

De Kampanje

Strategisch beleidsplan 2018-2020



Den Helder, september 2017

Inhoudsopgave	pagina
1. Inleiding	3
1.1 In- en aanleiding	3
1.2 Functies van dit beleidsplan	4
2. Oriëntatiefase	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Het domein van de Kampanje	7
2.3 Onze visie	8
2.4 Onze missie	9
2.5 Richtinggevende uitgangspunten	10
2.6 Kernwaarden	12
2.7 Kerncompetenties	13
3. Visie op de Kampanje als organisatie	14
3.1 Inleiding	14
3.2 Visie op betekenis voor de stad	14
3.3 Visie op externe organisatie	15
3.4 Visie op interne organisatie	15
3.5 Van huidige naar gewenste situatie	15
4. Strategische keuzes	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Strategische keuzes	17
4.2.1 Ons huidig strategisch profiel	17
4.2.2 Onze belanghebbenden	18
4.2.3 De inhoud van ons aanbod	20
4.2.4 Op een of meer locaties?	21
4.2.5 Op eigen kracht en/of samenwerking	21
5. Doelstellingen	24
5.1 Algemene doelstelling	
5.2 Subdoelstellingen op afdelingsniveau	
6. Organisatie inrichting	28
6.1 Inleiding	28
6.2 Ordeningsprincipes en organisatiemodel	28
6.3 Wijzigingen t.o.v. huidige situatie	29
7. Slotwoord	30
Bijlagen:	32
Bijlage 1: Belanghebbenden analyse	33
Bijlage 2: Concurrentie analyse	37
Bijlage 3: Model Jaarplan	40

Leven betekent elke dag opnieuw geconfronteerd worden met de ander, het andere, met verandering.

In onze tijd vinden veel mensen, ook jongeren, dat een grote opgave. Ik zie dat om mij heen, mensen trekken zich terug in zichzelf, in de eigen groep. Ze verharden in hun standpunten, in hun beelden.

Kunst kan niet alle problemen van de wereld oplossen, maar het kan wel mensen zich onderdeel laten voelen van een groter geheel. Kunst is een zorgvuldig vormgegeven ontmoeting met de ander en het andere. Een ontmoeting die je open zet, die je raakt en verkleurt. Een ontmoeting die de ander en het andere transformeert tot iets dat je kent.

Conny Jansen, choreograaf Connie Jansen Danst/2017.

1. Inleiding

Over de achtergronden van dit plan

1.1 In- en aanleiding:

De Kampanje is een theater waar wij trots op zijn. Recent nieuw gebouwd en prachtig gelegen in het havengebied van Den Helder. Hier verzorgen wij zo'n 220 podiumkunstactiviteiten per jaar. Daarnaast zijn wij zowel cultureel als met dienstverlening (o.a. horeca) actief op verschillende festivalactiviteiten en/of speciale evenementen in de stad. Onze ambities en enthousiasme zijn hoog en wij zien nog vele kansen op meer. Die willen wij graag benutten.

De nieuwbouw heeft er echter ook toe geleid dat wij ons de afgelopen jaren vooral gericht hebben op de uitvoeringspraktijk. Onder andere de druk die dat alles met zich meebracht, heeft tot gevolg gehad dat wij minder aandacht hebben besteed aan inhoudelijk reflectie. Daarnaast hebben wij in de overgang van de oude situatie naar nieuwbouw ons te weinig gerealiseerd dat een nieuwe locatie een nieuwe aanpak, organisatie en financiering vereist. In die ontwikkeling is er teveel vanuit gegaan dat wij het oude businessmodel konden extrapoleren.

De afgelopen periode heeft geleerd, dat extrapolatie niet een vanzelfsprekendheid was. Mede door een financieel en organisatorisch moeilijk eerste jaar na nieuwbouw en de actuele situatie binnen de organisatie, zijn wij ons bewust geworden dat een fundamentele heroriëntatie op ons handelen en onze positie in onze omgeving gewenst is.

Waarom doen wij de dingen die wij doen? Sluit wat wij doen nog wel aan bij actuele ontwikkelingen en de wensen van onze klantgroepen? Sluit hoe wij het doen nog wel aan bij de kwaliteitseisen van onze bezoekers en andere stakeholders?

Ook de gemeente vraagt om een duidelijke richting voor de komende jaren, waarin huidige knelpunten worden genivelleerd en de continuïteit van een verantwoorde bedrijfsvoering kan worden gegarandeerd. Om die reden hebben wij in juli jl. onze agenda's een aantal dagen leeg gemaakt en hebben wij met directie, het MT en een aantal medewerkers hard gewerkt aan het ontwikkelen van ons beleid voor de komende jaren.

De kern van onze ambities is dat wij de Kampanje een sterkere positie in het spectrum van culturele en maatschappelijke activiteiten willen geven. Dit uit zich in het aanjagen van nieuwe initiatieven, versterken van bestaande samenwerkingsverbanden en het smeden van nieuwe allianties, nauw aansluitend bij actuele ontwikkelingen en vragen/wensen vanuit onze Helderse en regionale omgeving.

Onze plannen zijn verwoord in dit beleidsplan. Hierin beschrijven wij in hoofdlijnen onze ambities, de achtergronden daarvan en wat er verder nog mee samenhangt. Het feit dat wij vooral ook de achtergrond van onze keuzes willen verklaren, maakt dat dit beleidsplan op onderdelen soms een enigszins theoretisch karakter kan hebben. Maar wij vinden het belangrijk te laten zien waar onze keuzes op gebaseerd zijn.¹

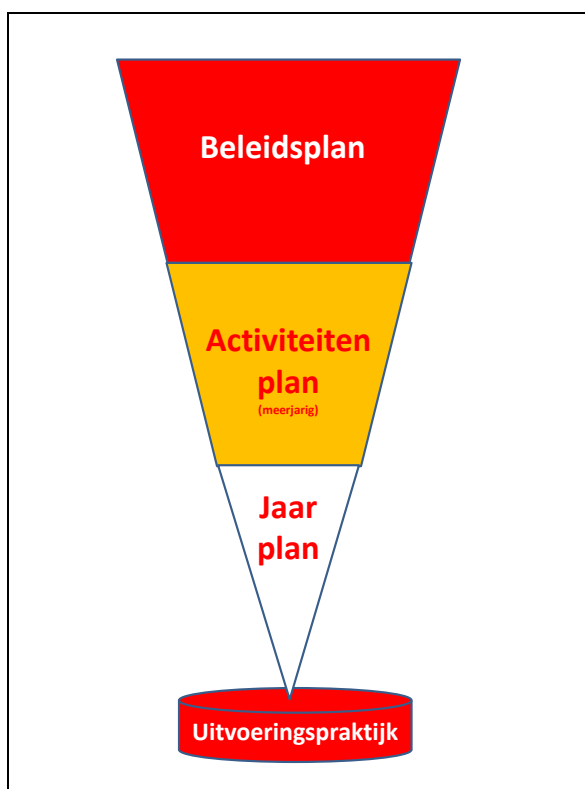
Om te voorkomen dat het bij het formuleren van theoretische ambities blijft, worden de concrete

¹ Wilt u snel zien tot welke praktijk en activiteiten dit leidt, dan verwijzen wij u vriendelijk naar hoofdstuk 4.

Beleidsplan 2018-2020

beleidsopgaven/activiteiten die het gevolg zijn van de in dit beleidsplan geformuleerde keuzes samengebracht in een 'Activiteitenplan'. Dit wordt aangevuld met de opgaven die voortkomen uit de organisatieanalyse die in april van dit jaar door een externe organisatie is uitgevoerd.

Dit activiteitenplan vormt weer de basis van zogenoemde Jaarplannen, waarin wij de realisatie van onze ambities volledig concretiseren.



Figuur 1: Van theorie naar praktijk

De inhoud van dit beleidsplan is tot stand gekomen met inbreng van medewerkers, directie en managementteam.

Het beleidsplan geeft weer hoe Theater de Kampanje de plaats in neemt al "Cultureel hart van de regio" met alle kansen en mogelijkheden die het complex op Willemsoord heeft.

Een plek waar inwoners en bezoekers zich thuis voelen, mee kunnen doen en kunnen beleven en genieten van een zo breed mogelijk aanbod aan activiteiten

Arjaen Kersten
Directeur-bestuurder

September 2017

1.2 De functies van dit beleidsplan

a. Identiteitsbepaling

Het plan beschrijft de visie en missie van de Kampanje en de dagelijkse praktijk die daarvan het gevolg is. Waarom doen wij de dingen die wij doen?!

b. Borging van continuïteit en onderlinge afstemming

Het plan beschrijft de samenhang binnen de organisatie en de gemaakte afspraken. Het beoogt de betrokkenheid van medewerkers en omgeving te bevorderen en het draagvlak van besluitvorming te vergroten.

c. Richtinggevend

Het plan geeft aan waarom en hoe wij ons voorstellen antwoord te geven op vragen/ ontwikkelingen en op welke wijze het theater, met behoud van een hoog niveau van dienstverlening, naar een geactualiseerde dienstverlening wil toegroeien.

d. Instrument voor toetsing.

