing; een authentieke opstelling werkt sterk daarin onderscheidend. Met name de meningen van specifieke personen (opinion-leaders op een bepaald terrein) zijn hierbij van belang. Wij gaan proberen dergelijke opinieleiders binnen de Cuijkse gemeenschap te identificeren.
- Met de bovenstaande punten op het netvlies werken we als schouwburg aan een hernieuwde publieksbetrokkenheid en daarmee aan een goede basis voor de toekomst.

### 5.3 ONZE WERKWIJZE

Wij als schouwburg definiëren wat betreft onze toekomstige werkwijze de volgende vier kernwaarden: cultureel ondernemerschap, gastvrijheid, kwaliteit en samenwerking.

- Cultureel ondernemerschap omdat we zijn gericht op het zien en benutten van nieuwe kansen en het realiseren van artistieke én maatschappelijke waarde (zie ook § 4.4);
- Gastvrijheid omdat een en een servicegerichte houding onze bezoekers langdurig aan ons bindt; gastvrijheid is onderdeel van onze propositie, verlengstuk van onze merkbeleving en marketing daarmee maak je beleefbaar wie wij willen zijn;
- Kwaliteit omdat we ons met een onderscheidend en aantrekkelijke /cultureel & maatschappelijk relevant menu manifesteren op een markt die kleiner en moeilijker wordt;
- Samenwerking omdat we ervan overtuigd zijn dat je als organisatie pas meerwaarde hebt als je verbindingen weet aan te gaan met je omgeving. Belangrijk daarbij zijn de partners in de gemeente waarmee we een gezamenlijke opdracht delen.

### 5.4 VISIE GEMEENTE CUIJK: ONZE OPGAVE

In haar recente beleidsvisie heeft de gemeente Cuijk aangegeven dat zij het model van een cultuurcluster ziet als het relevante toekomstbeeld voor de accommodaties van Schouwburg Cuijk (zie hoofdstuk 2). Kenmerken hiervan zijn: een intensiever gebruik van vierkante meters; maximale openstelling (de hele dag),

inzet van vrijwilligers en extra inspanningen om nieuwe publieksgroepen binnen te halen. Bij dit model gaat het volgens de gemeente om integratie van schouwburg en andere culturele voorzieningen zoals bijvoorbeeld de bibliotheek, de kunsteducatie-functie, een filmhuisfunctie (voor het draaien van arthousefilms, in afstemming met de nieuwe bioscoop), een poppodium, repetitieruimten voor bandjes en amateur-verenigingen en liefst ook een goede, laagdrempelige horecavoorziening die tevens kan dienstdoen als muziekcafé. Het huis moet het karakter krijgen van een gemeenschapshuis (*community centre*) waar in cultureel/maatschappelijk opzicht altijd iets is te doen. Dit vanuit het aloude ideaal om zoveel mogelijk mensen bij cultuur te betrekken bij het meemaken van cultuur.

Dit valt niet zomaar te realiseren. In de eerste plaats moeten organisaties zoals de bibliotheek en Sociom zelf ook naar de schouwburg willen verhuizen. De meerwaarde moet voor hen duidelijk zijn. En daarnaast moet het gebouw er ook geschikt voor worden gemaakt. Het moet functioneel erop toegesneden worden en het moet door de bezoekers worden ervaren als laagdrempelig. Dit vergt waarschijnlijk een aanpassing van de inrichting: sociaal toegankelijk, met ruimten en functies die soepel in elkaar overlopen. Daarbij dient de bibliotheek zo ingepast te worden dat zij vanaf de voorkant zichtbaar en toegankelijk is. Hoogstwaarschijnlijk vergt dit een bouwkundige ingreep.

Het grote voordeel van deze benadering is dat wordt gewaarborgd dat de schouwburg een brede(re) inbedding krijgt in de lokale samenleving. De inzet van vrijwilligers maakt het mogelijk om met hetzelfde geld meer te doen. Het gebouw wordt optimaal benut.

Deze keuze impliceert natuurlijk wel dat schouwburg, bibliotheek en eventuele andere betrokkenen wellicht wat verliezen aan 'eigen identiteit'. De programmering wordt wat minder cultuur met een 'grote C'. Professionals moeten accepteren dat ze samenwerken met aanzienlijke groepen vrijwilligers.

Het aanpassen van diverse ruimten in het gebouw zal eenmalige investeringen vergen.

Overigens houdt het zijn van 'cultuurcluster' niet op bij de muren van het gebouw. Uit de cultuurvisie van de gemeente blijkt ook dat er behoefte is aan het aanjagen van de culturele bedrijvigheid buiten het pand van de schouwburg, in het centrumgebied en de rest van

de gemeente. De gemeente suggereert in haar visie om daartoe een cultuuraanjager in te stellen die actief aan de slag gaat met het cultureel ‘opladen’ van het centrumgebied van Cuijk. Wij kunnen ons voorstellen dat deze functionaris een belangrijke bijdrage zou kunnen leveren aan het realiseren van onze ambitie.

## 5.5 PRIORITERING

Omdat niet alles in één keer kan worden gerealiseerd en het gevaar bestaat dat de organisatie over de

kop wordt gejaagd (zie ook paragraaf 9.2) stellen we prioriteiten. Concreet betekent dit dat we zowel de wensen van de gemeente als onze eigen strategieën om op trends en ontwikkelingen in te spelen hebben geprioriteerd conform het motto ‘first things first’. Hieronder geven we de door ons beoogde prioritering weer. Daarbij zijn er ook telkens go/no go momenten, afhankelijk van de uitkomsten van onderzoek, de beschikbaarheid van subsidies of incidentele bijdragen van de gemeente en/of de eerste ervaringen met een nieuwe activiteit (wel/niet succesvol). De eerste twee prioriteiten zijn inmiddels al geëffectueerd.

Prioriteit	Wat?	Externe betrokkene(n)
1	Actief faciliteren van amateurverenigingen en andere groepen (sociaal) culturele activiteiten	Amateurverenigingen Jongerenorganisaties Scholen etc.
2	Doek in de grote zaal hangen om deze te kunnen splitsen	n.v.t.
3	Haalbaarheidsonderzoek realisatie poppodium	Sociom Gemeente
4	Haalbaarheidsonderzoek inpassing bibliotheek	Bibliotheek Gemeente
5	Verdere finetuning van de professionele programmering	
6	Aanwijzen/aanstellen van een coördinator voor de programmeergroepen	
7	Start met programmeergroepen.	
8	Start Culturele Aanjager	
9	Start van incidentele buitenprogrammering (centrumgebied)	Andere culturele organisaties in Cuijk Gemeente
10	Gezamenlijk cursusaanbod schouwburg en bibliotheek.	Bibliotheek
11	Samenwerking met het onderwijs (Merlet College en Metameer) om de Schouwburg Academy te realiseren: lichttechniek, acteerworkshops, persbericht schrijven, etc.	Merlet College Metameer
12	Onderzoeken of er ruimte is voor een filmclub	In afstemming met Sociom en Service Bioscoop Industry

Wij onderkennen dat deze prioritering ook een veranderstrategie inhoudt. Het gaat om de transitie van een traditioneel georganiseerde ‘stand alone’ schouwburg naar idealiter een cultuurcluster met diverse gebruikers, ruime openingstijden en een afwisselende

programmering. Die transitie zal tijd, geld en energie van alle betrokkenen vergen en daarom is prioritering voor ons van groot belang. Als schouwburg definiëren we de transitie ook echt als een veranderopgave.

# BENCH MARK

OP ZOEK  
NAAR  
VERBETER  
PUNTEN





Om erachter te komen wat de verbeterpunten zijn voor onze schouwburg hebben we ons theater met behulp van het Theater Analyse Systeem (TAS) vergeleken met een aantal andere.

**D**e theaters die we voor de benchmark hebben gebruikt voldeden aan de volgende criteria:

- liggen in gemeenten die een centrumfunctie vervullen voor de regio;

- liggen in gemeenten van vergelijkbare omvang;
- van enigszins vergelijkbare omvang zijn qua zaalgrootte.

We selecteerden de volgende theaters:<sup>4</sup>

Plaats	Inwoners*	Theater	Aantal zitpl. grote zaal	Andere zalen
Bergen op Zoom	66.000	Schouwburg De Maagd	650	100 & 80
Emmeloord	46.000	'T Voorhuys	520	180
Venray	39.000	Schouwburg Venray	631	200
Wageningen	38.000	De Junushof	697	196
Cuijk	25.000	Schouwburg Cuijk	636	geen
Winschoten	19.000	Cultuurhuis De Klinker	644	162
Franeker	21.000	De Koornbeurs	500	geen

\*Niet de allerlaatste telling

Met deze theaters hebben we een benchmarkonderzoek uitgevoerd. Het onderzoek had betrekking op de laatst beschikbare cijfers zie zijn opgenomen in het TAS, te weten die over het jaar 2017.

Uit de benchmark valt op te maken dat onze schouwburg heel goed presteert: met weinig fte wordt verhoudingsgewijs beter gepresteerd dan bij de referentietheaters. Dit geldt voor bijna alle aspecten van de bedrijfsvoering. Op een aantal punten kunnen we nog verbetering realiseren:

- *We kunnen het financieel nog iets beter doen door de programmamix wat bij te stellen: minder musical, muziektheater en toneel, zowel in absolute zin (het totale aantal voorstellingen per jaar) als in relatieve zin (qua aandeel in de programmamix). Deze kunstvormen staan te boek als relatief duur qua inkoop. Het resultaat op voorstellingen zal verbeteren als aan het publiek gevraagd wordt om voortaan voor deze genres naar bv. Nijmegen af te reizen. In plaats van musical en muziektheater kunnen er meer amateurvoorstellingen worden geprogrammeerd en meer*

*'goedkope' theatervormen zoals (bepaalde vormen van) kleinkunst.*

- *Het aantal professionele voorstellingen kan eventueel iets omlaag, zodat de kosten dalen en het kleine team (marketing; techniek) wat meer ruimte krijgt om de focus te leggen op andere activiteiten en voorstellingen.*
- *Er ligt een uitdaging wat betreft de structurele onderverhuur van vierkante meters: getracht moet worden hier meer resultaat uit halen, bijvoorbeeld door verhuurbare ruimte te creëren. Schouwburg Cuijk kent nu relatief veel onbenutte of weinig benutte vierkante meters, terwijl de opbrengst uit verhuur vergeleken met de referentietheaters laag is.*
- *De horeca moet in beginsel tot een nog beter resultaat kunnen leiden. Wij moeten bij dit onderdeel de vinger aan de pols houden en in het najaar van 2019 evalueren hoe het gaat. We sluiten niet uit dat de horeca een beter resultaat zal opleveren als deze in eigen beheer of met een apart, door de schouwburg bestuurde rechtspersoon (stichting of bv) vormgegeven kan worden.*

4. Nb: helaas niet beschikbaar in het TAS waren Uden (40.000 inw, 685 plaatsen in de grote zaal), Beverwijk (36.000 inw, 602 stoelen), Winterswijk (29.000 inw, 609 stoelen) en Stadskanaal (34.000 inw, 628 stoelen).

# ACTI VITE ITEN



Op basis van onze activiteiten in de afgelopen jaren, de missie, ambitie en visie en de lessen uit de benchmark komen we tot de volgende (groepen van)activiteiten voor de komende jaren:

1. *Programmering van professionele voorstellingen*
2. *Amateurvoorstellingen en sociaal-culturele activiteiten*
3. *Horeca*
4. *Zakelijke verhuur*
5. *Onderverhuur aan en samenwerking met andere culturele organisaties*
6. *Cultuureducatie*
7. *Filmclub*

Het laatste punt hangt nadrukkelijk samen met de visie van de gemeente dat het gebouw van de schouwburg zich moet ontwikkelen tot cultuurcluster. Op al deze onderwerpen wordt in de navolgende paragrafen nader ingegaan.

Dit seizoen wordt een begin gemaakt met het toerekenen van de vaste kosten aan de activiteiten. Dit doen we om inzichtelijk te maken welke kosten en baten met de diverse soorten activiteiten zij gemeoid. Waar mogelijk wordt in de onderstaande paragrafen een financieel (deel)overzicht gepresenteerd.

## 7.1 PROGRAMMERING VAN PROFESSIONELE VOORSTELLINGEN

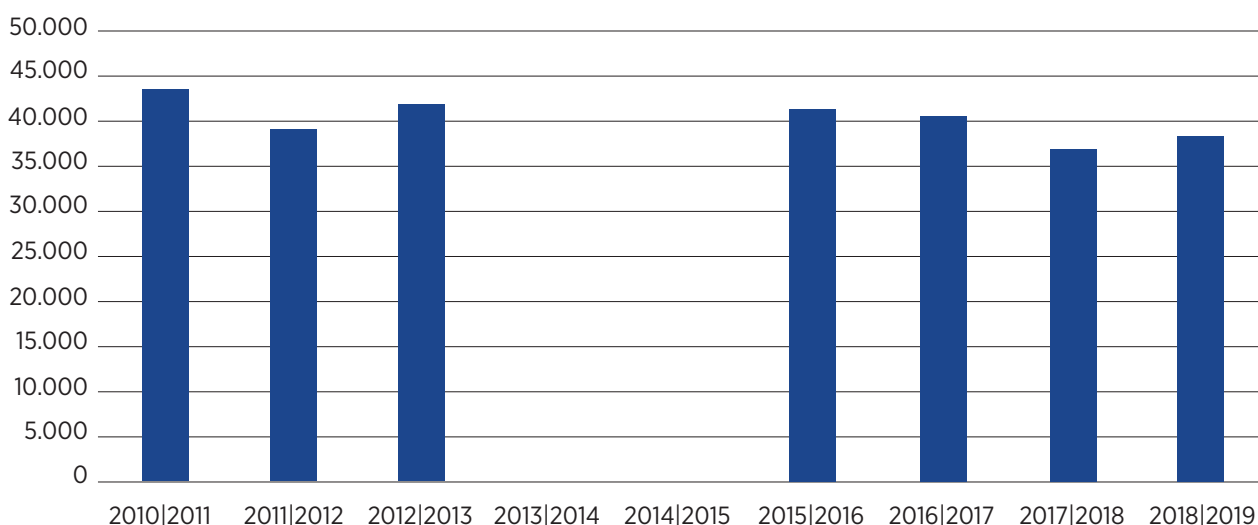
Ieder dag, iedere week komen mensen naar Schouwburg Cuijk om geraakt, vermaakt, ontroerd en

getroost te worden. De kernactiviteit van het theater is het presenteren van een kwalitatief hoogstaand programma voor een breed publiek, verdeeld over de disciplines toneel, cabaret, musical, dans, muziek, show en jeugdtheater. Als schouwburg streven we ernaar een op de maat van Cuijk toegesneden overzicht te geven van het theateraanbod van Nederland.

Uit onze verkoopcijfers blijkt dat de kaartverkoop globaal genomen op het niveau van voor de verbouwing is, waarbij moet worden aangetekend dat we in het seizoen '17-'18 door omstandigheden (ziekte en vervanging van de directeur in de periode daarvoor) minder voorstellingen hebben geprogrammeerd.

Belangrijk om te onderkennen is dat iedere schouwburg in Nederland op het geheel van de voorstellingen geld moet toeleggen. In het gunstige geval zijn de opbrengsten uit de jaarlijkse kaartverkoop gelijk of

### Aantal bezoekers professionele voorstellingen



iets hoger dan de directe kosten. In veel gevallen is echter zelfs dat niet het geval. Het economisch model in de podiumkunsten werkt zo dat de vaste lasten van theaters bijna altijd worden gedekt uit gemeentesubsidie. Datgene wat wordt verdiend met horeca

of commerciële verhuringen kan worden gebruikt om betere of duurdere voorstellingen in te kopen.

Het businessmodel van theaters is op basis van de Canvas-methode als volgt weer te geven:

Key partners	Kernactiviteiten	Waardeproposities	Klantrelaties	Klantsegmenten
Aanbieders Gemeente Andere culturele instellingen	Programmeren Verhuur Horeca  Platform	Voorstellingen Horeca Verhuringen  Beleving Ontspanning Gastvrijheid	Persoonlijke hulp Selfservice Vriendenclubs  Passief Individueel	Voor voorstellingen weinig tot geen segmentatie. Voor verhuringen twee groepen: zakelijke en culturele huurders.
	<b>Key resources</b> Gebouw Personeel Aanbod	Klantrelaties	<b>Kanalen</b> Brochure Website Kassa Nieuwsbrief Social media Posters Lokale media	Totale klantengroep is gediversifieerd in theaterbezoekers en huurders. Theaterbezoekers vormen een massamarkt, huurders een gesegmenteerde markt.
Kostenstructuur		Inkomstenstromen		
Sturing op zowel kosten als waarde.		Inkomsten uit verkoop, verhuur, sponsoring en subsidie.		
Personeelskosten en programmering beide bijna één derde van de totale kosten. Huisvestingskosten ruim één tiende.		Vaste prijszettingen. Subsidie 50%, kaartverkoop 30%, verhuringen en horeca ruim 20% van de totale inkomsten.		
<i>Op basis van onze begroting (zie hoofdstuk 11) is de verdeling: personeelskosten 31%, programmering 45% en huisvesting en algemene kosten 24% van de totale inkomsten.</i>		<i>Op basis van onze begroting (zie hoofdstuk 11) is de verdeling: subsidie 47%, kaartverkoop 44%, verhuringen en horeca 9% van de totale inkomsten.</i>		

De VSCD-cijfers die in dit model staan zijn landelijke gemiddelden. De situatie van onze schouwburg valt er niet zomaar mee te vergelijken. Toch valt er wel iets aan af te lezen. Bij de “gemiddelde” schouwburg bedragen de personeelskosten en de programmering beide bijna één derde van de totale kosten. Ook bij ons is dat zo: tezamen is het 76%. Echter, onze huisvestingslasten zijn veel hoger dan elders. Bij het gemiddelde theater ruim één tiende, bij ons 23% van de begroting 2019-2020.

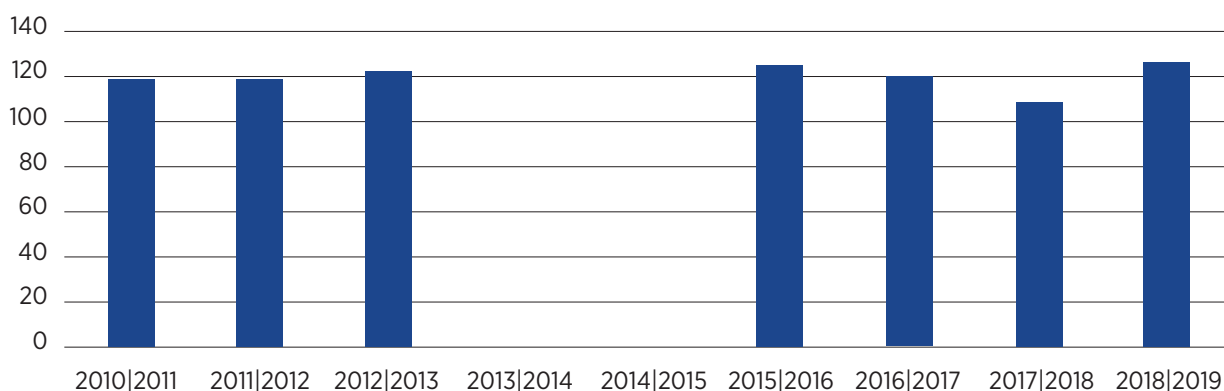
Aan de inkomstenkant is te zien dat onze subsidiebehoefte (zie hoofdstuk 11) is iets hoger is dan

het gemiddelde (47% tegen 45% gemiddeld), onze kaartverkoop doet het heel goed (44% ten opzichte van een gemiddelde van 30%) en onze verhuringen en horeca doen het slechter (9% tegenover een landelijk gemiddelde van 20% van de totale inkomsten).

Het aantal professionele voorstellingen in onze schouwburg bedroeg in de afgelopen jaren (met uitzondering van het seizoen '17-'18) zo'n 125 à 130 per seizoen. We zijn doende dat aantal wat naar beneden bij te stellen m.i.v. seizoen 20-21, ook de komende jaren zullen we dit aantal verminderen (en/of anders inkopen). Hiervoor zijn vier redenen:

1. Programmeren is altijd risicovol, in de theaterbranche weet je van tevoren niet hoeveel belangstelling er voor een voorstelling zal zijn (zie § 4.1). Gezien de financiële situatie is het belangrijk de risico's te beperken te spreiden of te vermijden.
2. Minder voorstellingen kan betekenen minder druk op het personeel, tenminste als er geen andere zaken voor in de plaats komen. De organisatie piept en kraakt: het is zaak wat druk van de ketel te halen en alle kleine beetjes helpen daarbij.
3. Minder professionele voorstellingen betekent meer ruimte voor het faciliteren van amateurproducties en voor inspelen op actuele zaken.
4. De benchmark laat zien dat vergelijkbare theaters een wat geringer aantal voorstellingen programmeren. Minder voorstellingen kan wellicht leiden tot wat hogere zaalbezettingen. Wellicht wordt het publiek nu wat overvoerd.

### Aantal professionele voorstellingen

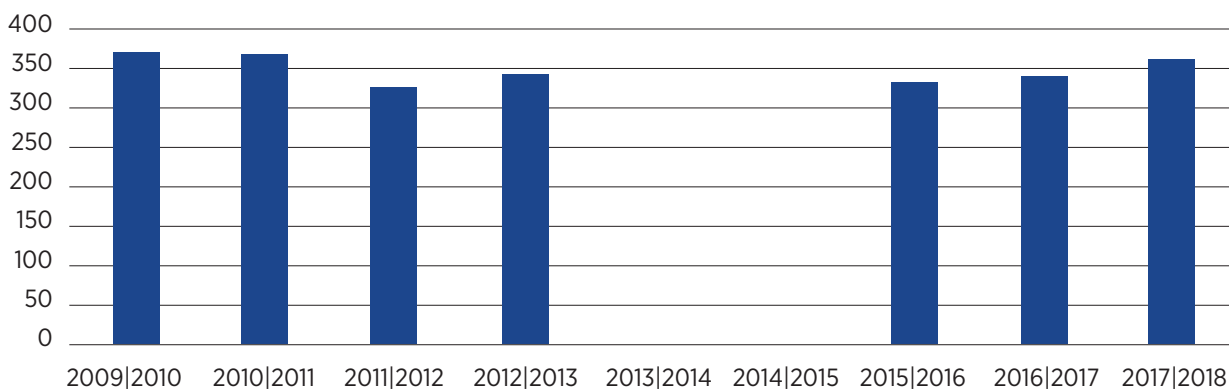


NB: ook in deze tabel is te zien dat we in het seizoen '17-'18 door omstandigheden (ziekte en vervanging van de directeur in de periode daarvoor) minder voorstellingen hebben geprogrammeerd.

De aard van de programmering zal zijn: breed, populair en toegankelijk, gericht op 'elk wat wils'. Schouwburg Cuijk mikt op 40.000 bezoekers of meer in de komende seizoenen: dat is een goede output die op het niveau zit van de prestaties voor de verbouwing. Daarbij is het doel is om over het gehele programma een gemiddelde zaalbezetting te realiseren van 75%

(nu is dat 70%). Een kanttekening hierbij is wel dat we niet weten wat de invloed zal zijn van de vestiging van de nieuwe bioscoop tegenover onze schouwburg. Afgewacht moet worden of hiervan wellicht een concurrerend effect uit gaat. Als dit zo is, zal dit de bezoekerscijfers in negatieve zin beïnvloeden.

### Gemiddelde bezetting professionele voorstellingen



We hopen de genoemde doelen te kunnen realiseren mede dankzij drie nieuwe initiatieven die in de komende jaren gestalte krijgen:

1. Een ruimtelijke ingreep: er is recent een doek in de Grote Zaal gehangen die de ruimte kan splitsen: zo kan een middenzaal worden gecreëerd met een capaciteit van 363 stoelen. Middenzaalproducties (zoals veel jeugdtheatervoorstellingen) kunnen daardoor makkelijker in Cuijk worden geprogrammeerd.
2. Draaien aan de knop van de programmamix. Wat minder toneel, musical en muziektheater, zowel in absolute zin (het totale aantal voorstellingen per jaar) als in relatieve zin (qua aandeel in de programmamix). Een overweging hierbij is dat grote muziek(theater)-producties ook in bijvoorbeeld Nijmegen worden getoond. Uit onderzoek van Langeveld blijkt dat het publiek voor grotere producties bereid is verder te reizen: voor grootschalige producties (zoals War Horse, Fiddler on the Roof en het Nederlands Dans Theater) reizen de liefhebbers tot 40 à 45 km, voor kleinschaliger theater is de reistijd maximaal zo'n 20 km en voor middenzaal-producties is de reisbereidheid nog geringer (max. ca 5 km). Wij spelen hierop in door meer midden-zaalproducties te gaan boeken en minder grote of kostbare muziektheaterproducties. Deze verandering kan pas ten volle worden doorgezet m.i.v. seizoen '20-'21 (het seizoen '19-'20 is al geboekt).
3. Toepassen van een nieuwe programmeermodel: het werken met publieksgroepen die zelf voorstel-

lingen kunnen aandragen en een actieve rol krijgen in de promotie. In dit model (elders wel *X-factor of Podium van de Stad* genoemd) staan groepen van (potentiële) bezoekers (communities) centraal. Voorbeelden uit andere steden: Theater 60+, Groep Turkse Alevitische mannen, Roots in het Rif, programmering door buurtorganisaties (over thema's als autisme, eenzaamheid, borstkanker, hersenletsel, enz), Kring van amateurkunstenaars, Molukse zang & dans, etc. De essentie van deze benadering is participatie. De groepen krijgen zelf de verantwoordelijkheid voor het boeken van voorstellingen en het vinden van publiek daarvoor, de schouwburg begeleidt de groepen met zijn expertise.

Deze aanpassingen zullen wij gefaseerd doorvoeren. De prioritering die we in paragraaf 5.5. hebben beschreven is hierbij van toepassing. Onderkend moet worden dat met name de initiatieven genoemd onder 3 zeer arbeidsintensief is. Al werkende zullen we ontdekken wat er mogelijk is (qua omvang en intensiteit).

Om de 'communities' en de programmeergroepen tot wasdom te laten komen moet hierop sterke projectmanagement en relatie management ('community manager') worden gezet. Er is hier derhalve een nauwe samenhang met hoofdstuk 9 (Organisatie).