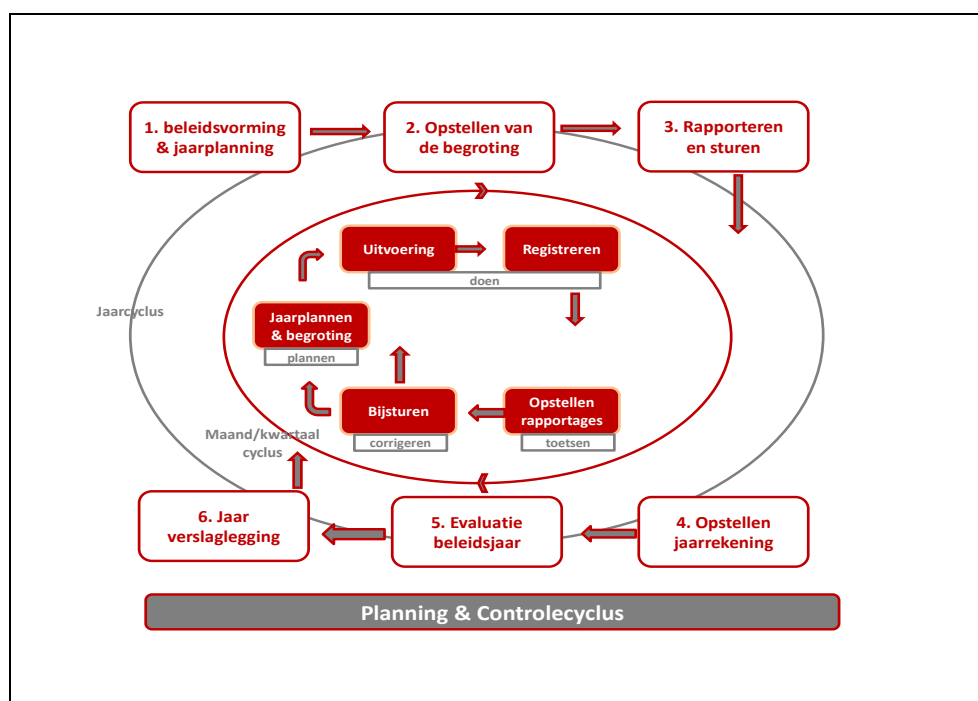
Een concrete vertaalslag van beleid naar operationele activiteiten maakt het mogelijk om te meten of de gestelde doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn/worden.

Intern: Zitten wij nog op koers? Extern: Een referentiekader voor externe beoordeling.

e. Verantwoording aan de omgeving

Elke organisatie dient haar bestaansrecht te legitimeren, zeker als financiering plaatsvindt uit gemeenschappelijke middelen. Het beleidsplan is hierin een van de instrumenten.

De ontwikkeling van beleid plaatsen wij in het geheel van een gesloten planning & controlcyclus.



Figuur 2: Planning & Controlcyclus

Het hiernavolgende beleidsplan is de uitwerking van stap 1 en 2 van deze cyclus.

Beleidsfasen:

De ontwikkeling van het beleid verloopt langs twee fases. Oriëntatiefase [richten], gevolgd door de Ontwerpfase [inrichten].

A. Oriëntatie en richten:

- a.1 Het formuleren van uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het handelen van de Kampanje.
- a.2 Uitvoeren van analyses die van belang zijn bij het bepalen van strategische keuzes en doelen.
- a.3 Op basis van de strategische keuzes wordt het gewenste takenpakket van theater de Kampanje beschreven,

B. Ontwerp en Inrichting

- b.1 Vormgeving van de organisatie.
- b.2 Beschrijven van de personele en financiële randvoorwaarden.

Beide fases worden in de volgende hoofdstukken nader uitgewerkt.

2. Oriëntatiefase:

Visie/missie, strategische analyses, strategische keuzes en doelstellingen.

2.1 Inleiding

Het is belangrijk dat ons handelen is gebaseerd op een aantal inhoudelijke uitgangspunten en redenen. *Waarom*, *wat* en *hoe* zijn de drie kernvragen die in dit beleidsplan beantwoord moeten worden. Te beginnen met het *waarom* van onze keuzes.

2.2 Waarom?

Het antwoord op het *waarom* van de dingen die wij [willen] doen, komt tot stand langs verschillende invalshoeken.

Om te beginnen leven wij in een bepaalde realiteit die van invloed is op de haalbaarheid van onze ambities. Het is dan ook van belang om voorafgaand aan die keuzes ons te oriënteren op die werkelijkheid en ons domein.

Daarnaast is het *waarom* gebaseerd op gedachten/opvattingen die wij hebben over hetgeen wij met onze organisatie en activiteiten willen bewerkstelligen. Deze komen tot uitdrukking in het beschrijven van onze visie en missie.

2.2 Het domein van de Kampanje

In de basis heeft de Kampanje primair tot taak zich sterk te maken voor de presentatie en promotie van [professionele] podiumkunsten in Den Helder en regio.

Het podiumveld is echter onderhevig aan sterk gewijzigde economische omstandigheden en politieke opvattingen. Het autonome bestaansrecht van de [podium]kunsten is al lang niet meer vanzelfsprekend. Daarnaast worden de waarden van theater niet altijd in voldoende mate gekend of onderkend.

Dit alles vindt plaats in een omgeving waarin het aantal aanbieders en mogelijkheden op de vrijetijdsmarkt sterk toeneemt, evenals de mogelijkheden om dit aanbod te communiceren. Willen wij dat podiumkunsten een rol van betekenis [blijven] spelen dan dienen wij ons sterk op deze markt te profileren.

Wij zien dat voor ons relevante ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Hieruit ontstaan niet alleen bedreigingen maar vooral ook kansen voor de Kampanje. Primair zijn *beleven*, *genieten*, *ontspannen*, *inspireren*, *verbazen*, *ontmoeten* en *verbinden* thema's waarop het theater inhoud geeft aan de betekenis voor 'de mens' in haar omgeving. Dergelijke elementen van persoonlijke ontwikkeling vormen echter maar één van de waarden van podiumkunsten. Ook in economisch en sociaal maatschappelijk opzicht heeft het theater een rol van betekenis. In hoofdstuk 3 illustreren wij dit nader.

Het '*waarom*' van ons bestaansrecht ligt dan ook in de mogelijkheden die wij zien om op meerdere van deze waarden van betekenis te zijn en daarmee ons belang voor de inwoners van Den Helder e.o. én de stad zelf te versterken.

Onze betekenis strekt zich dan ook verder uit dan het presenteren van voorstellingen alleen. Wij zien voor de toekomst ook mogelijkheden in verbreding en samenwerking. Niet alleen in de relatie tot het Helderse culturele [verenigings]leven, maar ook in het verbinden van de intrinsieke

waarden van podiumkunsten en de faciliteiten van de Kampanje met en ten behoeve van speerpunten op andere beleidsterreinen dan cultuur. Bijvoorbeeld op het terrein van meer sociaal-maatschappelijke en/of educatieve aard, het bedrijfsleven en de binnenstad.

Tot slot beweegt de Kampanje zich, naast het culturele en maatschappelijke domein, ook op de commerciële markt. Dit om meer eigen inkomsten te genereren, nieuwe publieksgroepen aan ons te binden en optimale benutting van ons theater te realiseren.

Vanuit het hierboven beschreven domein formuleren wij onze visie, doelen en ambities.

2.3 Onze visie [waar wij voor gaan]

Steeds meer wetenschappelijke data tonen aan dat theater goed is voor het welzijn van mensen, persoonlijk en als groep. Theater is ook de spiegel van de maatschappij. De tekst van Conny Janssen op de eerste pagina is hiervan een mooie illustratie.

Dit maakt podiumkunsten een essentieel onderdeel van onze samenleving. Wij dienen er dan ook naar te streven dat zoveel mogelijk mensen hiermee in aanraking kunnen komen en de diversiteit van podiumkunsten kunnen ervaren. Omdat podiumkunsten zo evident bijdragen aan persoonlijke en sociale ontwikkeling willen wij er voor zorgen dat onze bezoekers samen iets beleven, schoonheid ervaren, zich laten inspireren, zich verbazen, worden uitgedaagd en anderen ontmoeten. Wij programmeren geen voorstellingen, maar belevingen!

Als wij durven dromen en deze dromen vertalen naar een helder en ambitieus beeld van wat wij willen zijn en dit verbinden met de kansen die wij voor ons zelf zien, dan is dit onze visie [waarvoor wij staan]:

- *De Kampanje is een van de meest markante plekken in de kop van Noord-Holland, waar je deel van wilt uitmaken. De monumentale, industriële omgeving is laagdrempelig en goed bereikbaar.*
- *De Kampanje is een uniek en uitstekend geoutilleerd theater, congres en evenementenlocatie met een eigen horeca & catering concept.*
- *Bij de Kampanje is iedereen welkom. Wij hebben een focus op culturele, culinaire, zakelijke en educatieve bezoekers.*
- *De Kampanje is gastvrij! Wij werken met gepassioneerde, flexibele en vakkundige medewerkers. Wij voelen ons verantwoordelijk en nemen daardoor initiatief en beslissingen. Ons team heeft plezier en is goed op elkaar ingespeeld. Dit blijkt uit de manier waarop wij samenwerken en wat wij voor elkaar en ons publiek over hebben.*

Cultuur in Den Helder en de Kampanje worden in een adem genoemd en wordt door intensieve samenwerking toegankelijker gemaakt voor iedereen, ongeacht leeftijd, religie, opleiding of nationaliteit.

De Kampanje is zichtbaar op plekken en situaties die met cultuur te maken hebben, maar ook waar men ons in eerste instantie niet verwacht, zodat wij ook daar kunnen verleiden, prikkelen en verrassen. Daarbij gaat het om de verworvenheden van theater en podiumkunsten te verbinden, niet alleen met haar culturele partners, maar ook met andere beleidsterreinen dan cultuur.

Verbeeld je:

- dat het theater, het Marinemuseum en de bibliotheek een project opzetten met betrekking tot het ontsluiten/enthousiasmeren van en voor erfgoed.
- dat Scholen aan Zee en het theater een talentontwikkelingsproject opzetten.
- dat wij onze kennis en faciliteiten niet alleen beschikbaar stellen/delen voor de amateurorganisaties, maar ook voor projecten van het bedrijfsleven.

Maar ook:

- dat de schouwburg haar steentje bijdraagt in het verminderen van de problematiek van eenzaamheid van ouderen!
- dat wij samen met de bibliotheek en zorgorganisaties een project ontwikkelen in het kader van Gezond Den Helder.
- dat het theater via projecten op locatie kan bijdragen aan verdraagzaamheid in moeilijke wijken.
- dat wij vluchtelingen en andere medelanders een podium bieden voor hún cultuur en dat dat bijdraagt tot begrip bij anderen.
- dat wij met niet-Nederlandstaligen gaan zingen om hen Nederlands te leren.
- dat wij een platform kunnen bieden voor jeugdcultuur.

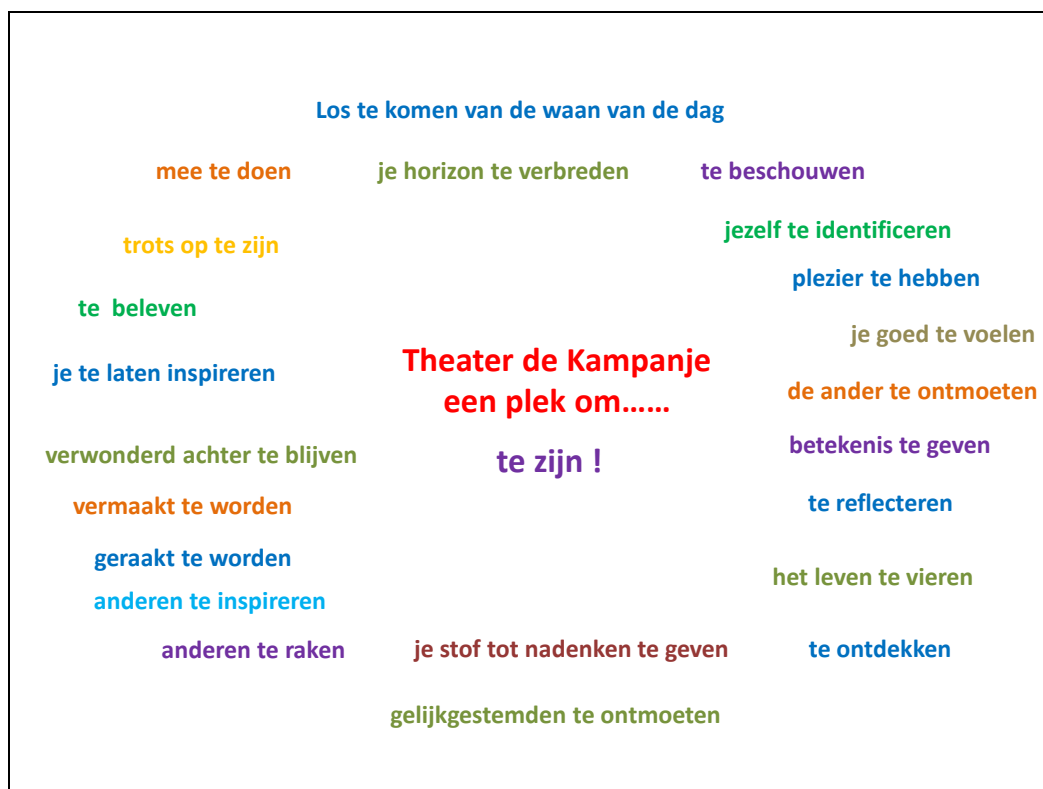
Verbeeld je dat wij anderen inspireren om samen met ons verder te verbeelden wat mogelijk is en verbeeld je dat dit allemaal lukt!!

2.5 Onze missie [waar wij voor staan]

De Kampanje zorgt voor de *'tussentijd'*. In een periode waarin men door het tempo en de vele prikkels die er dagelijks op ons afkomen, nauwelijks gelegenheid heeft gedachten te ordenen, te reflecteren, even bij jezelf te zijn, zorgt de Kampanje voor juist dát moment in de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Kortom:

“De Kampanje prikkelt de zintuigen”

De waarde van [podium]kunst kun je op meerdere manieren beleven. De Kampanje wordt meer dan een plaats waar voorstellingen te zien zijn. Wij willen een speciale plek zijn. Een plek om:



Figuur 3. Een plek om.

Kortom een plek om het andere, de ander te ontmoeten. Voedingsbodem voor verandering. Een plek waar je graag wilt zijn!

En ja, wij beseffen het, theater kost gemeenschapsgeld, maar wij geven er avond na avond en dag na dag veel meer voor terug!

2.6. Visie en missie vertaald:

In zo'n eerste omschrijving hebben een visie en missie een vrij globaal karakter. Om deze abstractie te vertalen naar meer realiteit is verduidelijking nodig. Meer gespecificeerd zijn onze visie en missie te vertalen in een aantal kernaspecten. Deze beschrijven wij in een aantal zo genoemde 'Amore' criteria².

Ambities.

Wat zijn onze ambities voor de komende periode?

- Relevant zijn voor de verschillende groeperingen in onze omgeving.
- Een groot publiekbereik.
- Presenteren van de meest toonaangevende voorstellingen
- Grote zichtbaarheid zowel lokaal als regionaal.
- Een sterkere positie op het terrein van cultuureducatie.
- Uitnodigend naar (potentiële) culturele partners.
- De drempel naar theater verlagen, toegankelijk maken.
- Een sterke relatie met het bedrijfsleven.

² Amore staat voor: ambities, motivatie, onderscheidend vermogen, relevantie en echtheid

- Onze bezoekers te trakteren op bijzondere persoonlijke ervaringen die bijdragen aan hun welbevinden en helpen in het duiden van de complexiteit van elke dag.
- Aanwakkeren van creativiteit en innovatie.
- Mensen met elkaar in contact brengen en een platform zijn voor het gezamenlijk beleven en delen van kennis/ervaringen/gevoelens.
- Hebben van groot werkplezier, enthousiasme en betrokkenheid bij medewerkers.
- Nieuwe publieksgroepen (o.a. jongeren) aan ons te binden.
- Nieuwe verbindingen/diensten maken. De Kampanje als hét podium van de stad.
- Ook mensen met beperkingen weten te bereiken en te beraken.

Motivatie.

Wat motiveert ons of kan ons motiveren ?

- Toenemende betekenis als centrumfunctie. Willemsoord ontwikkelt zich meer en meer als verlengstuk van het centrum, waarin wij een belangrijke speler zijn.
- Als bezoekers zo tevreden zijn dat zij zich ontwikkelen tot onze ambassadeurs.
- Stijgende bezoekersaantallen.
- Enthousiasme voor events op hoog niveau.
- Goede samenwerking met gezelschappen.
- Positieve feedback, waardering en vertrouwen van onze bespelers, gemeente, overige stakeholders en medewerkers.
- Als onze accommodatie en faciliteiten ons werk optimaal ondersteunen.
- Goede bedrijfsresultaten.
- Vernieuwen, blijven groeien in beweging blijven.
- Onderling vertrouwen
- Verbondenheid

Onderscheidend.

Waarin onderscheiden wij ons en willen wij ons onderscheiden?

- Het unieke karakter van ons gebouw en de faciliteiten.
- Denken vanuit de klant, hoogwaardige kwaliteit van dienstverlening en gastvrijheid.
- Een kwaliteitspodium voor divers professioneel aanbod van toegankelijke tot zeker ook artistiek belangwekkende producties.
- Onze toneelaccommodatie zorgt er voor dat voorstellingen bij ons “mooier staan” dan elders
- Ruimhartig in het delen van onze kennis en faciliteiten.
- Verdere samenwerking met culturele partners in de stad en regio
- De passie, betrokkenheid en creativiteit van onze medewerkers.
- Aanjager voor nieuwe projecten/evenementen in de stad.
- Een laagdrempelige culturele brandhaard/stimulator van culturele ontwikkelingen in Den Helder.

Relaties

Voor welke relaties/ belanghebbenden willen wij iets betekenen?³

- Inwoners van Den Helder en regio
- Toeristen
- Bespelers
- Gemeente Den Helder
- Collega culturele organisaties
- Onderwijs
- Organisaties in het sociaal maatschappelijk domein
- Zakelijke klanten
- Toeleveranciers
- Medewerkers
- Vrienden en businessclub

In hoofdstuk 4 wordt de inhoud van de relatie met deze doelgroepen nader toegelicht.

De **E** van de AMORE criteria staat voor de **echtheid** en **authenticiteit** van hetgeen waarvoor wij zeggen te staan. 'Zeggen wat wij doen en daadwerkelijk doen wat wij zeggen'. Een sterke eigen identiteit, het DNA van de Kampanje is hierbij ondersteunend.

Het DNA van de Kampanje zit in de dingen die wij belangrijk vinden in de wijze waarop wij met elkaar en onze relaties omgaan. Anders gezegd, onze kernwaarden en kerncompetenties

2.7 Onze Kernwaarden

De kernwaarden van de Kampanje zijn de punten waar de organisatie op drijft, de basiswaarden op grond waarvan besluiten worden genomen. En waarop je als organisatie en als medewerker aangesproken kan worden. De kernwaarden zijn niet vrijblijvend, zij vormen het hart van de Kampanje. Dit zijn de kernwaarden van de Kampanje:

Kernwaarden	Betekenis
Klantgericht	Bij de Kampanje zijn we klantgericht. Dit omvat klantvriendelijkheid, dienstbaarheid, inzet, aandacht en betrokkenheid. We tonen respect, zijn eerlijk en oprecht. De klant is koning en daar doen we ons uiterste best voor. We zijn aanspreekbaar op ons handelen en acteren op feedback van de klant.
Deskundig	Op al onze taakgebieden zijn wij deskundig. Medewerkers hebben kennis van zaken en leveren kwaliteit. Hierdoor zijn ze zelfstandig en handelen daarnaar.
Betrouwbaar	De Kampanje staat voor betrouwbaar. Dit geldt niet alleen voor de medewerkers maar ook voor de producten en diensten die wij leveren. Een klant moet van ons op aan kunnen en met een gerust hart naar de Kampanje gaan. Wij doen wat we zeggen.