Het financieel overzicht voor de professionele voorstellingen ziet er voor komend seizoen als volgt uit:

Professionele programmering	Begroting	2019/2020
<b>Baten</b>		
Opbrengst Voorstellingen	€ 810.000	
Overige opbrengsten	€ 39.000	
		€ 849.000
<b>Lasten</b>		
Personeelskosten	€ 354.300	
Kosten voorstellingen	€ 730.000	
Overige kosten	€ 85.000	
Kosten Algemeen	€ 65.500	
		€ 1.234.800
Baten minus lasten		-€ 385.800

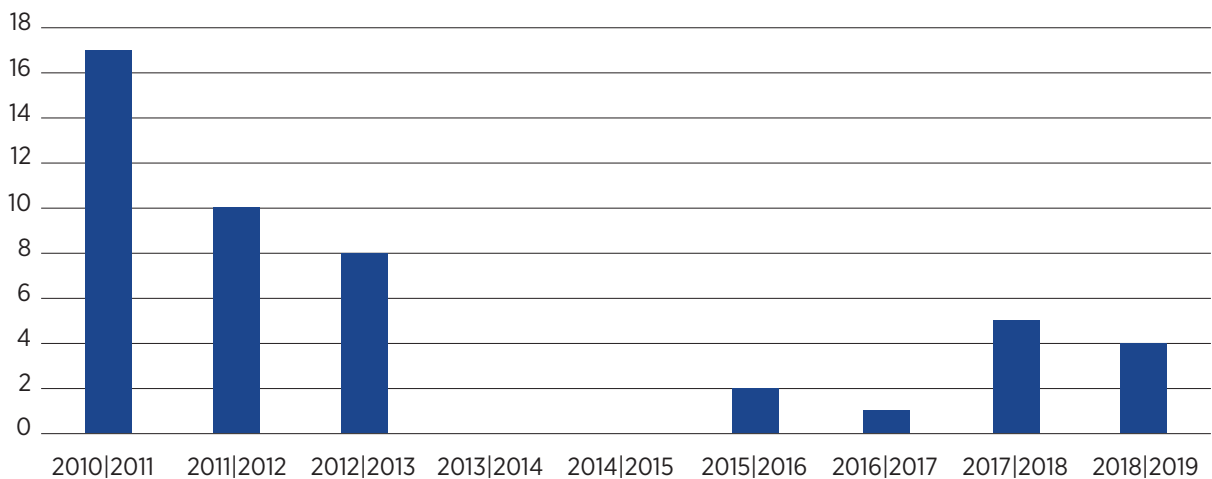
## 7.2 AMATEURVOORSTELLINGEN EN SOCIAALCULTURELE ACTIVITEITEN

Zoals aangegeven wil de schouwburg een centrum zijn voor de gehele Cuijkse gemeenschap. Dit betekent dat wij ons zullen inspannen om zoveel mogelijk activiteiten van en voor amateurkunst-verenigingen naar binnen te halen. We onderkennen daarbij dat de concurrentie op de vlak in de afgelopen jaren is toegenomen. Zo werd in april in de voormalige St. Jozefkerk de nieuwe Multi Functionele Accommodatie De Valuwe officieel geopend, op vijf minuten fietsen van de schouwburg. Deze nieuwe - door de gemeente

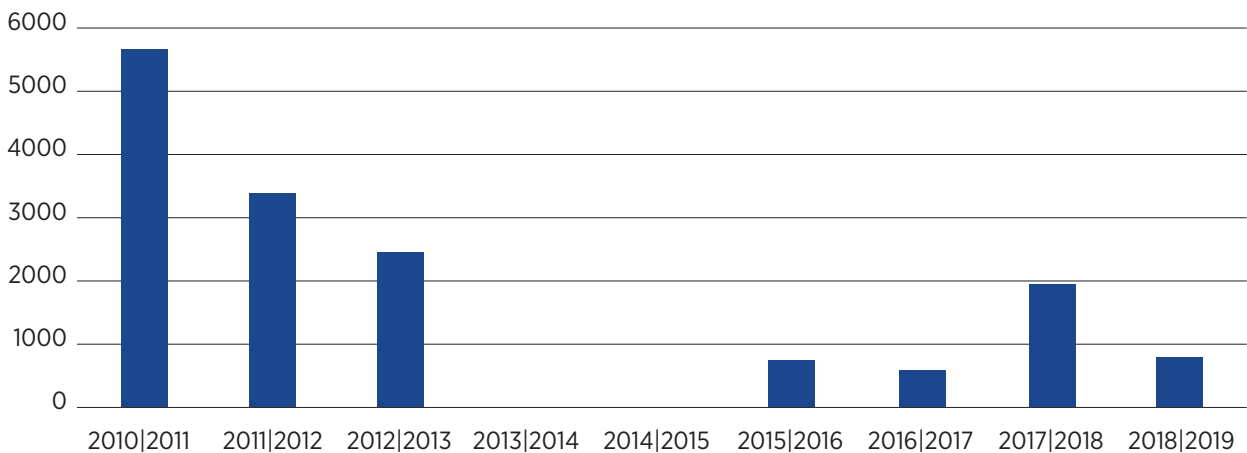
gefinancierde - accommodatie biedt ruimten waar allerlei soorten activiteiten (voor grote en kleine groepen) gehouden kunnen worden. Naast De Valuwe zijn er nog andere min of meer concurrerende accommodaties zoals De Nielt en het buurthuis van Padbroek, het Doehuis.

Het aantal amateurvoorstellingen (d.w.z. producties afkomstig van amateurkunstverenigingen zoals harmonieën, fanfares, zangkoren, toneel- en dansgroepen) is nog altijd erg beperkt.

### Aantal amateuractiviteiten



### Aantal bezoekers amateuractiviteiten



Wij trachten de cultureel maatschappelijke activiteiten(CMO) de komende jaren te laten groeien. Daarbij bieden we gunstige voorwaarden aan de Culturele, maatschappelijke en onderwijsinstellingen. Ze krijgen 50% korting op de huur van de Grote Zaal - normaal € 1.050 per dagdeel - en op het Schouw Café - normaal € 350 per dagdeel).<sup>5</sup>

Doordat we de kostprijs van onze inzet niet volledig doorberekenen geven we deze initiatieven feitelijk een subsidie. In de begroting hebben we dit inzichtelijk gemaakt.

Omdat het voor amateurs soms moeilijk en risicovol is om de grote zaal of een andere locatie (denk aan bv de Martinus) te reserveren voor een voorstelling, gaan we steeds meer faciliteren. Dit houdt in dat we samen met hen een voorstelling produceren.

Ook op sociaal-cultureel vlak (scholen, belangengroepen, carnavalsverenigingen, groepen van ouderen, etc.) werken we steeds meer faciliterend. We dragen in dat geval als medeorganisator risicodragend bij aan het sociaal-culturele evenement. We steunen een initiatiefnemer (of uitvoerende organisatie) dan in de vorm van meedenken over concept, ter beschikking stellen van ons gebouw en faciliteiten als onze technische systemen, inzet technici en publiciteit via de eigen kanalen. Uitgangspunt is dat de schouwburg met haar expertise helpt om een bepaalde productie voor elkaar te krijgen. Als wij daar wat aan verdienen

is dat mooi meegenomen, maar dat is niet het primaire doel. Faciliteren houdt ook in: mee risico nemen. Het kan ook zo zijn dat we er geld op toeleggen.

*NB: het kan dan (ook) gaan om het organiseren van events binnenshuis of buitenshuis. Denk aan de aftrap van het culturele seizoen, een Show Land van Cuijk (voor en door Land van Cuijk, naar concept Show Apeldoorn van Schouwburg Orpheus), een Kids Theaterdag (festival door het hele gebouw), een Open Dag, een Backstage Beleving (betaalde rondleidingen incl. ontvangst en een drankje) etc.*

Een ander aspect is de samenwerking met het onderwijs die we zoeken, zowel de basisscholen als het ROC. Ons streven is om waar mogelijk de podiumgerelateerde activiteiten van de scholen te faciliteren. Mbo-leerlingen met interesse in (theater)techniek zullen we de gelegenheid geven om bij ons stage te lopen.

Nieuwe activiteiten zullen we ontplooiën richting het Sociaal Domein. We zullen actief het contact zoeken met zorg- en welzijnsorganisaties om activiteiten die daar worden ontwikkeld te faciliteren. Denk daarbij aan speciale voorstellingen voor doelgroepen in de zorg, bijvoorbeeld de zorg aan ouderen.

Het financieel overzicht voor de sociaal-culturele activiteiten ziet er voor komend seizoen als volgt uit:

Cult/Maatsch/Onderwijs	Begroting	2019/2020
<b>Baten</b>		
Opbrengst Voorstellingen	€ 20.000	
Overige opbrengsten	€ 29.000	
		€ 49.000
<b>Lasten</b>		
Personeelskosten	€ 119.500	
Kosten voorstellingen	€ 15.000	
Overige kosten	€ 14.800	
Kosten Algemeen	€ 5.000	
		€ 154.300
Baten minus lasten		-€ 105.300

5. Deze bedragen zijn excl. btw. Voor het gebruik van audiovisuele middelen en ondersteuning bij publiciteit en kaartverkoop moet aanvullend worden betaald. Ook als extra personeel theatertechniek moet worden ingezet moet daarvoor ook extra worden betaald: € 50,- per uur, waarbij CMO-instellingen weer 50% korting krijgen.





### 7.3 HORECA

De horeca-exploitatie is facilitair ten behoeve van de voorstellingen en de sociaal culturele activiteiten (zie 6.1 en 6.2) en de verhuuractiviteiten (zie 6.4). Zij bestaat uit een buffetexploitatie in de foyer, het theatercafé/restaurant, het multifunctionele Schouwcafé en een eigen keuken. De horeca-activiteiten worden sinds de verbouwing niet meer in eigen beheer geëxploiteerd.

De horeca-activiteiten ten behoeve van de voorstellingen bestaan uit het aanbieden van een voor- en nazit en het verstrekken van pauzeconsumpties.

De horeca-activiteiten ten behoeve van de sociaal-culturele activiteiten zijn altijd maatwerk. Dit wordt in overleg bepaald.

De horeca-activiteiten ten behoeve van de verhuur zijn zeer divers. In overleg met de klant wordt een horecapakket op maat aangeboden. Voor particulieren zijn er vele horecamogelijkheden voor feesten en partijen, familiebijeenkomsten en recepties. Voor zakelijke partijen is er een aanbod op maat voor bedrijfspresentaties, seminars en congressen, bedrijfsfeesten, zakenlunches/ -diners en vergaderarrangementen.

De horeca wordt uitbesteed. Vanaf 1 februari 2019 is LaVieCatering Cuijk bv de horecapartner van de schouwburg. Met LaVieCatering hebben we een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met daarin

o.a. gedifferentieerde afspraken over het afdragen van delen van te realiseren omzetten.

### 7.4 ZAKELIJKE VERHUUR

Uit oogpunt van cultureel ondernemerschap voelen wij ons medeverantwoordelijk voor het commerciële resultaat van onze horecapartner, ook omdat wij er zelf indirect de vruchten van plukken. De verwachte inkomsten van de samenwerking met de horecapartner zijn vertaald in de meerjarenbegroting (zie hoofdstuk 11). De inkomsten zijn voornamelijk behoudend geraamd, mede omdat de eerdere samenwerking met een horecapartner niet het beoogde effect sorteerde. Onze ambitie is echter om LaVieCatering te helpen om het aantal commerciële evenementen substantieel te laten groeien. Dat kunnen we doen door stevige marketing te plegen voor ons theater en onze voorstellingen (meer naambekendheid genereert meer "traffic", ook qua commerciële verhuur) en door in te zetten op het vormen en uitbouwen van een vriendenvereniging, inclusief een kring van zakelijke vrienden. We onderkennen daarbij dat er in Cuijk veel concurrentie is op de evenementenmarkt: diverse actoren hebben zich succesvol gemanifesteerd in de periode dat de schouwburg dicht was door de verbouwing. Om deze reden zijn de inkomsten uit de zakelijke verhuur voornamelijk terughoudend gecalculiseerd. Onze inzet is echter om op de middellange termijn een stuk van de Cuijkse evenementenmarkt weer terug te veroveren. We willen dit doen door zowel de kleinschalige zakelijke verhuur (particuliere feesten en partijen)

als de grootschalige verhuur in samenwerking met de horecapartner verder aan te jagen. Het doel van deze samenwerking is immers zoveel mogelijk 'business' genereren welke ten goede komt aan zowel de horeca- als de schouwburgexploitatie.

## 7.5 ONDERVERHUUR EN SAMENWERKING MET ANDERE CULTURELE ORGANISATIES

De schouwburg blijft het trefpunt voor de repetities van de lokale Cuijkse amateur-verenigingen zoals Harmonie Gaudete, het Symfonieorkest, het Seniorenorkest en het Vierdaagse-orkest. Zij zetten hun vaste repetities in het nieuwe oefenlokaal voort. De verenigingen hebben ook de beschikking over opslagruimte en de schouwburg draagt de zorg voor de schoonmaak, het klein onderhoud en het financieel-administratief beheer. Op de dagdelen dat het oefenlokaal niet wordt gebruikt, zal in de komende periode intensief worden geprobeerd om deze ruimte in te zetten voor losse verhuur.

Zoals in de visie voor de langere termijn is toegelicht (paragraaf 5.4), heeft de gemeente Cuijk in haar beleidsvisie aangegeven dat zij het model van een cultuurcluster ziet als het relevante toekomstbeeld voor Schouwburg Cuijk. Een belangrijk kenmerk hiervan is onder meer: een intensiever gebruik van vierkante meters. Bij dit model gaat het volgens de gemeente om integratie van schouwburg en culturele voorzieningen zoals bijvoorbeeld de bibliotheek. In de komende jaren zullen we doelgericht werk gaan maken van de transformatie richting cultuurcluster. Het betekent dat we, net als in het verleden (denk aan Meander en de VVV-winkel), aan enkele vaste huurders/gebruikers huisvesting gaan bieden. Daarbij zullen we in overleg met de gemeente onderzoeken

hoe via kleine verbouwingen de inwoning door organisaties nader gefaciliteerd kan worden.