³ Zie voor nadere uitwerking: Strategische kernvragen, paragraaf 5.2

Samenwerken	In de Kampanje werken we graag samen. Dit geldt niet alleen voor de medewerkers en afdelingen onderling, maar ook met de [culturele] organisaties in Den Helder en de regio. De Kampanje verbindt. Door middel van collegialiteit, teamwerk en saamhorigheid komt samenwerken tot uiting. De Kampanje staat ook voor sociaal, zowel in de maatschappij als onderling bij de medewerkers. Wij delen kennis, we zijn daarbij zichtbaar en worden gevonden.
Creatief	De Kampanje is een creatief bedrijf. Dit komt tot uiting in vernieuwende en inspirerende voorstellingen/evenementen en activiteiten en horeca maar ook in creatieve oplossingen en mogelijkheden. Uitdagingen daar houden wij van. We gaan uitdagingen aan, maar dagen bezoekers ook uit. Avontuur, origineel, verrassend, energiek, aanzet tot nadenken zijn waarden die hier bij horen.
Gepassioneerd	De medewerkers hebben passie voor wat zij doen. Daardoor is er enthousiasme, bezieling en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. We zoeken proactief naar kansen om te leren en te groeien. Wij zijn oprecht geïnteresseerd in klanten en collega's.

Deze kernwaarden zullen in het gedrag van onze medewerkers tot uitdrukking komen.

2.4 Hoe verder?

Met het voorafgaande hebben wij het '**waarom**' en de inhoud van onze ambities gedefinieerd. Het beschrijft wat ons drijft, voor wie wij dat doen en waar wij kansen zien voor het borgen en versterken van ons bestaansrecht in de komende periode.

Echter: **visie zonder actie is een dagdroom**. Om de geschetste ambities tot realiteit te brengen is een goede organisatie en strategie nodig.

Onze opvattingen daarover worden beschreven in het volgende hoofdstuk, te beginnen met onze visie op de organisatie van de Kampanje.

3. Visie op De Kampanje als organisatie

3.1 Inleiding

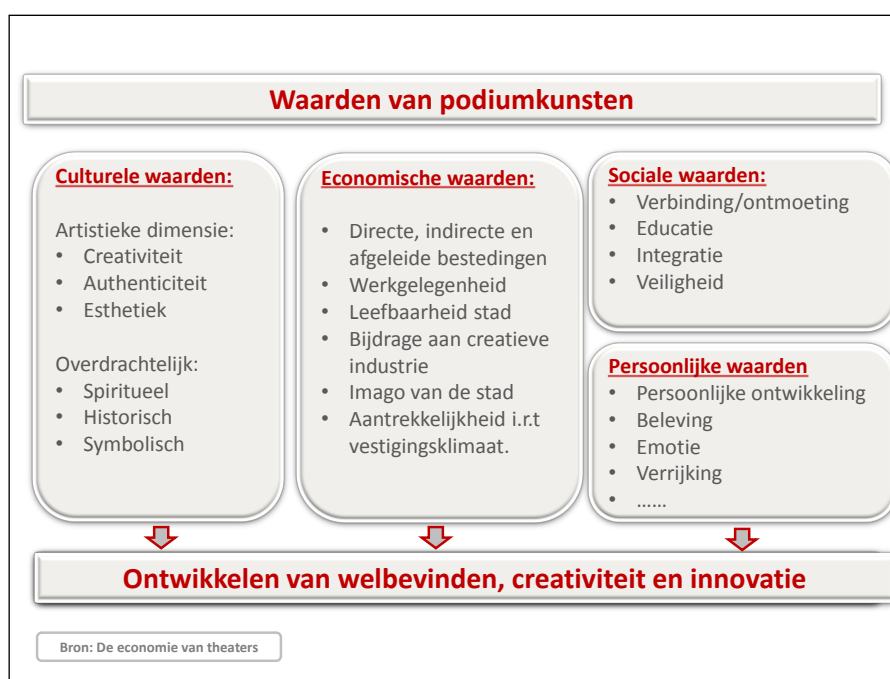
De betekenis van de Kampanje als organisatie is gebaseerd op drie pijlers:

- de betekenis van de Kampanje voor de stad
- de betekenis voor en relatie met onze belanghebbenden (externe organisatie)
- de positie van medewerkers in de organisatie (interne organisatie)

Daarvan vinden wij het volgende:

3.2 Visie op betekenis voor de stad

Wat de werkelijke betekenis van podiumkunsten is, is vaak moeilijk concreet te duiden. Wat dit betreft past de metafoor van de paddenstoel. De sporen vallen onder de hoed, maar de vruchten komen via een netwerk van schimmeldraden op andere plekken naar boven. Dat geldt ook voor podiumkunsten. Verschillende onderzoeken⁴ tonen aan dat de aanwezigheid van een theater in de stad een brede betekenis heeft i.c.



Figuur 4: Waarden van podiumkunsten

De 'opbrengst' voor de stad is dat de Kampanje enerzijds bijdraagt aan de culturele, persoonlijke en sociaal-maatschappelijke ontwikkeling van de bevolking van Den Helder e.o. en anderzijds een belangrijke economische waarde vertegenwoordigt.

⁴ O.a. Gerard Marlet en Cor Wijn.

3.3 Visie op de externe organisatie

Een belangrijk uitgangspunt bij de plannen van de Kampanje is het besef dat de organisatie alleen bestaansrecht heeft als:

- a. zij waarde toevoegt voor haar belanghebbenden
- b. het oordeel van diezelfde belanghebbenden over de kwaliteit van het aanbod en de dienstverlening positief is.

Dit besef leidt tot continuering van ons streven om de waardering voor kwaliteit en de inhoud van ons aanbod en de dienstverlening daaromheen, van een blijvend hoog niveau te laten zijn⁵.

3.4 Visie op de interne organisatie

Medewerkers zijn voor het realiseren van onze ambities heel belangrijk, want:

‘Werkelijk organiseren gebeurt omdat een groep mensen gezamenlijk iets wil bereiken.’

Dit maakt het belangrijk er voor te zorgen dat:

- de juiste mensen met de juiste talenten in de juiste aantallen zitten op de juiste plek in de organisatie.
- er een gedeeld beeld is van wat men gezamenlijk wil bereiken.
- de bereidheid tot samenwerken in hoge mate aanwezig is.
- adequaat personeelsbeleid aanwezig is en wordt uitgevoerd.
- het management vooral faciliteert, ondersteunt en alleen dwingend stuurt bij risico's voor mens en organisatie.

‘Mensen zitten niet in de organisatie, de mensen zijn de organisatie!’

3.5 Tot slot: De huidige versus de gewenste situatie.

De kans op realisatie van de hiervoor beschreven ambities, moet beoordeeld worden op haalbaarheid. Die haalbaarheid wordt in belangrijke mate bepaald door de ‘realiteit’ waarin wij ons bevinden. Wij hebben onze huidige situatie beoordeeld aan de hand van een aantal [strategische] analyses, met name:

- SWOT [sterkte/zwakte] analyse:
Waar zijn wij goed en minder goed in? ⁶
- Omgevings- en trendanalyse:
 - Hoe is de demografische samenstelling van ons verzorgingsgebied?
 - Welke relevante ontwikkelingen doen zich in en rond de theaterwereld voor?
 - Wat zijn voor ons relevante beleidskaders van gemeente, provincie en rijk?
 - Wat zijn maatschappelijke trends, o.a. in het koopgedrag van mensen?
 - Waar liggen voor ons kansen of zijn er zaken die ons ‘bedreigen’?
- Concurrentieanalyse:
Wie zijn onze concurrenten?
- Belanghebbenden analyse:
Wie zijn onze belanghebbenden en waar liggen hun behoeften ten aanzien van de Kampanje?

⁵ Daartoe zullen wij in een later stadium specifiek Kwaliteitsbeleid ontwikkelen.

⁶ Dit is reeds in zeer uitgebreide vorm gerealiseerd aan de hand van een recent uitgevoerde organisatiediagnose.

Beleidsplan 2018-2020

In het volgende hoofdstuk beschrijven wij de effecten van deze analyses op onze beleidskeuzes voor de komende periode.

4. Strategische keuzes.

4.1 Inleiding

De uitkomsten van genoemde analyses geven niet alleen een beeld van de huidige situatie bij de Kampanje, maar bieden ook aanwijzingen voor de weg die wij willen gaan om onze ambities tot realiteit te brengen en duurzaam van betekenis te laten zijn. Zij vormen het kader voor de beantwoording van een aantal ‘strategische kernvragen’.

4.2 Strategische keuzes

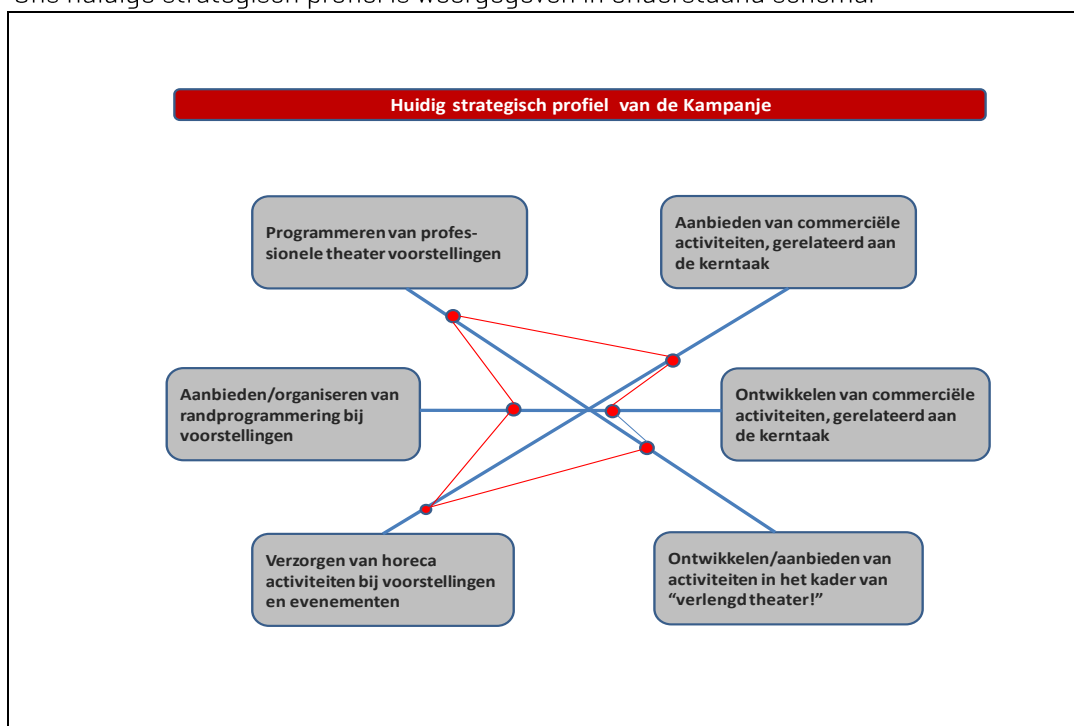
De positie die wij de komende periode binnen Den Helder en regio en soms landelijk willen bekleden wordt nader ingekleurd aan de hand van een aantal strategische kernvragen i.c.

1. Waar staan wij op dit moment?
2. Welke doelgroepen willen wij bedienen?
3. Wat is/wordt de inhoud van ons handelen?
4. Op een of meer locaties?
5. Op eigen kracht en/of samenwerking?

Deze vragen zijn als volgt door ons beantwoord:

4.2.1. Waar staan wij op dit moment?

Ons huidige strategisch profiel is weergegeven in onderstaand schema.



Figuur 5. Huidig strategisch profiel ⁷

Het is nu zo dat de Kampanje zich vooral kenmerkt door een reguliere programmering en een aantal aansprekende activiteiten. Dat willen wij handhaven, maar wel meer verfijnen in een nauwere relatie met de aard en omvang van ons (potentiële) publiek.

⁷ Randprogrammering is het aanbieden van activiteiten rond een voorstelling zoals inleiding/nagesprek, after party e.d

Mede door het totale horeca & catering concept scoren wij hoog in ons horeca aanbod.

Op de andere 'blokken' van het profiel zijn wij minder sterk ontwikkeld en zien wij nog veel mogelijkheden voor groei. [zie paragraaf 4.2.3]

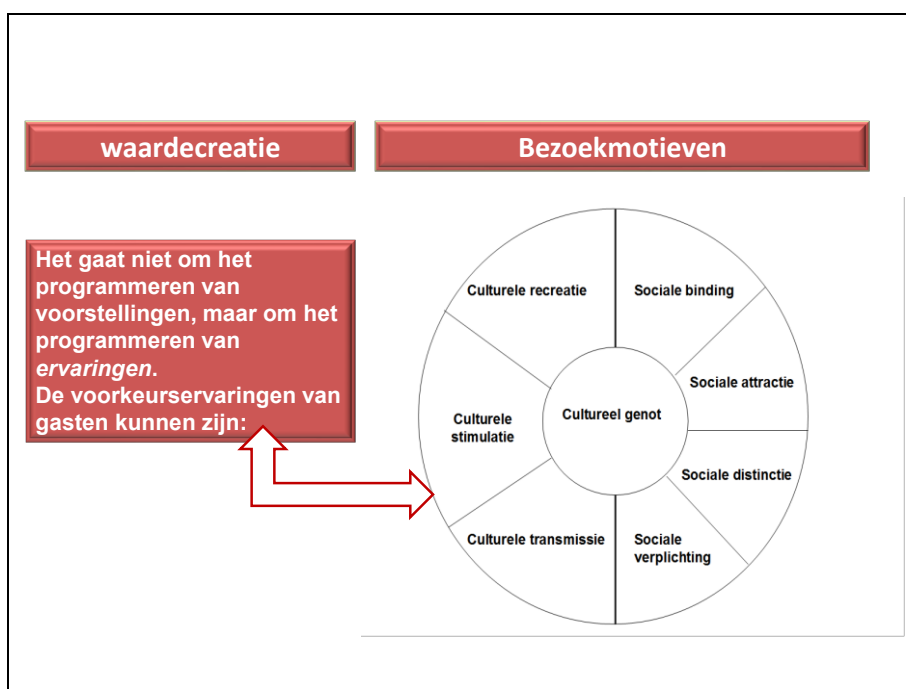
4.2.2 Welke belanghebbenden hebben wij en welke betekenis willen wij voor hen hebben?

Ons uitgangspunt: Elke organisatie ontleent haar bestaansrecht aan de waarde die zij weet toe te voegen aan de belangen van haar omgeving. Hoe groter de waarde⁸ is die de Kampanje weet te creëren, hoe sterker de bereidheid zal zijn om met de organisatie een relatie aan te gaan.

Voor de volgende doelgroepen willen wij dan ook van waarde zijn.

a. Bezoekers/huurders

Bezoekers van voorstellingen en andere culturele evenementen zijn het fundament onder het bestaan van ons theater. Hun redenen om ons te bezoeken zijn echter verschillend van aard. [zie figuur 4]. Bij het tot stand brengen van ons programma volgen wij continu welke keuzes ons publiek maakt.



figuur 6: Bezoekmotieven

Voor een goede match, niet alleen tussen vraag en aanbod, maar ook om als theater een scheppende kracht te zijn, is een bewuste relatie van de onderscheiden [trends in] bezoek-motieven met de inhoud van de programmering en andere activiteiten van belang.

Daarnaast signaleren wij drempels die potentieel in theater geïnteresseerde mensen belemmeren om tot theaterbezoek over te gaan. Deze drempels zijn van praktische, sociaal maatschappelijke

⁸ Zie ook paragraaf 3.2

en emotionele aard.⁹ Het is voor het benutten van dit potentieel van belang die drempels te verlagen c.q. weg te nemen.

Voor de zakelijke bezoekers zijn wij een betrouwbare partner die een kwalitatief hoogwaardige bijdrage levert aan de [communicatie/relatie] doelen en het imago van de zakelijke klant en die voldoet aan hoge eisen van dienstverlening, gastvrijheid en professionaliteit.

b. Bespelers:

De bespelers leveren een essentiële bijdrage aan de kwaliteit van ons theater. De ambiance van de Kampanje is sterk van invloed op hun eigen beleving van een avond optreden in Den Helder. Niet alleen voor hun motivatie op het toneel, maar ook in hun uitingen over de Kampanje elders in het land, is het van belang dat zij positieve ervaringen op doen in de wijze waarop zij door ons worden ontvangen en [technisch] worden ondersteund in de uitvoering van hun werk. Hierin willen wij ons onderscheiden in de kwaliteit van onze dienstverlening.

c. Gemeente:

Voor de gemeente wil de Kampanje een betrouwbare partner zijn, die niet alleen een belangrijke bijdrage levert aan het cultuurbeleid van de gemeente, maar haar verworvenheden ook aanwendt voor de realisatie van doelen op andere beleidsterreinen. Wij zijn een organisatie die op verantwoorde wijze omgaat met de beschikbaar gestelde gemeenschapsmiddelen.

Een inspirerende partner, die inhoudelijk en effectief een belangrijke bijdrage levert aan het promoten van de stad.

d. Medewerkers:

De Kampanje wil voor medewerkers een prettige, inspirerende organisatie zijn om in te werken, waarin je gewaardeerd wordt voor je inzet, betrokkenheid, durf en waarin je gestimuleerd wordt jezelf te ontwikkelen en eigen verantwoordelijkheid te nemen. De Kampanje verwacht als tegenprestatie een pro actieve houding en een constructieve bijdrage aan de eigen ontwikkeling en die van het team waar de medewerker onderdeel vanuit maakt.

e. Toeleveranciers i.c. producenten/impresariaten/event-organisatoren e.a.

Een financieel en inhoudelijk betrouwbare partner die oprecht geïnteresseerd is in de toeleverancier en hetgeen hij voor de Kampanje kan betekenen [en omgekeerd].

f. Collega culturele organisaties en organisaties in het sociaal maatschappelijk domein.

Een gastvrij podium en een betrouwbare en inspirerende partner, die bereid is kennis en faciliteiten te delen en samen te werken, o.a. op het terrein organisatorische versterking, plan-/ ideevorming en doelgroepbenadering.

g. Het onderwijs

Een partner die een zinvolle bijdrage kan leveren aan cultuureducatie en talentontwikkeling. Een weg waarlangs wij ook werken aan de opbouw van nieuw publiek. Afstemming/ samenwerking met de Helderse en regionale scholen en de cultuureducatie is hierbij gewenst.

h. Het bedrijfsleven/MKB Den Helder

Een aansprekende partner die op originele en kwalitatief hoogwaardige wijze kan bijdragen aan de [communicatie-] doelen van het bedrijfsleven.

⁹ Bijvoorbeeld geen tijd, geld en/of informatie; beelden dat theater saai is of dat er alleen maar deftige mensen komen e.d

i. Toeristen

Met toeristen bestaat weliswaar geen structurele relatie, maar wij realiseren ons dat de architectuur van ons gebouw en beschikbaarheid van evenementen/voorstellingen ook bij een tijdelijk verblijf, bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de stad. Daarnaast kan een positieve ervaring in/bij de Kampanje bijdragen aan een positief imago van ons theater, nationaal en mogelijk internationaal. Wij streven dan ook naar meer openstelling in de zomermaanden.

4.2.3 De inhoud van ons aanbod

Alle voorgaande bespiegelingen leiden uiteindelijk tot de keuzes met betrekking tot ons aanbod. Met welke diensten en producten kunnen wij hetgeen wij willen bewerkstelligen en wat wij willen betekenen het beste realiseren? Vanuit die vraag is ons aanbod ontwikkeld.