Concrete gegadigden zijn wat ons betreft de openbare bibliotheek en het jongerencentrum Sociom, dat graag een ontmoetingsplek annex popcentrum wil starten. De bibliotheek kan worden ondergebracht in een deel van de foyer (dit naar het voorbeeld van onder meer Ede) en eventueel in het hiertoe te verbouwen Sociëteit op de 1e verdieping. Een gecombineerd gebruik van de foyer met het Grand Café ligt voor de hand, waarbij moet worden onderkend dat dit invloed zal hebben op de exploitatie van onze huidige horecapartner. Inwoning van de bibliotheek zorgt ervoor dat de schouwburg ook overdag altijd is geopend. Daarbij kan de bibliotheek gebruik maken van de zalen van de schouwburg en kunnen er desgewenst misschien ook kleine afgeschermd ontmoetingsplekken (bv in kubusvorm) in de foyer geplaatst worden. Als de gemeente en de bibliotheek voorstander mochten blijken van inpassing van de bibliotheek in de schouwburg dan zal dit uiteraard verder onderzocht en uitgewerkt moeten worden op aspecten zoals:

- *Te verwachten inhoudelijke synergie (programming)*
- *Ruimtegebruik*
- *Organisatie (waaronder toegangsbeheer)*
- *Financiële afspraken (ook met de horecapartner)*

Hetzelfde geldt mutatis mutandis voor de activiteiten van Sociom. Ook hierbij is belangrijk hoe de gemeente en Sociom hier tegenover staan. In alle gevallen is ons uitgangspunt dat de schouwburg de rol vervult van beheerder van het pand. Het beheerdersonderhoud kan door ons tegen nader te bepalen voorwaarden worden uitgevoerd (zie ook hoofdstuk 10).

Het financieel overzicht wat betreft de verhuur van de oefenruimte ziet er voor komend seizoen als volgt uit:

Oefenruimte	Begroting	2019/2020
<b>Baten</b>		
Huuropbrengst oefenruimte	€ 11.000	€ 11.000
<b>Lasten</b>		
Personeelskosten	€ 3.400	
Kosten Algemeen	€ 21.900	
		€ 25.300
Baten minus lasten		-€ 14.300

## 7.6 MUZIEKEDUCATIE

In haar Cultuurvisie heeft de gemeente aangegeven het wenselijk te vinden om het beleid met betrekking tot cultuureducatie verder uit te lijnen. Dit kan wellicht betekenen dat een deel van de subsidie van Muzelick zal worden overgeheveld naar Doejemee. Daarnaast zullen de hfabra-verenigingen (harmonieën, fanfares, brassbands) de gelegenheid krijgen (met subsidie) om zelf muzieklessen te gaan verzorgen. Van de gemeente hebben wij begrepen dat erover wordt gedacht om de bemiddeling tussen vraag en aanbod naar lessen in niet-hfabra instrumenten bij de schouwborg te beleggen. Wij nemen deze rol desgevraagd graag op ons.

Daarnaast is de schouwborg dé ultieme plek voor lokaal en regionaal talent om met professionele faciliteiten op een professioneel podiumervaring op te doen. Schouwborg Cuijk stelt zijn huis graag ter beschikking als inspirerende plek om te leren (licht-

techniek, acteerworkshops, persbericht schrijven, etc.). Het concept wordt in de komende periode nader uitgewerkt in een projectplan, in samenwerking met het Merlet College en Metameer. De werktitel voor dit concept is: Schouwborg Academy.

## 7.7 FILMCLUB

In veel kleinere gemeenten bestaan actieve filmclubs. Deze bestaan uit vrijwilligers die films programmeren voor een geïnteresseerd lokaal publiek. Dit gebeurt meestal in zalen en theaters met behulp van een tijdelijk en een projectiefaciliteit. Het soort films dat wordt vertoond is meestal arthouse of retro. Ook in Cuijk is misschien wel ruimte voor zo'n club. We gaan samen met Industry verkennen of we zo'n club kunnen laten ontstaan en faciliteren. Significante financiële baten vallen van deze activiteit niet te verwachten. Wel dragen we hiermee bij aan de culturele levendigheid van Cuijk.



# MARKETING



We gaven het al aan: we zullen de komende jaren minder aanbodgericht en meer vraaggericht werken. Daarbij hoort ook dat we (nog) actiever gaan proberen het publiek voor onze activiteiten te interesseren.

## 8.1 DE POSITIE VAN MARKETING

Voor een gezonde toekomstige exploitatie is het van belang de bedrijfsvoering op de actuele ontwikkelingen (zie hoofdstuk 5) aan te passen en ruimte te maken voor innovatie. Daarbij is het essentieel dat we de marketingexpertise betrekken bij de *inkoop* van de voorstellingen en niet alleen bij de verkoop. Dit betekent een nauwe betrokkenheid bij de start van het primaire proces, de contacten met boekingsbureaus en impresariaten en de afspraken over de afname van voorstellingen.

In de afgelopen periode hebben we een nieuw marketingplan opgesteld. De essentiële punten hieruit geven we in dit hoofdstuk weer. Het is van groot belang bij het vaststellen van de juiste marketingorganisatie (omvang, competenties) dat er zicht is op de precieze doelstellingen.

## 8.2 VISIE

Veranderend consumentengedrag vraagt om een aangepaste bedrijfsvoering die beter aansluit op de daadwerkelijke behoefte van de theaterbezoeker.

De belangrijkste ontwikkelingen ten aanzien van de marketing van theatervoorstellingen zijn:

- *De landelijke trend is dat minder theaterbezoekers nog voor het begin van het seizoen een abonnement kopen. De voorverkoop van tickets laat een dalende tendens zien, beslismomenten verspreiden zich meer over het seizoen. Toch bestaat er nog altijd een 'kernpubliek' dat graag voor de start van het seizoen data en plaatsen vastlegt. In het algemeen lijkt de voorverkoop (als percentage van de totale verkoop) nog redelijk stabiel.*
- *Landelijk is het aantal theaterbezoekers tamelijk stabiel. Wel maken jongeren en allochtonen relatief weinig gebruik van het traditionele theateraangebod.*
- *Kortingsacties, al dan niet last minute, zijn aan de orde van de dag, veelal geïnitieerd door de impresariaten die met name focussen op de korte termijn financiële resultaten van hun producties. Dit fenomeen sluit aan op een bredere trend van 'korting economie'. Het lijkt erop dat het kernpubliek nega-*

*tief reageert bij een eventuele kortingactie nadat de kaarten al voor de reguliere prijs zijn gekocht. In besloten circuit zijn er wel mogelijkheden om dit te omzeilen.*

- *De functie van de theaterkassa verschuift van kaartverkoop naar telefonische en online help- en servicedesk.*

Om effectief aan marketing te kunnen doen is doelgroepsegmentatie (segmentatie van het publiek op basis van bezoekfrequentie en geografische locatie) nodig. We hebben daarmee een begin gemaakt, maar moeten digitale hulpmiddelen nog meer inzetten om hierin slagvaardig te zijn (zie paragraaf 8.4 Projecten).

Gezien ons beperkte budget (en de daarmee samenhangende beperkte capaciteit) is continue zichtbaarheid een illusie. Een beperkt aantal grotere campagnes per jaar (bijvoorbeeld voorverkoop, december campagne, 'back to school' campagne) is waarschijnlijk wel haalbaar.

## 8.3 SPEERPUNTEN

Wij zien voor de komende periode drie speerpunten in onze marketing.

### 1. Trachten meer unieke bezoekers en nieuwe doelgroepen te bereiken:

- Schouwburg dichterbij het publiek brengen
- Coproducties en samenwerkingen
- Relevanter zijn in externe (online) communicatie (mail, social media, website)
- Storytelling > ons verhaal (branding en identiteit, zie paragraaf 4.2).

### 2. Versterken van onze sociaal-culturele en maatschappelijke functie:

- Ondersteunen communities/programmeergroepen (extra inzet mensen/middelen nodig, bijv. community manager)
- Cultuureducatie (onder voorbehoud van nadere gemeentelijke besluitvorming)
- Coproducties (o.m. singer-songwriter sessies, Avond van de Columnist)
- Evenementen (bijv. Theater na de Dam, Cultuur aan de Maas).



### 3. Uitdragen van het horeca-concept. De rol van marketing moet nader worden bepaald in afspraken met horecapartner LaVie.

- Buffetexploitatie sociaal-culturele evenementen
- Horeca t.b.v. zakelijke evenementen door derden
- Horeca t.b.v. sociaal-culturele evenementen
- Passende arrangementen rondom voorstellingen en voor specifieke doelgroepen (bijv. vrienden van de schouwburg).

Bij het werken aan deze speerpunten nemen we de merkwaarden en identiteit zoals beschreven in hoofdstuk 4 als leidraad.

Onze kernboodschappen in de marketinguitingen zijn de volgende:

- *Maak het mee*
- *De schouwburg dichterbij*
- *Een geslaagde en complete avond uit*
- *Beleef meer dan een voorstelling*
- *Theater voor en door jou*

## 8.4 PROJECTEN

### Slim omgaan met korting

Kortingsacties komen veelvuldig voor in de branche, vaak gedreven door impresariaten die met name focussen op de korte termijn financiële resultaten van hun producties. Dit fenomeen sluit aan op een bredere trend van 'korting economie'. Het lijkt erop dat de theaterconsument, zeker het traditionele kernpubliek,

vaak negatief reageert op (last minute) kortingsacties die men zelf gemist heeft.

Er zijn twee belangrijke argumenten tegen het inzetten van frequente kortingsacties door theaters:

- *Het (belangrijke) kernpubliek krijgt hiermee de impliciete boodschap dat het slimmer is om pas later kaarten te kopen; immers, laat kopen wordt 'beloond' met last minute kortingsacties.*
- *Frequente kortingsacties kunnen afbreuk doen aan het merk van het theater, dat op een gegeven moment geassocieerd kan worden met ramsj, goedkoop, gratis, in plaats van iets 'magisch' van grote waarde.*

Dit betekent dat wij selectief met dit instrument zullen omgaan en kortingsacties alleen (gericht) zullen inzetten als we echt denken hiermee een andere doelgroep (nieuw publiek) naar het theater te kunnen krijgen.

### Van kassa naar publieksservice: klantbeleving voorop

De consument heeft keuzestress. Gevoel en beleving zijn belangrijke triggers, we moeten eerst een band opbouwen, vertrouwen winnen (als je bij ons komt heb je gegarandeerd een leuke avond of middag).

De kaartverkoop is in de afgelopen jaren naar de website verschoven. De kassa is nog bijna dagelijks geopend, zoals bij heel veel andere theaters ook nog het geval is, maar het aantal bezoekers is te verwaarlozen. Deze zijn doorgaans 65+ en willen graag persoonlijk

contact en/of advies. Wellicht is in de toekomst een koppeling te maken met de bibliotheek (als deze in de schouwburg is gevestigd) of met de horeca, bijvoorbeeld tijdens de openingstijden van het Grand Café.

Telefonische vragen over het bestelproces (annuleringen, online accounts, en mailverkeer rondom kaartverkoop zijn echter wel toegenomen). Klantcontact, snel en vriendelijk, en een hoge servicegraad (we vinden het belangrijk dat bezoekers tevreden zijn over 'hun huis') is alleen maar belangrijker geworden. Klant is koning geldt meer dan ooit.

Deze recente ontwikkelingen vragen om een herinrichting van het bespreekbureau. Dit hoeft fysiek alleen nog 1 à 2 uur voor aanvang van een voorstelling geopend danwel bereikbaar te zijn en wordt georganiseerd rond telefonische bereikbaarheid van ma t/m vrij, e-mail (altijd binnen 1 werkdag antwoord) en mogelijk ook chat via de website en Facebook. Het ideale bespreekbureau anno 2019 is een telefonische en online helpdesk/klantenservice.

#### E-mail marketing automation

Met geautomatiseerde e-mailflows, gebaseerd op interesse en gedrag (bezoek bepaalde webpagina's, inschrijven voor bepaalde mail of na klikken op een link) kunnen we gericht en relevanter contact maken met onze bezoekers en gebruikers. Dit middel kan veel waarde toevoegen en tijd besparen. Tegelijkertijd moet worden onderkend dat effectieve marketing automatisering een complexe zaak is. Op dit moment is er nog geen geïntegreerde data-omgeving waarin bijvoorbeeld alle beschikbare email-adressen zijn opgenomen of kunnen worden geladen. De marketing automation veronderstelt dat een oplossing wordt gevonden voor het beheren van de relevante contactgegevens van bezoekers (inclusief mutaties). Hiernaar zal in de komende periode nader onderzoek worden gedaan.

Getracht wordt in dit project een koppeling te maken met kassasysteem Get-a-ticket.

#### Van pashouders naar vrienden en zakelijke sponsorkpakketten

Onze huidige pashouders (ca. 200 in getal) worden onze nieuwe vrienden. Zo belonen we trouwe bezoekers met allerlei extraatjes (bijv. koffie vooraf, pauzedrankje staat klaar, speciale voorstelling opening seizoen, etc.). We onderzoeken of we voor de vrienden een speciaal Vrienden/ Ambassadeursprogramma kunnen ontwikkelen. Dit kan niet alleen gunstig zijn voor de kaartverkoop, maar zal vooral de mond-op-mond reclame bevorderen. Het Vriendenprogramma creëert verder een reden voor extra contact in de vorm van email en/of events.

Voor bedrijven en grote organisaties (onze zakenvrienden) ontwikkelen we verschillende sponsorkpakketten. De vraag is wel hoe groot de daadwerkelijke potentie hiervan is.

#### Publieksonderzoek

Periodiek doen wij publieksonderzoek door middel van klanttevredenheidsenquêtes en een analyse van onze bezoekersgegevens op basis van postcode-informatie. Daarnaast overwegen we het instellen van een publiekspanel om inzicht te krijgen in de vraag: hoe ontwikkelt het 'kernpubliek' zich in de loop der jaren? Niet alleen kwantitatief inzicht is hierbij van belang, ook kwalitatief, vandaar de panel-vorm. Ook het bijeenbrengen van panels rond specifieke onderwerpen is een optie.

## 8.5 DE VOLGTIJDDELJKHEID VAN ONZE MARKETINGAANPAK

In de komende periode gaan we de hiervoor genoemde punten als volgt oppakken:

	Planning	Bouwen database	Segmentatie	Campagnes	Klantervaringen
Organisatie	1. Vaststellen marketing doelstellingen, afgeleid van organisatie doelstellingen	3. Opbouwen van geïntegreerde marketing database	4. Data analyse en segmentatie bezoekers bestand	6. Neerzetten van een doordacht Vrienden programma	8. Aanpakken (voor zover mogelijk) van top 5 'pijnpunten' uit klanttevredenheidsenquêtes
Systemen	2. Creëren extra marketing capaciteit		5. Opzet panels (theater, amateur)	7. Voorverkoop campagne + event(s)	
Processen					



## 8.6 ONZE MARKETINGKANALEN

### Slim omgaan met korting

Online interactie: op social media (Facebook, twitter en Instagram) communiceren we met ons publiek (top of mind blijven). We geven voorstellingsinformatie, tips en extra berichten, foto's of video's, maar we vertellen er ook het verhaal van onze schouwburg en de mensen die er werken.

Voor de komende jaren is het van belang dat we in het geheel van mediamiddelen meer ruimte te maken voor de online marketingmiddelen, bijvoorbeeld via social advertising en online content (blogs, vlogs).

### E-mail

Nog altijd goud in de marketing mix. Nu technisch niet mogelijk: automatische e-mails op basis van (klik)gedrag waardoor de juiste persoon de juiste content krijgt. Met de huidige mogelijkheden kunnen we al segmenteren op kenmerken als leeftijd, woonplaats, genres, geboekte voorstellingen, etc. In de toekomst kunnen we hierin wellicht verder gaan, denk aan een aanpak zoals in het mentality-model van Motivaction.<sup>6</sup>

### Website

De website is te statisch en te veel een papieren bro-

chure plus extra's. Het is bij uitstek een plek waar we publiek aan ons kunnen binden. Het is het uithangbord waarop we ons verhaal kunnen vertellen (in een blog, video's met achtergronden en een kijkje in de keuken). Waar we laten zien wie we zijn en waar we voor staan.

### Brochure/magazine

Belangrijk voor onze eigen storytelling. Met een redactionele formule. Zie projecten & uitdagingen.

### Advertenties lokale media

Een winactie in de Maas Driehoek levert ons een groot bereik op, het aantal inzendingen is verhoudingsgewijs beperkt. Met een winactie via onze eigen kanalen hebben we ons publiek waar we het willen hebben, namelijk bij ons.

### Free publicity

We kunnen nog beter inzetten op free publicity met waardevolle content. De lokale media zijn zo krap bemenst dat ze blij zijn met gratis goede relevante artikelen. De media op redactioneel vlak optimaal bedienen levert meer waardevolle aandacht op dan een betaalde advertentie.

6. Het Mentality-model heeft als uitgangspunt dat werk, woonomgeving, mediagebruik en partnerkeuze niet toevallig tot stand komen. Op basis van aangeleerde waarden bepalen mensen hun opinies, levensstijl en gedrag. Mentality helpt om deze waarden per doelgroepsegment te (her)kennen en hierop als bedrijf of als culturele organisatie te kunnen reageren. Er zijn tegenwoordig veel bedrijven, overheidsinstanties en culturele organisaties die gebruik maken van dit soort modellen om hun publiek in doelgroepen onder te brengen.





# ORGANISATIETIE



Onze organisatie is met de uitbesteding van de horeca nogal veranderd. Het interne organisatie-model bestond voorheen uit de afdeling Schouwburg, de afdeling Horeca en de afdeling Huisvesting en Gebouw. Tussen de afdelingen vonden verrekeningen plaats. In het nieuwe organisatie-model is er geen sprake meer van aparte afdelingen.

In dit hoofdstuk gaan we in op de organisatiestructuur, de werkzaamheden van de professionals en de rol van bestuur en directie. In het volgende hoofdstuk besteden we aandacht aan het (verder te ontwikkelen) vrijwilligersbeleid.

## 9.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

Schouwburg Cuijk heeft een klein team van vaste medewerkers (8,9 fte). Vrijwel alle functies worden in deeltijd uitgevoerd. Voorts heeft een groot deel van deze functies een gecombineerd karakter. De relatief kleine groep medewerkers is verantwoordelijk voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Het vaste team van medewerkers wordt ondersteund door vrijwilligers die actief zijn in de publieksdienst en artiestenbegeleiding. De horecadienstverlening is in handen van de externe horecapartner.

Bij de start van het nieuwe seizoen in september 2018 is een aanzet gemaakt met een heroriëntatie op de interne organisatie. Dit mede ingegeven door de vele veranderprocessen na de opening van de verbouwde schouwburg in september 2015. De inrichting van de nieuwe organisatie heeft vertraging opgelopen als gevolg van de veranderingen binnen het bedrijfs onderdeel horeca. De herinrichting wordt bij de start van het seizoen 19/20 verder geïmplementeerd.

De kernactiviteiten van de personele organisatie richten zich op de volgende deelgebieden.

1. *Het gastvrij ontvangen en begeleiden van bezoekers aan professionele voorstellingen en CMO activiteiten (culturele, maatschappelijke en onderwijs -activiteiten).*
2. *Het gastvrij ontvangen en begeleiden van artiesten, meereizende technici van professionele voorstellingen en CMO activiteiten.*
3. *Het technisch faciliteren en realiseren van professionele voorstellingen en CMO activiteiten alsmede de zakelijke en particuliere activiteiten van de horecapartner.*
4. *Het werven, boeken en organiseren van de professionele voorstellingen en CMO activiteiten.*

5. *Onderhouden, en opbouwen van relaties met gedifferentieerde doelgroepen.*
6. *Het onderhouden en ontwikkelen van de merkbeleving, marketing en communicatie.*
7. *Het beheren en onderhouden van de bedrijfsmiddelen en gebouwen.*
8. *Het geven van sturing aan de eigen organisatie.*

Voor de uitvoering van de kernactiviteiten is een compacte personeelsformatie beschikbaar. Afgezet tegen referentietheaters\* in de benchmark van de VSCD komt naar voren dat de schouwburg Cuijk een geringere personele bezetting heeft dan vergelijkbare theaters.

Schouwburg Cuijk	18/19	TAS*
Aantal medewerkers vast	10	21,3
Aantal medewerkers flex	4	16,7
Totaal aantal medewerkers	14	38
FTE	8,9	12,1

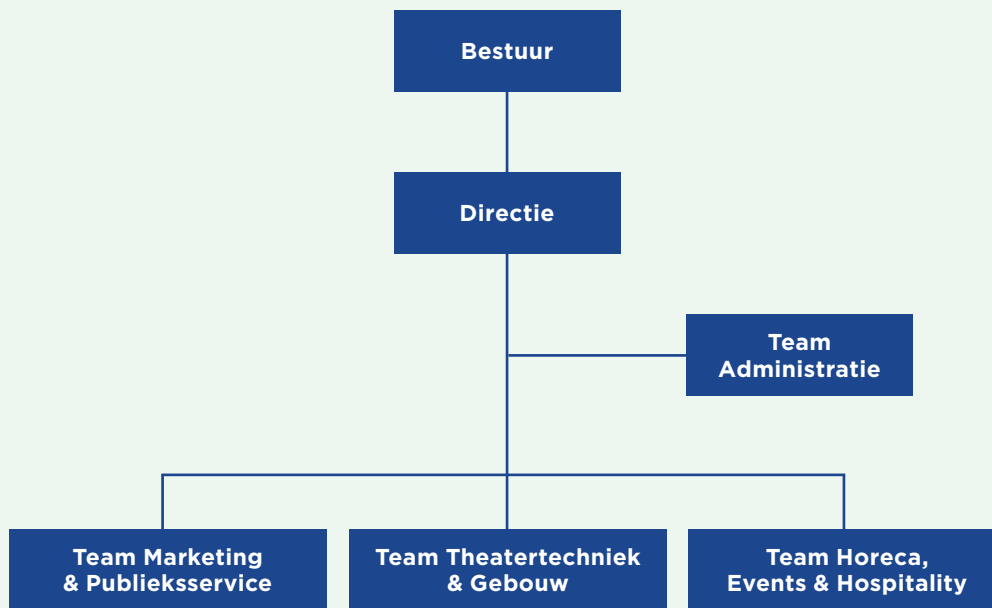
\* TAS Referentietheaters als vastgelegd in het theateranalyse systeem (TAS) van de vereniging van schouwburg en concertgebouw directies (VSCD). Schouwburg Cuijk gespiegeld aan vergelijkbare theaters qua accommodatie en productomvang.

De formatie is thans opgebouwd rond de te verrichten kernactiviteiten in drie uitvoerende teams te weten:

- PR, Marketing & Publieksservice,
- Theatertechniek & Gebouw,
- Horeca, Events en Hospitality.

De teams worden ondersteund door de administratie. Deze is onder meer verantwoordelijk voor de (financiële en personele) administratie & informatievoorziening inclusief ict. Per afdeling is er een meewerkend teamleider. De teamleiders vormen onder leiding van de directeur het operationele team. De directeur draagt zorg voor de programmering, en inhoudelijke beleidsontwikkeling en is eindverantwoordelijk voor de operationele organisatie conform het directiestatuut.

## Organigram Schouwburg Cuijk



### 9.2 HRM-AUDIT 'DE BASIS OP ORDE'

Een relevante vraag die het bestuur van de schouwburg heeft bezig gehouden in de afgelopen periode is of de organisatie voldoende is toegerust op de huidige en toekomstige taken. Er ligt structureel (te) veel werk bij met name directie, marketing, sales en communicatie. Hierdoor vallen gaten. Het vaststellen van de gewenste capaciteit op de diverse onderdelen vroeg om nader onderzoek. Vanuit HRM-perspectief is in opdracht van projectleider Cor Wijn door Joost Kok (Hoofd Bedrijfsvoering Schouwburg Utrecht en interim-adviseur) een audit uitgevoerd: via interviews met een selectie van medewerkers heeft Kok in beeld gebracht wat de kwaliteit is van het huidige personeelsbestand. Het onderzoek richtte zich op kennis en ervaring, de inschaling, de effectiviteit, de werkdruk, de werkbelasting, de kracht van de organisatie, de stijl van leidinggeven, de tevredenheid en de flexibiliteit.

Het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt is dat de medewerkers trots zijn op hun organisatie. De betrokkenheid is groot. De sfeer is goed, er heerst een open en informele cultuur. De juiste personen zitten op de juiste plekken en er is veel vakmanschap aanwezig. Er wordt veel neergezet met weinig mensen en middelen. Wel wordt de werkdruk als erg hoog ervaren. Over de gehele linie zijn taken en verantwoordelijkheden adequaat belegd. De organisatie is zeer efficiënt ingericht. Hier en daar in de organisatie echter 'piept

en kraakt' het: bij het team theatertechniek & gebouw, bij pr & marketing en bij de directeur, van wie veel wordt gevraagd. Hierdoor vallen gaten.

Het huidige werk kan niet door iedereen in de beschikbare uren gedaan worden, zo is door de externe onderzoeker Kok vastgesteld. Er moeten door iedereen prioriteiten worden gesteld. Sommige taken worden hierdoor naar de achtergrond gedrongen. Er is voorts geen tijd voor verdieping, zoals het bijhouden van vakliteratuur, opbouwen en onderhouden van een netwerk en het bijwonen van congressen en branchebijeenkomsten. Vrijwel iedereen ervaart stress in meer of mindere mate. De werkdruk op deze wijze laten voortduren is onwenselijk en zal leiden tot (meer) uitval. Het advies van Kok op basis van de audit is: neem de knelpunten serieus geef het oplossen hoge prioriteit. En onderken daarnaast dat het gebouwbeheer niet formatief is belegd: hier wordt nu 8 en in de toekomst (voor de uitvoering van het MJOP) 12 uur per week tekort gekomen.

Als de knelpunten worden weggewerkt en het gebouwbeheer goed wordt belegd kan worden gezegd dat 'de basis op orde is'. Met deze verschuivingen in de personele formatie is het totaal aantal FTE van 8,9 naar 9,8 gebracht.

De totale kosten om de organisatie op orde te brengen wat betreft bezetting worden als volgt ingeschat:

## De basis op orde

Functie (uitbreiding of nieuw)	Benodigd budget vanaf seizoen '19-'20
Medewerker Publiciteit & Marketing (24u, vacature)	€ 28.000,-
Boekhoudkundig medewerker (10u, vacature)	€ 11.000,-
Urenuitbreiding teamleider pr/marketing & publieksservice	€ 5.000,-
Urenuitbreiding i.v.m. coördinatie en administratie van onderhoud en beheer van het gebouw (12u)	€ 25.000,-
Uitbreiding middelen voor 'de basis op orde'	€ 69.000,-

Ter dekking hebben wij de volgende maatregelen getroffen:

Dekkingsbron	Beschikbaar vanaf '19-'20
Recuperatie regeling CAO NP	€ 15.000,-
Marketing bijdrage horecapartner	€ 13.000,-
Rendement onderhoud en beheer	€ 44.800,-
Extra bijdrage van de horecapartner	€ 10.000,-
Totale dekking <sup>7</sup>	€ 82.800,-

## 9.3 DIRECTIEVOERING

In de ideale situatie moet een directeur van de schouwburg zich op hoofdlijnen richten op:

- Zorgen voor goede prestaties van de schouwburg, zowel qua bezetting van voorstellingen en bezoekers, een solide financiële basis en goede financiële resultaten;
- Het verzorgen van een aantrekkelijke programmering;
- Het ontwikkelen van beleid;
- Het aansturen van de organisatie (met een accent op de bedrijfsvoering, waarbij taken en budgetten zo laag mogelijk in de organisatie worden belegd);
- Het invullen van gastheerschap voor de bezoekers en de optredende artiesten;
- Het ambassadeurschap voor zijn 'huis' (lees: externe/publieke vertegenwoordiging);
- Contact met stakeholders, waaronder de gemeente en het eigen bestuur;
- Het doorvoeren van de beoogde veranderingen/ vernieuwingen.