Voor een belangrijk deel is dat voortgaan op de weg die succesvol is gebleken. Voor een ander deel voegen wij nieuwe elementen toe.

Wat wij [willen] doen kent een *culturele*, *educatieve*, *sociaal-maatschappelijke* en een *commerciële* component.

Culturele component.

Gezien de kerntaak van ons theater is de culturele component leidend. Deze blijft in al onze keuzes voorop staan. Onze programmering dient aan te sluiten op de verschillende motieven die aanleiding geven voor theaterbezoek. Naast ontspanning en vermaak, ook uitdaging om na te denken over jezelf, over wat wij dagelijks horen en zien, prikkelen tot het ontwikkelen van nieuwe ideeën en wellicht het ontwikkelen van het eigen talent.

Ons uitgangspunt hierbij is dat, met name bij de reguliere programmering, de verdeling over de genres en de artistieke niveaus moeten aansluiten bij de demografische kenmerken van Den Helder en regio.

Wij gaan door met onze bewezen randactiviteiten zoals in inleidingen, workshops, afterparty's en ontmoetingen.

Educatie

Aanvullend op de culturele component van ons aanbod, zal onze aandacht zich meer dan tot nu toe ook richten op educatie. Wij zien veel noodzaak en kansen op het terrein van cultuureducatie in het algemeen en theaterbezoek in het bijzonder. Niet in het minst om kinderen/jongeren vroegtijdig te stimuleren in hun theaterervaringen, waardoor zij later ons nieuwe publiek zijn.

Sociaal maatschappelijk domein.

Theaters kunnen hun waarde voor hun omgeving versterken door aansluiting te zoeken bij vraagstukken op andere beleidsterreinen dan cultuur. Ook podiumkunsten kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan bewustwording, aanjagen van discussie/dialog, vinden van creatieve oplossingen bij vraagstukken binnen het sociaal maatschappelijk domein.¹⁰

Commerciële component

Ook de mogelijkheden op versterking van commerciële dienstverlening en het sterker benutten van mogelijkheden op het verwerven van middelen uit andere inkomstenbronnen [zie 4.2.4.b] zullen expliciete aandacht krijgen. Dit met de wens het deel eigen inkomsten te vergroten. De

¹⁰ Denk aan de 'Wijksafari's' van Adelheid Roosen in Amsterdamse probleemwijken. Andere voorbeelden vinden wij bij de theaters in Eindhoven en Deventer en meerdere community-art projecten.

eigen inkomsten hebben vooral tot doel meer van onze ambities te realiseren dan alleen op basis van subsidie mogelijk zou zijn.

Ten aanzien van horeca & catering concept, zullen wij ons heroriënteren op het continueren van de bestaande situatie in zijn volle omvang. Voorop staat dat voortzetting financieel verantwoord moet zijn. Een scherp businessplan en haalbaarheidsanalyse zullen ten grondslag liggen aan het besluit in deze.

Zowel de culturele, educatieve en sociaalmaatschappelijke activiteiten én die van commerciële aard beschouwen wij alle als vormen van 'cultureel ondernemerschap'. Alle genereren een opbrengst. De een immaterieel, de ander materieel. Meer concreet:

4.2.4.a Strategie met betrekking tot de culturele en sociaal maatschappelijke component [immaterieel cultureel ondernemerschap]:

Kern: Theater maken in breed spectrum

- Het continueren van een brede, aansprekende programmering. Niet alleen traditioneel in losse voorstellingen, maar vaker in een bredere context/thema. De stad als podium. Dit in de juiste verhouding afgestemd op enerzijds de kenmerken van onze omgeving, anderzijds vanuit onze artistieke opdracht stimulerend, uitdagend, prikkelen en artistiek hoogwaardig.
- Het versterken van de aansluiting met overige partners in het culturele veld ten behoeve van realisatie van speerpunten uit het gemeentelijk cultuurbeleid. [gedeeld eigenaarschap].
- Ontwikkelen van gerichte educatieve activiteiten, versterken van de relatie met jeugd, jongeren en talentontwikkeling.
- Initiëren van samenwerkingsverbanden met andere partners [sociaal domein/kennisindustrie/bedrijfsleven] waarbij wij elkaar kunnen versterken.
- Stimuleren van deelname aan culturele activiteiten, o.a. door het actief betrekken van specifiek/nieuwe bevolkingsgroepen, die nu weinig relatie met theater hebben.
- Faciliteren en ondersteunen van het lokale verenigingsleven.

4.2.4.b Strategie met betrekking tot vergroten eigen inkomsten [materieel ondernemerschap]

Kern: Nieuwe zakelijkheid

- Verhogen interne efficiency
- [Door]ontwikkelen van derde geldstromen [sponsoring, fondswerving, mecenaat]
- Benutten van doelsubsidies voor projecten
- Verhogen rendement op horeca
- Ontwikkelen van shared service met culturele partners [o.a. marketing]
- Ontwikkelen van een strategie m.b.t. donaties/legaten
- Hosten en organiseren van meer commerciële evenementen/verhuur van ruimten
- Ontwikkelen van loyaliteitsprogramma

4.2.4 Locaties

Werken wij vanuit één of meer locaties?

De Kampanje werkt primair vanuit haar eigen theateraccommodatie. In het kader van samenwerkingsprojecten, festivals e.d. kan het werk terrein ook tijdelijk op andersoortige podia en/of in andere delen van de stad/omgeving plaatsvinden.

4.2.5 Eigen kracht of samenwerking

Geen enkele organisatie functioneert los van haar omgeving. Er is dus altijd sprake van een vorm van samenwerking. Voor de Kampanje geldt dat er een aantal partners is waarbij het belang van intensieve en constructieve samenwerking groot is. Wij onderscheiden hierbij beleidsmatige samenwerking en samenwerking op uitvoerend niveau.

4.2.5.1 Beleidsmatige samenwerking

Primair betreft dit de relatie met de gemeente Den Helder. De gemeente heeft op diverse terreinen haar beleid gedefinieerd. De Kampanje heeft niet alleen betekenis voor het cultuurbeleid, maar zeker ook voor het economische en sociaal-maatschappelijk beleid. De activiteiten van de Kampanje dienen dan ook een bijdrage te leveren aan de doelstellingen op de verschillende beleidsterreinen.

Beleidsmatige samenwerking met andere culturele organisaties in Den Helder biedt ruimte voor ontwikkeling. De komende periode willen wij actief participeren in relevante overlegvormen en nagaan op welke terreinen wij elkaar beleidsmatig en mogelijk ook organisatorisch kunnen versterken. De Kampanje stelt zich in dit opzicht open en constructief op.

Verder zijn wij actief betrokken bij de VSCD¹¹. Hier vindt uitwisseling plaats over belangrijke ontwikkelingen in de sector. Tot slot is de Kampanje actief in diverse landelijke overlegvormen.

Samenwerking op uitvoerend niveau

4.2.5.2 Andere culturele organisaties.

Meer dan tot nu toe willen wij de komende periode actief samenwerken met de andere culturele organisaties in Den Helder zoals Triade, Windekracht 13, Helderse Vallei, School 7, Reddingmuseum en Marinemuseum. Mede aan de hand van het concept 'Podium van de stad' zullen wij ons inspannen om gezamenlijke projecten te ontwikkelen die positief van invloed zijn op samenhang in elkaars publieksgroepen en participatie kan bevorderen.

Wat de theaters betreft zijn de schouwburgen in Hoorn, Alkmaar en Heerhugowaard onze natuurlijke partners.

4.2.5.3 Onderwijs

In het kader van cultuureducatie en publieksonwikkeling is een goede relatie met het onderwijs van belang. Cultuureducatie is niet voor niets een belangrijk speerpunt in het overheidsbeleid. Veel daarvan is nu in handen van Triade maar gezien het belang van het binden van vroegtijdige theaterbeleving en het ontwikkelen van nieuw en toekomstig publiek of uitvoerenden, zullen wij actiever werken aan een educatief pakket dat aansluit bij de mogelijkheden en belangen van de Kampanje én het onderwijs.

4.2.5.4 Amateurverenigingen

Zoals eerder geformuleerd, wil de Kampanje voor de culturele amateurorganisaties in Den Helder een partner zijn die ondersteunt met kennis en faciliteiten. Naast het faciliteren van de kwaliteit van het amateurleven, is binding met potentiële doelgroepen en het benutten van hun potentiële ambassadeursfunctie een belangrijke nevendoelstelling.

¹¹ Vereniging van Schouwburg en Concertgebouw Directies

4.2.5.5 Het bedrijfsleven

Ook meer gestructureerde samenwerking met het bedrijfsleven en de binnenstad is een optie die wij de komende jaren willen verkennen. Daarbij willen wij een creatieve bijdrage leveren aan de realisatie van specifieke doelstellingen van de betrokken bedrijven.¹²

4.2.5.7 Maatschappelijke organisaties

Onder de noemer 'Verlengd theater' onderzoeken wij de mogelijkheden op samenwerking met organisaties in het sociaal maatschappelijke domein. Het gaat dan om organisaties zoals De Weering, Vrijwaard, Internationaal Vrouwen centrum, Vrijwilligerscentrale en AZC's.

Net als bij alle andere [beoogde] partners is samenwerking in deze activiteit gericht op het aangaan van strategische allianties waarin wij elkaar en vooral ook de belangen van onze doelgroepen kunnen versterken.

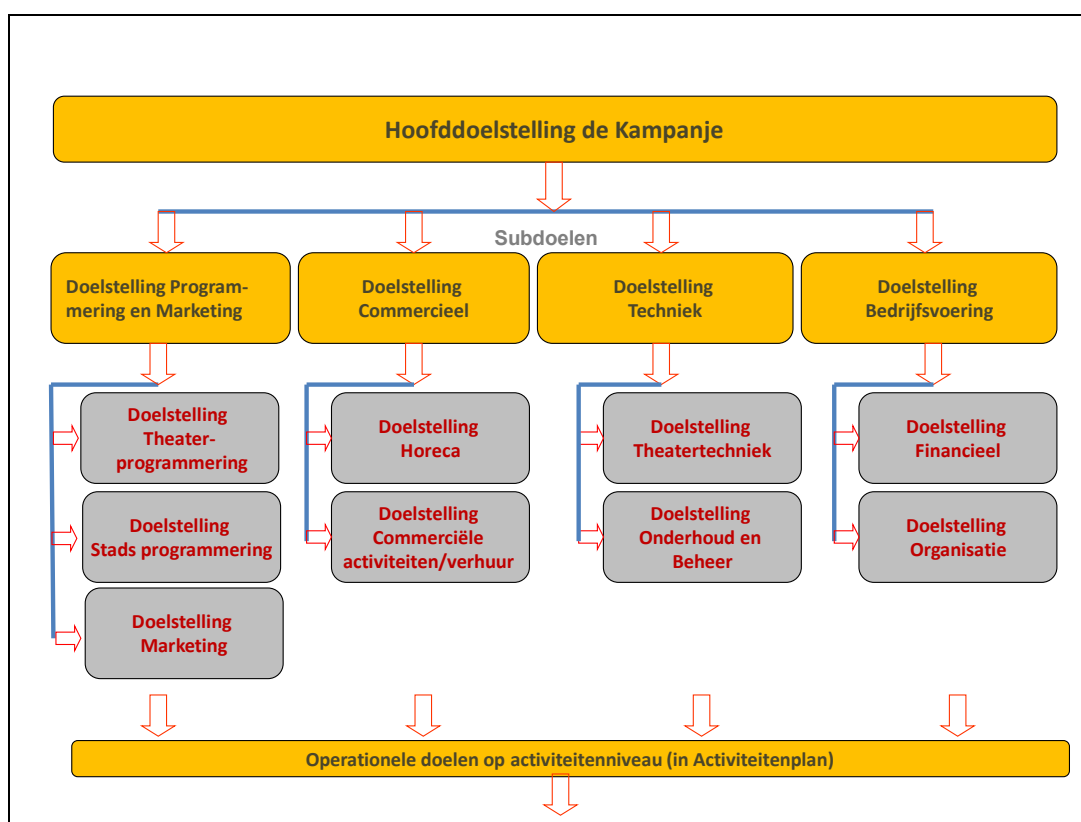
¹² Denk aan communicatiedoelen, doelen op het gebied van personeelsbeleid e.a

5. Doelstellingen.

5.1 Inleiding

In voorgaande hoofdstukken hebben wij het *waarom* en het *wat*, van onze beleidskeuzes verklaard. Daarmee kunnen wij de doelstellingen van onze organisatie, de reden van ons bestaan, scherper duiden. Zij vormen het referentiekader bij de concrete uitwerking van onze plannen en ambities. ‘Doen wij nog steeds wat wij zeggen te doen?’

De uitwerking van de doelstellingen verloopt van een enigszins abstract niveau, naar heel concreet. De zogenoemde doelboom. De doelboom van de Kampanje is als volgt:



Figuur 7: Doelboom

De hoofddoelstelling en de subdoelen zijn onderdeel van dit plan. De doelen op afdelingsniveau worden opgenomen in de per afdeling op te stellen Jaarplannen.

5.2 Hoofddoelstelling van de Kampanje

- Aan de hand van de presentatie van podiumkunsten en daaraan gerelateerde activiteiten, dragen wij bij aan de persoonlijke ontwikkeling en het welbevinden van onze bezoekers en/of participanten in projecten waarbij de Kampanje is betrokken.
- Onze aanwezigheid en activiteiten ondersteunen het imago en de leefbaarheid van Den Helder.
- Met onze accommodatie en faciliteiten leveren wij een bijdrage aan specifieke [communicatie-] doelstellingen van het bedrijfsleven.

Deze algemene formulering dient vertaald te worden naar meer concrete formuleringen die het antwoord vormen op de vraag: “Op welke wijze verwacht de Kampanje deze doelstelling te realiseren en op welke wijze meet zij of het gewenste resultaat ook behaald is?”.

5.3 Subdoelstellingen

Het eerste niveau van nadere uitwerking van de algemene doelstelling is een vertaling er van in meer concrete activiteiten.

Het realiseren van de algemene doelstelling verloopt langs:

a. De culturele component:

- het presenteren van diverse vormen van professionele podiumkunsten [=programmering].
- het aanbieden van randprogrammering [w.o. inleidingen, nagesprekken, workshop e.d].
- het aanbieden/faciliteren van activiteiten van culturele educatieve aard.
- het organiseren/participeren van/in sociaal maatschappelijke activiteiten.
- het bieden van een platform/faciliteiten voor overige professionele en amateur culturele organisaties.

Het hospitality-aandeel van ons aanbod bestaat vooral uit:

b. Servicecomponent:

- Verzorgen van horecadiensten ter facilitering van voorstellingen en andere culturele en commerciële evenementen.
- Verzorgen van cateringactiviteiten t.b.v. externe partners.

c. Commerciële component

- Het hosten van activiteiten t.b.v. het bedrijfsleven [b.v. congressen, feesten e.d.].
- Het zelf organiseren van commercieel interessante initiatieven.

Subdoel Programmering

Het doel van onze theaterprogrammering is, met in achtneming van de socio-demografische kenmerken van onze omgeving, het presenteren van een breed aanbod aan podiumkunsten dat aansluit bij de “koop motieven”¹³ van onze (potentiële) bezoekers. Hierbij beogen wij niet alleen een afspiegeling van onze omgeving te zijn, maar daarin ook een scheppende kracht. Voorop staat dat elke te programmeren voorstelling voldoet aan artistieke en kwalitatief hoogwaardige eisen, die van professionele gezelschappen verwacht mag worden.

Het doel van Stadsprogrammering is om podiumkunsten en onze accommodatie, kennis en faciliteiten in te zetten in projecten van sociaal maatschappelijke aard, teneinde een creatieve bijdrage te leveren aan de realisatie van doelstellingen op andere beleidsterreinen dan cultuur

Subdoel Marketing

Het doel van onze marketingactiviteiten is gebaseerd op het principe van de drie *R'en*, i.c. Reputatie, Relatie, Ruil. Als de organisatie een goede reputatie heeft, dan zijn mensen eerder bereid een relatie met ons aan te gaan en komen transacties tot stand.

¹³ Zie paragraaf 4.4a

De algemene marketingdoelstelling is dan ook het blijvend versterken van het imago van de Kampanje en het te positioneren als een plaats waar het om meerdere redenen fijn is om naar toe te gaan. Dit met als doel een groei in bezoekersaantallen en inkomsten te bewerkstelligen. Voor het laatste is een goed inzicht in de aard en omvang van kansrijke doelgroepen van essentieel belang.

Subdoel Sales& Events

Het doel van de sales en eventactiviteiten is het ontwikkelen van partnerships met externe organisaties waarvan het niveau aansluit bij de potentie die de Kampanje heeft, met als neven doel het genereren van eigen inkomsten.

Subdoel Hospitality

De hospitality-activiteiten hebben tot doel een bijdrage te leveren aan een positieve “de Kampanje-beleving” bij onze culturele en commerciële bezoekers, waarbij zij geconfronteerd worden met een hoogwaardige dienstverlening en waar in de spin-off hiervan een bijdrage wordt geleverd aan het genereren van een substantiële som aan eigen middelen.

Voor kassa/receptie is het doel het verstrekken van kaarten en informatie en het verzorgen van ontvangst op een wijze die voldoet aan de hoogste eisen voor service en gastvrijheid.

Subdoel Theatertechniek

De theatertechniek heeft tot doel de bespelers, hun voorstellingen en culturele en commerciële verhueringen in theatertechnisch opzicht optimaal te ondersteunen, waarbij kennis, vaardigheid en klantgerichtheid van de medewerkers onderscheidende kenmerken voor De Kampanje zijn.

Subdoel Onderhoud en beheer

Het doel van Onderhoud en Beheer is gericht op het gestructureerd in optimale conditie houden van gebouw en installaties en te voorkomen dat zich ernstige calamiteiten voordoen en dat er een onnodig snelle achteruitgang in waarde en levensduur van het gebouw plaats vindt.

Subdoel Financiën

Het Financieel beheer heeft de volgende doelstelling:

Het zorgdragen voor de voorbereiding, uitvoering, voortgang en kwaliteit van de financieel administratieve organisatie en het leveren van een correcte financiële informatievoorziening door middel van management-, en bestuursrapportages die een getrouwe weergave zijn van de werkelijkheid van de organisatie en de activiteiten die er in plaats vinden. Dit vooral ten behoeve van verantwoorde besluitvorming.

Subdoel Organisatie en Bedrijfsvoering.

Het doel van een adequate bedrijfsvoering is het genereren van organisatorische voorwaarden die leiden tot efficiënte voortgangsprocessen en optimale ondersteuning en werkomstandigheden voor medewerkers in de uitvoering van hun taak.

5.4 Operationele doelstellingen

De volgende stap is de vertaling van de subdoelen in meer operationele doelstellingen. Deze doelstellingen kenmerken zich door concreet geformuleerde indicatoren. (wanneer hebben wij het doel bereikt en waaraan meten wij dat af?).

Het voert te ver om deze in dit beleidsplan op te nemen. Nadere uitwerking zal plaats te vinden in afdelingsgebonden jaarplannen die op basis van dit beleidsplan zullen worden opgesteld.