De directeur is in de achterliggende periode veel tijd kwijt geweest aan extern overleg. De afgelopen jaren is de directeur te weinig beschikbaar geweest voor de operationele organisatie. Er is waardering en begrip voor het feit dat het contact met de gemeente, de nieuwe samenwerking met de horecapartner en het ontwikkelen van nieuwe verbintenissen zoals de communities veel tijd kost. Maar een knelpunt is dat de directeur te vaak niet aanwezig kan zijn bij voorstellingen, verhuringen en evenementen. De directeur ontbeert daardoor voeding en feedback van zijn publiek en feedback op voorstellingen, CMO-effort, publieksonvangst door horecapartner etc. Ook heeft de directeur weinig tijd voor de kernactiviteiten zoals het programmeren van de professionele voorstellingen, het door-ontwikkelen van gedeeld eigenaarschap, co-creatie met maatschappelijke organisaties, zorg voor de interne organisatie e.d. In de situatie van Cuijk blijkt bovengenoemd pakket voor de directeur te veelomvattend.

7. Deze cijfers zijn gesaldeerd verwerkt in de personeelskosten van de begroting. Het overschot komt ten gunste van het resultaat.

Naast de maatregelen om de basis op orde te brengen is daarom gedurende de komende transitieperiode (als gevolg van het doorvoeren van de beleidsvoornemens uit de gemeentelijke Cultuurvisie) een bedrag van € 50.000,= per jaar (voor tenminste twee jaar maar wellicht langer) nodig om de organisatie op directieniveau te versterken. Zonder deze tijdelijke versterking is de transitie richting multifunctioneel cultuurcluster onmogelijk door te voeren. Na ommekomst van twee jaar kan een tussenopname worden gedaan en worden bezien of de extra inzet nodig blijft.

## 9.4 FUNCTIONARIS MUZIEKEDUCATIE

In haar Cultuurvisie heeft de gemeente als gezegd aangegeven het wenselijk te vinden om het beleid met betrekking tot muziekeducatie verder uit te lijnen. Van de gemeente hebben wij begrepen dat erover wordt gedacht om de schouwburg hierin wellicht ook een rol te geven. Wij nemen zo'n rol graag op ons. Als hier personele inzet mee is gemoeid, kan deze formatie desgewenst aan die van de schouwburg worden toegevoegd.

## 9.5 CULTUURANJAGER

Zoals aangegeven in paragraaf 5.4 wil de gemeente Cuijk blijkens haar cultuurvisie de culturele bedrijvigheid buiten de schouwburg, in het centrumgebied en de rest van de gemeente verder aanjagen. De gemeente suggereert in haar visie om daartoe een culturaanjager in te stellen die actief aan de slag zou kunnen gaan met het cultureel 'opladen' van het centrumgebied van Cuijk. Als de gemeente budget heeft voor deze functionaris dan kan deze functionaris een belangrijke rol spelen bij de uitvoering van het externe beleid.

## 9.6 VRIJWILLIGERSBELEID

In nauwe samenhang met het personeelsbeleid, de HRM-audit en de gesignaleerde knelpunten moet het vrijwilligersbeleid worden gezien. Aan de inzet van vrijwilligers zitten twee kanten: aan de ene kant kan de organisatie ermee worden ontlast als het goed wordt georganiseerd. En aan de andere kant is de betrokkenheid van vrijwilligers een waarde in zichzelf. Als we een cultuurcluster willen zijn dat de hele dag functioneert als gemeenschapshuis voor Cuijk, dan is de inzet

van vrijwilligers (ongeacht of die worden ingezet via de schouwburg, de bibliotheek, Sociom of een andere organisatie) onontbeerlijk. In de toekomst maken de vrijwilligers niet alleen het bezoek aan ons gebouw en onze activiteiten mogelijk (door het gastvrij ontvangen van artiesten en het publiek en het voorlichten diverse doelgroepen), maar voeren zij waar mogelijk ook uitvoerende taken uit in de organisatie. Daarmee ontlasten we niet alleen de betaalde krachten, maar dragen we ook bij aan de politieke doelstelling om nog meer mensen de kans te geven mee te doen in de samenleving.

Op dit moment zijn er, naast de leden van het bestuur, 29 vrijwilligers aan de schouwburg verbonden:

Publieksdienst	16 vrijwilligers
Beleidsondersteuning communities	1 vrijwilliger
Actief in de communities	12 vrijwilligers

Voor vrijwilligers is het werk in de schouwburg een vrijetijdsbesteding die tevens kan bijdragen aan eigen doelen of interesse.

Tussen vrijwilligers en de schouwburgorganisatie moet een heldere taakafbakening zijn, die voor iedereen bekend is en jaarlijks wordt geëvalueerd.

Om het werken met vrijwilligers mogelijk te maken zorgen we voor een voor iedereen helder vrijwilligersbeleid, waarin naast in-, door- en uitstroom van vrijwilligers ook aandacht is voor begeleiding en scholing van vrijwilligers. Binnen de (financiële) mogelijkheden van de begroting zullen we de vrijwilligers eveneens waarderen in de vorm van leuke activiteiten en onkostenvergoedingen voor gemaakte kosten.

### Werven van vrijwilligers

De (potentiële) vrijwilliger is kritischer en mondiger geworden en gaat bij zijn of haar keuze uit van een aantal persoonlijke motieven en overwegingen. De keuzemogelijkheden voor de besteding van de vrije tijd zijn nog nooit zo groot geweest. Wil het vrijwilligerswerk in onze schouwburg concurrerend zijn in relatie tot andere vormen van tijdsbesteding, dan moeten we veel aandacht besteden aan de individuele wensen en behoeften van de vrijwilligers, om zo nieuwe vrijwilligers te werven en om bestaande vrijwilligers en hun kennis en ervaring te behouden.



Bij de schouwburg maken we onderscheid tussen drie categorieën vrijwilligers:

- *vrijwilligers die bezoekers ontvangen;*
- *vrijwilligers met educatieve taken;*
- *ondersteunende vrijwilligers.*

#### Taken

##### Vrijwilligers die bezoekers ontvangen

Deze taak is de meest voorkomende en vraagt om speciale talenten. Het zijn de gastheren en gastvrouwen die bezoekers als eerste spreken bij binnenkomst in het theater. Gastvrijheid, service bieden, baliebeheer en de weg wijzen zijn de meest voorkomende taken. De taak van gastheer of -vrouw wordt in principe in een dubbele bezetting uitgevoerd. Om veiligheidsredenen, maar ook vanwege voorkomende drukte, is dit de minimale bezetting.

##### Educatie-vrijwilligers

Vrijwilligers die zich bezighouden met de ontvangst van groepen (waaronder scholieren) en die op verzoek gastlessen verzorgen op scholen.

##### Technische vrijwilligers

Vrijwilligers die helpen bij het op- en afbouwen van voorstellingen. Tevens assisteren zij bij klein onderhoud.

##### Communicatie en pr

Vrijwilligers die zorg dragen voor het promoten van activiteiten van de schouwburg in de media, op internet, scholen. Deze vrijwilligers zorgen ook voor flyers en signaleren behoeften, met het oog waarop ze voorstellen aan de directie kunnen doen.

##### Coördinerende vrijwilliger (optioneel)

De aansturing van de vrijwilligers zal in eerste instantie

door een beroepskracht moeten gebeuren. Misschien kan op termijn worden toegegroeid naar een situatie dat er wordt gewerkt met een soort coach of een coördinerende vrijwilliger. Zijn of haar belangrijkste taak is dan het ondersteunen en faciliteren van alle andere vrijwilligers.

#### Aandachtspunten werving en selectie

Bij de werving en selectie zijn de volgende aandachtsgebieden van belang.

##### Wat hebben we te bieden?

- *zinnvol werk vanuit een professioneel georganiseerde vrijwilligersorganisatie;*
- *de mogelijkheid om persoonlijke doelstellingen te bereiken, gerelateerd aan de motieven om vrijwilligerswerk te verrichten: nuttig bezig willen zijn, ervaring willen opdoen, nieuwe dingen willen leren, kans op betaald werk willen vergroten, behoefte aan sociale contacten, behoefte aan persoonlijke ontplooiing of andere motieven;*
- *goede begeleiding;*
- *goede voorzieningen.*

##### Wat verwachten wij van vrijwilligers?

Voor de werving is het van belang dat er affiniteit is met de schouwburg. En de vrijwilliger moet het vooral leuk vinden om zijn of haar taak uit te voeren. Afhankelijk van de taak van de vrijwilliger en de aard en inhoud van de activiteit, worden wel andere eisen en verwachtingen gesteld. Daarnaast moeten de nieuwe vrijwilligers deelnemen aan het introductieprogramma voor nieuwe vrijwilligers.

Ten aanzien van de te verrichten taken wordt zo veel mogelijk rekening gehouden met de wensen, behoeften en beperkingen van de vrijwilligers.

Een *gastheer of gastvrouw* beschikt over kennis en ervaring opgedaan via studie, opleiding, hobby of beroep. Deze vrijwilligers delen hun kennis en ervaring met elkaar en dragen die aan elkaar over.

De *educatieve vrijwilligers* hebben bij voorkeur ervaring in het overdragen van kennis aan groepen. Zij zijn in staat om een bestaand programma enthousiast over te dragen en vragen te beantwoorden.

De *ondersteunende vrijwilligers* hebben bij voorkeur kennis en ervaring op het terrein van hun specialisatie.

De *coördinerende vrijwilliger* heeft bij voorkeur ervaring met het omgaan met groepen vrijwilligers en beschikt over organiserend vermogen.

### Hoe vindt de werving van vrijwilligers plaats?

We gaan werken op basis van een marketing- en communicatieplan. Doelstelling is het vergroten van de naamsbekendheid, het opbouwen van het imago van de schouwburg en de werving van vrijwilligers. De publiciteitsmiddelen in het kader van werving van vrijwilligers zijn uitermate divers: een vaste advertentie, persberichten, advertenties, verspreiding van foldermateriaal, affiches, nieuwsbrieven, voorlichtingsbijeenkomsten, direct mail, lokale infomarkten, speciale campagnes, internet, free publicity, tv, radio, persoonlijke benadering en mond-tot-mondreclame.

### Hoe selecteren we?

De selectiecriteria zijn vanzelfsprekend gerelateerd aan de werkzaamheden die door de vrijwilliger zullen worden verricht.

De selectiemethode bestaat uit een selectiegesprek met een professional van een van de organisaties of met de coördinerende vrijwilliger. Daarnaast kan een introductieprogramma een tweede selectiemoment zijn. Na dit programma vindt de definitieve selectie plaats.

*De selectie zelf:* na het selectiegesprek of het introductieprogramma wordt de nieuwe vrijwilliger direct door het bestuur welkom geheten en nader geïnformeerd door de coördinerende vrijwilliger.

### Hoe vindt de introductie plaats?

De vrijwilligers van de schouwburg werken hoofdzakelijk in het pand. De introductie is dan ook van beperkte omvang. De vrijwilliger dient vanzelfsprekend kennis te maken met de organisatie, de collectie en in het bijzonder het betreffende taakgebied. En daarnaast zal hij of zij regelmatig contact hebben met de collega-vrijwilligers.

### Werkafspraken en vrijwilligersovereenkomst

Afspraken over zaken die vrijwilliger en de organisaties wederzijds van elkaar kunnen verwachten en over wederzijdse rechten en plichten worden vastgelegd in een *vrijwilligers-overeenkomst* die door beide partijen wordt ondertekend. In de overeenkomst komen onder meer aan de orde:

- *taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;*
- *werkwijze en werktijden;*
- *begeleidingsaspecten;*
- *regeling met betrekking tot vervanging;*
- *opzegtermijn;*
- *verzekeringen en vergoedingen;*
- *beëindiging van de overeenkomst.*

## 9.7 DIRECTIESTATUUT

Aan de taakuitvoering door de directeur en de samenwerking tussen bestuur en directeur ligt het directiestatuut uit 2008 ten grondslag. Hierin worden onder meer de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur en directie beschreven. Dit statuut wordt door ons in de loop van 2020 geëvalueerd met het oog op de inhoud van dit bedrijfsplan en de vereisten van de Governance Code Cultuur.

## 9.8 BESTUUR

Het stichtingsbestuur van Schouwburg Cuijk bestaat thans uit zeven leden en houdt zich overwegend bezig met beleidsbepalende, toezichhoudende en controlerende taken. De beleidsvoorbereiding vindt plaats (conform het directiestatuut) op directieniveau in nauw overleg met de voorzitter. De samenstelling van het bestuur is van dien aard dat elk lid zijn eigen deskundigheden inbrengt. De expertises van de bestuursleden zijn te kwalificeren als 'elkaar aanvullend'. Het bestuur beschikt over een groot netwerk van externe contacten in de regio Cuijk. Gezien de beperkte formatieve omvang van de organisatie wordt van bestuurders een 'hands-on mentaliteit' verwacht. Voor de huidige schouwburg maar ook voor de toekomst betekent dit het traditionele bestuursmodel en niet een bestuur-op-afstand.

De richtlijnen uit de Governance Code Cultuur zullen we (blijven) volgen. Met name het punt van diversiteit vraagt aandacht. Zodra het rooster van aftreden daarvoor ruimte biedt gaan we daarmee aan de slag.





T

T

HUIS  
VEST  
TING





## 10.1 UITGANGSPUNTEN GEBOUWVERHUUR

Voor ons gebouw gelden (momenteel) de volgende uitgangspunten en afspraken:

- *Het eigendom van de grond en opstallen van de schouwburgaccommodatie berust bij de gemeente Cuijk. Schouwburg Cuijk huurt de accommodatie van de gemeente;*
- *De huurlasten van de schouwburg bedragen € 128.000,- ex btw;*
- *Voor de berekening van de OZB is gerekend met een WOZ-waarde van € 12.800.000,- en een tarief van 0,2550% (tarief gebruiker niet-woning, peiljaar 2018);*
- *De schoonmaakwerkzaamheden zijn uitbesteed. De begrote kosten bedragen € 44.000,- per jaar.*
- *Voor de berekening van de energielasten wordt gerekend met een bruto vloer oppervlak van 7.000 m<sup>2</sup> bvo.*
- *Het gebouw is verzekerd door de gemeente tegen herbouwwaarde. De schouwburg heeft verzekeringen afgesloten voor inventaris (€ 1,7 mln.), mogelijke bedrijfsschade (€ 1,8 mln.) en mogelijke milieuschade (€ 0,5 mln.)*

## 10.2 GEBOUWBEHEER EN HUURDERSONDERHOUD

Als de schouwburgaccommodatie in de toekomst zich ontwikkelt tot cultuurcluster zullen wij als stichting blijven optreden als hoofdhuurder en beheerder1. Als stichting schouwburg Cuijk blijven we voor de gemeente het centrale aanspreekpunt als het gaat om het gebruik van het gebouw. Dit laat onverlet dat we met toekomstige huurders afspraken gaan maken over de wijze van beheer van het gebouw en de faciliteiten, inclusief regulier huurdersbeheer. Huurdersbeheer heeft doorgaans betrekking op de gezamenlijke ruimtes, installaties en contracten. Activiteiten die doorgaans tot het huurdersbeheer worden gerekend zijn: post sorteren en verspreiding; schoonmaak algemene ruimtes; schoonmaken buitenzijde gevelglas en gezamenlijk glas; klein technisch onderhoud gezamenlijke ruimtes conform abc-lijst; meldkamer en eventueel doormeldcontract; afvalverwerking; servicekosten administratie; begeleiden van leveranciers van gezamenlijke installaties; contractmanagement van gezamenlijke contracten; nazien op huisregels; intermediair naar verhuurder voor algemene ruimtes; goten reinigen hemelwaterafvoer; intercomreparatie, -vervangings; sanitaire artikelen aanvullen; energie-inkoop;

slutelbeheer; Openen en sluiten van het gebouw; BHV. Als zich onderhuurders aandienen moeten we over deze onderwerpen afspraken maken en hiervoor een rekening kunnen sturen.

### 10.3 MEERJARENONDERHOUDSPLAN

Indertijd is na de verbouwing door Bureau Franken een MJOP samengesteld. Het MJOP betreft de looptijd van het huurcontract, twintig jaar. Het huurcontract verwijst wat betreft de verdeling (demarcatie) van verantwoordelijkheid en kosten in eerste aanleg naar de bepalingen conform het model ROZ 2003. Er wordt nu gekozen voor een andere aanpak. Het nadeel van de huidige constructie is dat de schouwburg geen enkele greep heeft op de planning en uitvoering van het onderhoud. In de afgelopen jaren (na de heropening) is dit een majeur knelpunt gebleken.

*NB: voor 2012 was het gebouw in eigendom van de stichting Schouwburg Cuijk en was zij zelf volledig verantwoordelijk voor het onderhoud van het gebouw en van de (theatertechnische) voorzieningen. Gesteld kan worden dat de pendule na de verbouwing (die ervoor zorgde dat de omvang van het onderhoud ruwweg verdrievoudigde) te ver richting de gemeente is doorgeslagen. Gemeente en schouwburg vonden het zaak om nu tot een meer evenwichtige verdeling van taken en verantwoordelijkheden te komen.*

#### Structuur

Door Volantis is i.o.v. de gemeente Cuijk recentelijk een actualisatie (audit) van het MJOP van de schouwburg gemaakt. Het plan is gebaseerd op vijf groepen van kosten ('fondsen') genoemd.

#### Fonds 1:

O.a. exterieur (gevels, daken) en een groot deel van de elektrische installaties en werktuigbouwkundige installaties.

#### Fonds 2:

Overige deel elektrische en werktuigbouwkundige installaties: lucht, water, cv, koeling, brandwering.

#### Fonds 3:

Fraterhuis.

#### Fonds 4:

O.a. hijsinstallatie, stoelenheffer, podiumdeler, geluidsinstallatie, belichting, stoelen, stoffering.

#### Fonds 5:

O.a. barmeubilair, lambrisering, inrichting van keuken, artiestenfoyer, kleedruimten, garderobe, kantoormeubilair, horeca-apparatuur, ict, vleugel en piano.

De inzet van de schouwburg is dat wij *integraal* verantwoordelijk worden voor onze productiemiddelen, zoals ook elders vaak gebruikelijk. Hiermee bedoelen we dat wij de integrale verantwoordelijkheid krijgen over het *gehele onderhoud* (= alle fondsen). In de stuurgroep die de totstandkoming van het bedrijfsplan begeleidde is dit geaccordeerd.

#### Argumenten:

1. Fonds 5 is juridisch eigendom van de schouwburg. Het is onlogisch om een andere rechtspersoon het onderhoudsbudget te laten beheren.
2. Fonds 4 betreft alles wat nodig is om de voorstellingen technisch goed te laten verlopen. De schouwburg i.c. de directeur is wettelijk aansprakelijk bij ongelukken en gebreken. De organisatie heeft zelf alle technische 'know how' in huis wat betreft het dagelijks functioneren van dit deel van de techniek. Er is geen enkele noodzaak het onderhoud bij de gemeente te beleggen en in termen van aansprakelijkheid is het zelfs ongewenst.
3. Fonds 3 is in feite verwaarloosbaar en kan evengoed worden ondergebracht bij 1.
4. Fonds 2 is nu reeds bij de schouwburg belegd.
5. Fonds 1 bestaat uit twee delen: binnenwerk en buitenwerk. Het binnenwerk heeft betrekking op alle installaties (lucht, water, cv, koeling, brandwering). Het is van groot belang dat de schouwburg dit onderhoud zelf kan (aan)sturen. De dagelijkse bedrijfsvoering hangt hiermee rechtstreeks samen. Voor een schouwburg zijn de genoemde installaties vitale bedrijfsmiddelen.

#### Daar komt bij dat:

6. Bij een publieksgerichte organisatie dienen technische storingen, mankementen en problemen z.s.m. aangepakt te worden. Het publiek mag nooit de dupe worden van vertragingen in de aanpak van onderhoudsproblemen. Een 'commandolijn' die via de gemeente loopt werkt telkens nodeloos vertragend. Door alle fondsen bij de schouwburg te leggen wordt zij in positie gebracht om datgene wat snel moet gebeuren ook snel te doen
7. Het efficiënt is om als schouwburg integraal verantwoordelijk te zijn omdat we dan niet hoeven te werken volgens de gemeentelijke aanbesteding.

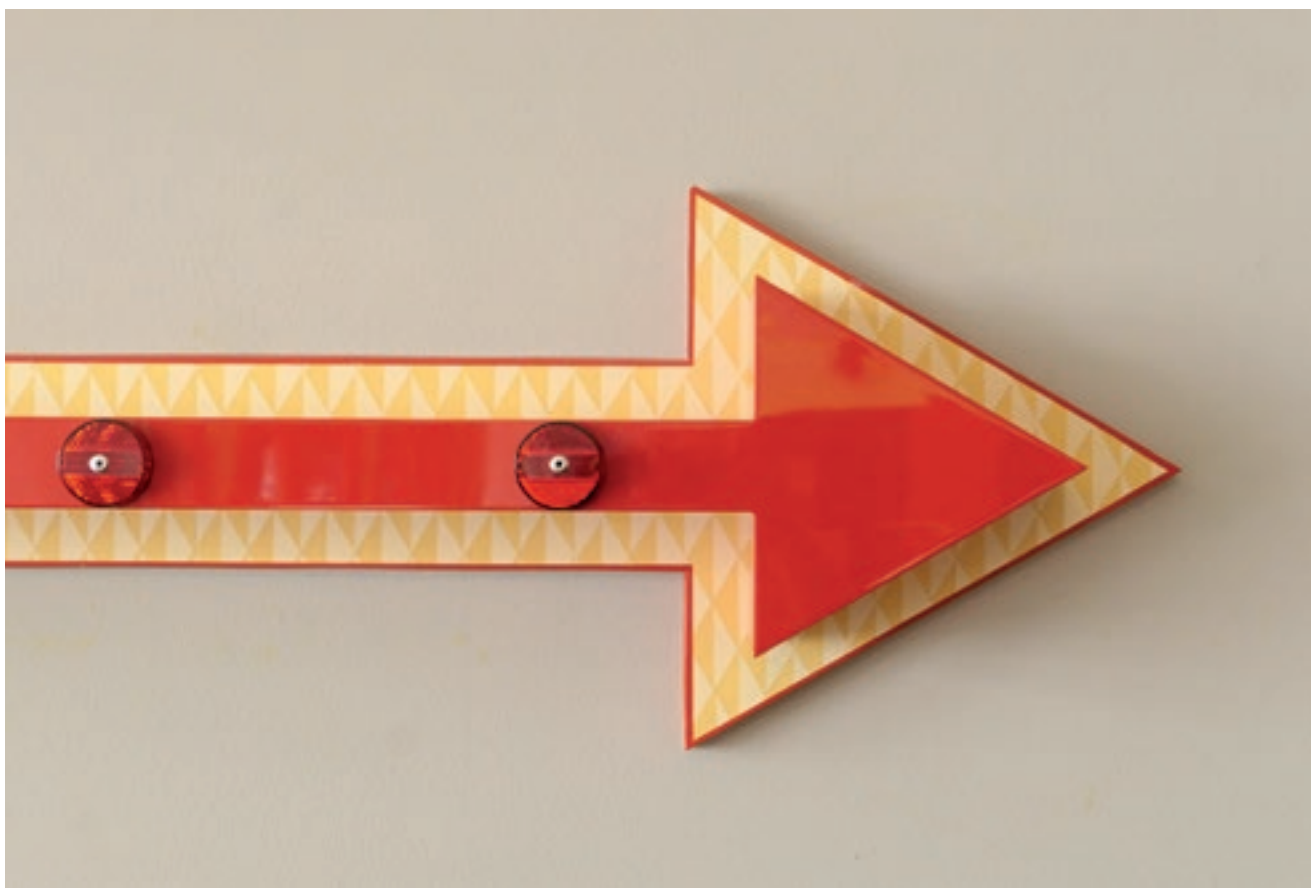
dingsregels en dus vaak goedkoper zullen kunnen inkopen.

8. Als we zelf de regie hebben over een belangrijk deel van het onderhoud dan kan dit gebeuren op de momenten die daarvoor het gunstigst zijn.
9. Een overheveling van taken en verantwoordelijkheden ook een overheveling van budgetten met zich meebrengt. De bestemming van deze budgetten verandert niet (onderhoud), maar doordat ze bij ons op de balans staan wordt onze liquiditeitspositie er aanzienlijk mee versterkt, hetgeen hard nodig is gezien het danig gesmolten eigen vermogen (na dit seizoen nog slechts ca. € 40.000,-). NB: voor een theater is het belangrijk om voldoende weerstandsvermogen te hebben. Er worden producten ingekocht (voorstellingen) waarvan niet op voorhand bekend is of die door het publiek gewaardeerd zullen worden. Mislukking (en daarmee financieel verlies) ligt altijd op de loer.
10. Een overheveling van taken en budget betekent dat we formatieve ruimte krijgen voor het verzorgen van de planning en de voorbereiding van de haar toebedeelde onderhoudstaken: een klein

deel van de onderhoudsbudgetten kan hiervoor worden aangewend. Gangbaar is een volume aan overhead van ca. 10 à 15% van de omzet aan onderhoud.

*NB: nu wij als schouwburg de integrale verantwoordelijkheid krijgen, betekent dit uiteraard ook dat wij de regie over de planning, aanbesteding en uitvoering van de werkzaamheden moeten uitoefenen. Dit kost formatie. Strikt genomen zou een overheveling van formatie van de gemeente naar de schouwburg logisch zijn, hetgeen nu niet het geval is. Als vuistregel wordt meestal 10% a 15% van de 'omzet' aan onderhoudswerkzaamheden voor dit soort regie (ook wel directie genoemd) aangehouden. In de paragraaf organisatie is hiervoor formatie en dekking opgenomen.*

Tot slot: afspraken tussen ons en de gemeente over het beoogde kwaliteitsniveau van het onderhoud kunnen worden vastgelegd in een addendum als bijlage bij het huurcontract. Voorts zal de gemeente uiteraard jaarlijks dienen te controleren of wij op ordentelijke wijze uitvoering geven aan het MJOP en de afspraken die hieromtrent worden gemaakt.



# FINANCIEN





## 11.1 NIEUWE START

Op basis van de audit financiën is de volgende serie van maatregelen is afgesproken:

### Financial control

- Per kwartaal zal door ons een liquiditeitsprognose worden gemaakt.
- Per half jaar zal door ons een tussenstand worden opgemaakt en gerapporteerd (intern) wat betreft gerealiseerde baten en lasten op dat moment. Daaraan wordt ook een prognose gekoppeld (m.b.t. de stand per einde boekjaar).
- Alle relevante kosten (in ieder geval alle directe kosten) worden naar de voorstellingen maximaal inzichtelijk geadmistreerd om zo inzicht te krijgen in het resultaat van de afzonderlijke voorstellingen en genres.
- Daarnaast onderzoeken wij of er normen kunnen worden gedefinieerd waar voorstellingen qua dekkingsgraad aan moeten voldoen. Deze normen moeten door het bestuur worden besproken en goedgekeurd en de toepassing in het jaarverslag aan de gemeente worden verantwoord.

### Samenstelling en controle jaarrekening

- De samenstelling van de jaarrekening wordt door de administratie van de schouwborg verzorgd.
- De controle op de juiste aanwending van de subsidiegelden wordt door een onafhankelijke accountant uitgevoerd.

### Governance

- Belangrijk is dat voor de opvolging van de penningmeester er iemand is gevonden met een financiële achtergrond en affiniteit met planning & control.

- Het huidige directiestatuut wordt tegen het licht gehouden op de aspecten uit de Governance Code Cultuur. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur en directie zijn in het statuut beschreven. Aanpassing van het statuut aan actuele ontwikkelingen wordt gemaakt, als de evaluatie daartoe noopt.

### Begroting

- Er wordt een begroting gemaakt op basis van daadwerkelijk te verwachten kosten en baten.

### Liquiditeitspositie

- De liquiditeit blijft in de komende jaren een punt van aandacht. De current ratio is gezakt van 1,29 per juni 2016 naar 1,16 per juni 2018 en zal inmiddels verder zijn gezakt. Voor een gezonde huishouding is een ratio boven de 1,5 gewenst. Met de overdracht van het onderhoudsfonds wordt deze CR bereikt.

### Rekening courant verhouding

- Met wederzijdse instemming is per 22 februari 2019 afgesproken dat geen gebruik meer zal worden gemaakt van de rekening courant tussen gemeente en schouwborg, die is ingericht t.b.v. de vernieuwbouw.

### Subsidiebeschikking

- Er worden goede bouwstenen aangeleverd aan de gemeente zodat een adequate subsidiebeschikking kan worden opgesteld.
- Een aspect van de beschikking moet zijn de koppeling met de huurovereenkomst. De koppeling moet er in financiële zin zijn (oa gelijk oplopen van de indexering) en qua looptijd.

## 11.2 TE VERWACHTEN EFFECTEN VAN MAATREGELEN

Hieronder schetsen wij de maatregelen die in de

Cultuurvisie van de gemeente worden genoemd in relatie tot de schouwburg. We geven hierbij aan wat wij denken dat het effect op de schouwburgexploitatie en op de lokale samenleving zal zijn.

Wat?	Verwacht effect op de exploitatie	Verwacht maatschappelijk effect
Optimaliseren van de marketing	Kleine plus door meer kaartverkoop	Plus: Naamsbekendheid Community Trots op Cuijk
Verder uitlijnen en actualiseren van de organisatie	Kleine min door incidentele (transitie- en scholings)kosten	Plus: Meer contact met publiek Netwerkvorming Zakelijk partnerschap
Gebruik maken van meer vrijwilligers	Neutraal (de coördinatie kost geld, de inzet van de vrijwilligers levert wat op).	Plus: hogere participatie
Nieuw MJOP en aanpassing demarcatie gemeente/schouwburg	?	Plus: Risicobeheersing Adequater besteding van maatschappelijke middelen Lokaal ondernemerschap
Verbetering sturingsinstrumenten	Kleine plus door bewuster inkoopbeleid	N.v.t.
Actief faciliteren van amateurverenigingen en andere groepen (sociaal-culturele activiteiten)	Neutraal	Plus: meer cultureel aanbod
Doek in de grote zaal hangen om deze te kunnen splitsen	Neutraal	Plus: meer beleving
Realiseren poppodium	Kleine plus	Plus: meer reuring
Inpassen bibliotheek	Kleine plus vanwege huurinkomsten en bijdragen in de servicekosten	Plus: meer bezoekersstromen
Benutten van programmeer-groepen	Kleine plus vanwege betere aansluiting aanbod en vraag	Plus: meer betrokkenheid
Betrokkenheid Culturele Aanjager	Neutraal	Plus: Meer outdoor events
Outdoor programmering (incidenteel)	Kleine min (kosten van personele inzet)	Plus: Meer reuring in het centrumgebied
Verdere finetuning professionele programmering (per genre)	Kleine plus vanwege hogere zaalbezettingen per genre	Plus: Maatwerk en afstemming publiek
Gezamenlijk cursusaanbod schouwburg en bibliotheek	Neutraal	Een plus: meer cultureel en educatief aanbod
Schouwburg Academy	Kleine min (kosten van personele inzet)	Plus: meer educatief aanbod
Faciliteren van een filmclub	Neutraal	Plus: meer cultureel aanbod

### 11.3 BEGROTING

Wij hebben een begroting gemaakt voor twee seizoenen (transitieperiode). In de komende twee seizoenen worden de voornemens uit de Cultuurvisie zoveel mogelijk geëffectueerd. Na de transitieperiode van twee jaar maken we de balans op en wordt opnieuw de begroting tegen het licht gehouden.

In deze begroting is rekening gehouden met de overheveling van de gelden van het MJOP naar de schouwburg.

De begroting is geïndexeerd overeenkomstig de verwachte loon- en prijsontwikkeling. Voor het komende jaar ziet de begroting er op hoofdlijn als volgt uit. De meer gedetailleerde begroting is opgenomen in bijlage 1.

TOTAAL				
BATEN	Begroting	2019-2020	Begroting	2020-2021
Opbrengst Voorstellingen	€ 830.000		830.000	
Overige opbrengsten	€ 168.000		168.100	
		€ 998.000		€ 998.100
LASTEN				
Personeelskosten	€ 579.500		588.450	
Kosten voorstellingen	€ 745.000		745.000	
Overige kosten	€ 102.300		103.300	
Kosten Algemeen	€ 446.600		451.020	
		€ 1.873.400		€ 1.887.770
Baten minus lasten		-€ 875.400		-€ 889.670
Subsidiebeschikking		€ 674.420		684.420
Resultaat		-€ 200.980		-€ 205.250

De totale subsidiebehoefte voor het seizoen 2020-2021 e.v. komt uit op:

Reguliere (= structurele subsidie in de afgelopen jaren):	€ 674.400 p.j.
Additionele bijdrage in de afgelopen jaren	€ 130.000 p.j.
Effect van dit bedrijfsplan:	€ 71.000 p.j.
<b>Totaal</b>	<b>€ 875.400 p.j.</b>

Aan de huidige opzet van de begroting liggen vier veranderingen ten grondslag ten opzichte van de begrotingsstructuur in voorgaande jaren:

- Er is een eerste aanzet gemaakt met het toerekenen van kosten en baten (direct zowel als indirect) naar de verschillende activiteiten, zodat subsidiegever, directie en bestuur van de schouwburg inzicht hebben in de kosten en opbrengsten per soort van activiteiten.
- De opbrengst van de theatertoeslag maakt vanaf nu onderdeel uit van de opbrengst voorstellingen

omdat hij gerelateerd is aan de voorstellingen (immers: geen voorstelling, geen opbrengst aan toeslagen). Hierop worden de kosten van de pauzeconsumpties in mindering gebracht.

- De opbrengsten en kosten van de horeca zijn veranderd met het van kracht worden van het contract met de nieuwe horecapartner. Zie paragraaf 7.3.
- De verdeling van taken en verantwoordelijkheden van schouwburg en gemeente wat betreft het meerjaren onderhoud aan het gebouw van de schouwburg is veranderd.



## 11.4 SPONSORING

De sponsors die wij momenteel weten te werven verbinden zich via advertenties aan onze jaarbrochure. We halen daarmee al een substantieel bedrag op van € 35.000,-. We gaan werken aan een kring van bedrijfsvrienden en zakelijke arrangementen. Het sponsoren van theaters neemt echter landelijk geen grote vlucht. Uit de laatste cijfers van de VSCD (2017) blijkt dat de totale omzet van de VSCD-podia € 523 miljoen bedraagt, waarvan 54% uit 'kaartverkoop-opbrengsten' en 43% uit overheidsbijdragen. Wanneer er naar de omzet per functie wordt gekeken, wordt 78% uit podiumactiviteiten gehaald, horeca-inkomsten zijn goed voor 11% van de omzet en verhuur voor 8%. Sponsorinkomsten vallen qua functie onder de 'overige' inkomsten, die in totaliteit 3% bedragen. Sponsoring speelt dus een marginale rol bij de inkomsten van podia die zijn aangesloten bij de VSCD: alleen de podia in de grotere steden hebben er enige baat van.

## 11.5 RISICOPARAGRAAF

Er zijn voor de komende jaren vijf aanzienlijke risico's voor de schouwburg.

1. *Als de actualisering van het MJOP niet leidt tot een andere taak- en verantwoordelijkheids- verdeling tussen gemeente en schouwburg dan zal de liquiditeitspositie van de schouwburg slecht blijven. Door het nagenoeg ontbreken van weerstandsvermogen*

*kan de organisatie bij tegenslag snel in liquiditeitsproblemen komen.*

2. *Als de samenwerking met de horecapartner niet uitpakt zoals gehoopt, dan heeft dat direct gevolgen voor de exploitatie.*
3. *Als de organisatie qua personele bezetting niet op sterkte wordt gebracht, dan kan dit leiden tot (nog) meer uitval van medewerkers waardoor de dagelijkse bedrijfsvoering acuut in problemen kan komen. Er is inmiddels een kritische grens bereikt.*
4. *Het voorgaande punt knelt te meer daar de schouwburg ook voor de komende jaren een pittig transitieproces voor de boeg heeft: de Cultuurvisie van de gemeente geeft aan dat er het nodige zal veranderen. Zo wordt ernaar gestreefd om Sociom en de bibliotheek in het gebouw in te passen en zijn er nog diverse andere veranderingen gewenst. De organisatie kan deze transitie alleen ingaan als de hiervoor genoemde risico's in voldoende mate worden beheerst.*
5. *Als de gemeentesubsidie niet of niet voldoende wordt verhoogd, dan staat de schouwburgexploitatie onder té zware druk. Immers: als er geen subsidieverhoging komt is een structurele bezuiniging noodzakelijk. Gegeven het feit dat de voorstellingen net zoveel kosten als opleveren is er daarbij maar één knop om aan te draaien: de omvang van het personeelsbestand. Deze omvang is met 8,9 fte echter al zeer beperkt. Een bezuiniging hierop zal een fundamentele wijziging van het takenpakket van de schouwburg impliceren.*



# BIJLAGE 1 EXPLOITATIEBEGROTING VOOR TWEE SEIZOENEN

	Begroting totaal 2019/2020	Begroting totaal 2020/2021
<b>BATEN</b>		
<b>Opbrengst voorstellingen</b>		
Opbrengst Kaartverkoop	664.000	664.000
Opbrengst Theatertoeslag	166.000	166.000
	830.000	830.000
<b>Overige opbrengsten</b>		
Huuropbrengst oefenruimte	11.000	11.100
10% van horecaomzet	50.000	50.000
Huuropbrengsten	35.000	35.000
Advertentieopbrengst theaterbrochure	35.000	35.000
Gefactureerde technische uren	25.000	25.000
Gefactureerde technische faciliteiten	12.000	12.000
	168.000	168.100
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>998.000</b>	<b>998.100</b>
<b>LASTEN</b>		
<b>Personeelskosten</b>		
Lonen en salarissen	543.800	552.000
Oproeppool technici ZZP	7.000	7.100
Opleiding, training en scholing (BHV)	3.500	3.550
Reis-, verblijf en onkostenvergoeding	1.000	1.020
Ziekteverzuimverzekering/arbodienst	12.000	12.200
Kosten vrijwilligers	6.000	6.100
Uniforme kleding	5.000	5.100
Contibutie werkgeversvereniging	800	820
Overige personeelskosten	400	410
	579.500	588.300
<b>Kosten voorstellingen</b>		
Inkoop voorstellingen	664.000	664.000
Inkoop Pauzeconsumpties	81.000	81.000
	745.000	745.000
<b>Overige kosten</b>		
Huur instrumenten/pianostemmen	6.000	6.100
Huur geluidsapparatuur	2.000	2.050
Afschrijving kassasysteem	3.800	3.800

Theatergids	40.000	40.000
Website	3.000	3.050
Driehoeksborden (40wkn)	15.800	16.100
(Digitale) Affiches, flyers en folders	10.000	10.200
Advertentieruimte (krant en facebook)	8.200	8.300
PR en Marketing	6.000	6.100
Verbruiksgoederen	7.500	7.600
	102.300	103.300
<b>Kosten Algemeen</b>		
Huur accommodatie (stijging 1%)	128.000	130.000
Electriciteit	25.000	25.000
Gas	18.000	18.000
Water	1.100	1.120
Gebruikslasten (OZB, riool, reclame, zuivering)	34.500	35.000
Schoonmaakkosten	44.000	44.600
Dotatie Voorziening onderhoud totaal	350.250	350.250
Overname onderhoudsfonds totaal (subsidie)	-236.750	-236.750
Advieskosten organisatie/gebouw	5.200	5.350
Koffiemachines	500	510
Aankleding en versiering	3.000	3.050
Abonnementen en contributies	2.700	2.740
Lidmaatschap VSCD	3.300	3.350
Assurantiën	8.200	8.300
ICT algemeen	8.000	8.100
ICT kaartverkoop/CRM	19.000	19.300
Representatie artiestenfoyer en personeel	4.000	4.050
Kosten betalingsverkeer	3.000	3.050
Jaarrekening, controle en advies	10.000	10.150
Salarisadministratie	2.000	2.030
Telefoon en telefax	3.000	3.050
Kopieerkosten	4.000	4.070
Porti-frankeerkosten	1.000	1.020
Drukwerk	2.000	2.030
Kantoorbenodigdheden	1.500	1.520
Onvoorzien	1.600	1.620
Overige kosten	500	510
	446.600	451.020
<b>Totale kosten</b>	<b>1.873.400</b>	<b>1.887.620</b>
Baten minus lasten	-875.400	-889.520
Subsidiebeschikking	674.420	684.420
<b>Resultaat</b>	<b>-200.980</b>	<b>-205.100</b>