6. Organisatie-inrichting

6.1 Inleiding

Een adequate inrichting en ordening van onze organisatie is van belang om onze geschetste ambities en doelstelling concreet te realiseren. Wij hebben de concrete vormgeving van de organisatie gebaseerd op twee pijlers:

- a. De eerder beschreven visie op de relatie naar onze doelgroepen. [externe organisatie]
- b. De visie op de positie van medewerkers in de organisatie. [interne organisatie]

Bij de inhoud van deze twee visies past een aantal ordeningsprincipes die bij de inrichting van de organisatie van belang zijn i.c.:

6.2 Ordeningsprincipes

a. Cultureel ondernemerschap

De maatschappelijke functie en taak van de organisatie gelden als uitgangspunt. Binnen dat kader worden ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen, waar mogelijk principes uit de profit sfeer toegepast.

Hieronder wordt onder andere verstaan: een zo beperkt mogelijke overhead, efficiënte werkprocessen, cliëntgerichtheid, doelmatige inzet van mensen en middelen.

b. Make or buy

De organisatie maakt voortdurend de afweging wat zij zelf zal doen en wat zij zal uitbesteden. Bij deze afweging wordt in het licht van de eigen kerntaken uitgegaan van de noodzakelijke deskundigheid van een zo optimaal mogelijke prijs-kwaliteitverhouding en kwalitatief goede dienstverlening.

c. Transparant

Zowel voor externe klanten/stakeholders, als voor medewerkers is duidelijk wie in de organisatie, waarop aanspreekbaar is. De Kampanje organiseert periodiek feedback van bezoekers, stake-holders en medewerkers. Het beleid en de werkmethoden zijn eenduidig en voor medewerkers en omgeving inzichtelijk.

d. Flexibel en cliëntgericht

De organisatie is in staat snel in te spelen op wijzigingen in de omgeving en/of van cliëntvoorkeuren. Het management schept voorwaarden om te komen tot een evenwicht in de relatie van vraag van de cliënt enerzijds en het professionele podium-/horeca aanbod anderzijds.

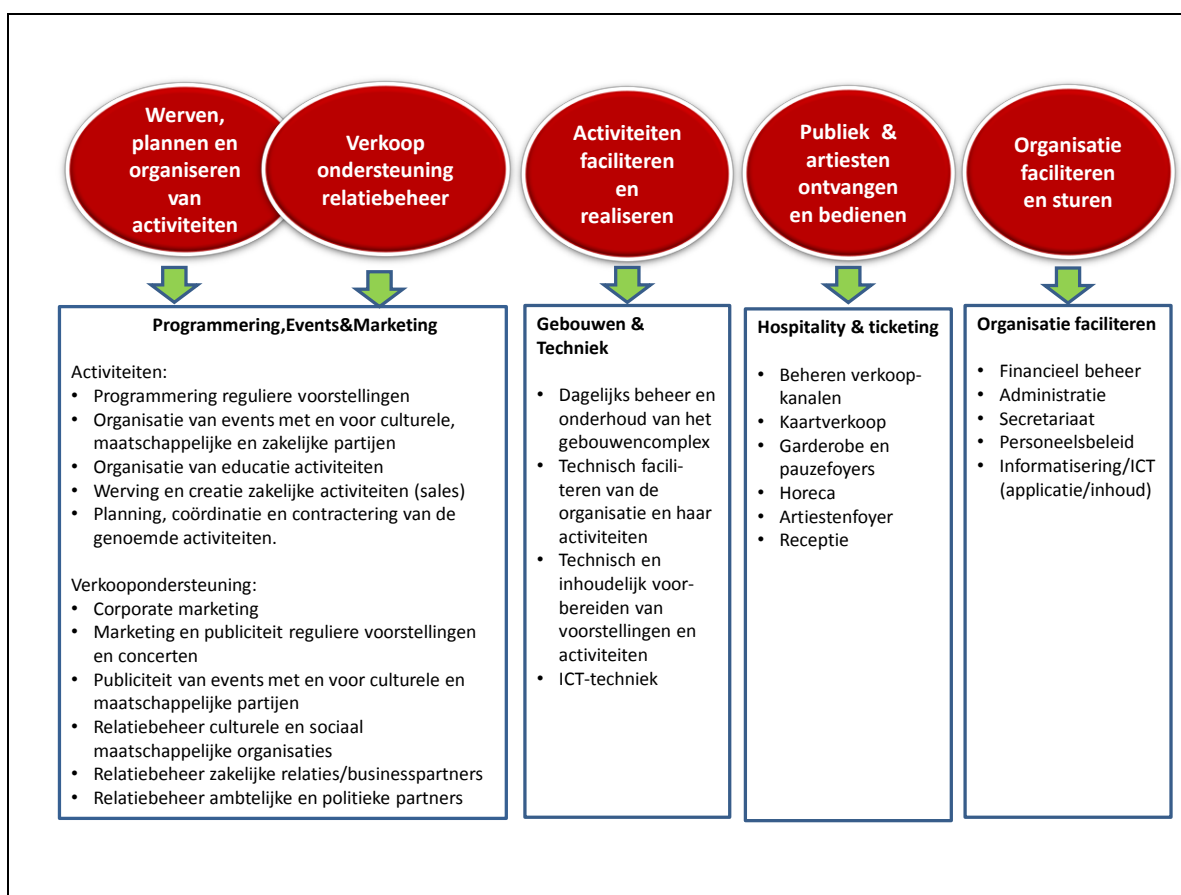
e. Korte lijnen en zo min mogelijk managementlagen

Het aantal management lagen is beperkt tot het minimaal noodzakelijke. Continuïteit van het primaire proces staat voorop. Er wordt naar gestreefd om zoveel mogelijk samenhangende activiteiten in één bedrijfskolom onder te brengen. Verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd.

f. Lerende organisatie

Leren in de organisatie betekent het constant testen van ervaringen en het omzetten van deze ervaringen in kennis die toegankelijk is voor de hele organisatie en relevant voor het doel van haar bestaan. Beschikbaarheid van sturingsgegevens is hierbij van eminent belang.

Op basis van deze uitgangspunten is gekozen voor het volgende organisatiemodel.



figuur 8: Organisatiemodel

6.3 Belangrijke wijzigingen ten opzichte van de huidige situatie zijn:

1. Theaterprogrammering samenbrengen met stadprogrammering en acquisitie, planning en organisatie van sociaal culturele en /of commerciële events en educatieactiviteiten.
2. Marketing activiteiten verbreden met relatiebeheer.
3. Programmering [totaal] vormt samen met marketing één afdeling.
4. Theatertechniek, onderhoud/beheer van gebouw en ICT [techniek] samenvoegen in één afdeling.
5. Het omvormen van de afdeling Horeca tot de afdeling Hospitality. Daarbij worden de vooral publieksgerichte diensten in één organisatorisch kader ondergebracht.

In dit model bestaat het MT uit de directeur, het hoofd Programmering & Events en Marketing, het hoofd Hospitality en het Hoofd Techniek. Zij vormen het besluitvormend gremium. Afhankelijk van de MT-agenda kan de leidinggevende van de staffuncties (Organisatie faciliteren) bij het MT worden uitgenodigd. Hun rol is adviserend aan het MT.

7. Slotwoord

7.1 Van theorie naar uitvoering.

Tot zover de theorie! Om te voorkomen dat het bij beleidsvoornemens blijft is een vertaling naar de concrete praktijk noodzakelijk. Daarbij zijn drie voorwaarden van belang:

- a. De inrichting en bemensing van de organisatie
- b. Een systematiek van beleidsuitvoering.
- c. Financiële haalbaarheid

a. Inrichting van de organisatie

Een belangrijke voorwaarde voor de realisatie van beleid is de inrichting van de organisatie, de kwantitatieve en kwalitatieve bemensing daarvan en de financiële randvoorwaarden. Deze moeten zodanig zijn dat zij de uitvoering van het werk zo optimaal mogelijk ondersteunen.

Qua bemensing brengt dit beleidsplan wel al een aantal veranderingen met zich mee. Nieuwe taken vragen om nieuwe kennis en vaardigheden, of het anders benutten van de aanwezige deskundigheid. Vooral op het terrein van verbinding maken met de stad [stadsprogrammering], educatie, het versterken van marketing ontstaan nieuwe functies. Hiertoe zal het formatieplan worden geactualiseerd.

b. Een systematiek van beleidsuitvoering

Het in dit plan geformuleerde beleid, heeft een aantal gevolgen ten opzichte van de huidige situatie. Dit zijn de beleidsopgaven voor de komende periode. Zij zijn samengevat in het Activiteitenplan 2018-2020.

Deze beleidsopgaven worden gevoegd bij de opgaven die wij hebben, zoals die naar voren zijn gekomen uit een recente organisatiediagnose.¹⁴

Om de uitvoering daarvan te borgen zal elke afdeling binnen de organisatie periodiek een zogenoemd Jaarplan ontwikkelen, waarin zij aangeeft welke activiteiten in enig jaar concreet zullen worden uitgevoerd.¹⁵ Aan de hand van periodieke evaluaties zal de uitvoering er van worden bewaakt.

c. Financiële haalbaarheid

Het basisprincipe van ons financieel beleid is simpel. Zorgen dat er voldoende middelen het bedrijf binnenkomen en dat er in ieder geval niet meer middelen dan geraamd het bedrijf weer uitstromen. Meer specifieke uitgangspunten voor het financieel beleid binnen de Kampanje zijn:

- a. activiteiten/diensten vinden alleen doorgang als de financiering vooraf op haalbaarheid is beoordeeld.
- b. kostenbewustzijn is vanzelfsprekend.
- c. waar mogelijk wordt gestreefd naar gedeelde financiële verantwoordelijkheid.
- d. streven naar het optimaal benutten van beschikbare bronnen en het verwerven van exogene middelen.
- e. uitsluiten van niet beheersbare risico's.

¹⁴ Zie: Onderzoek naar bedrijfsvoering: Verslag van bevindingen d.d.02-04-2017

¹⁵ Zie bijlage 5: Model jaarplan

Omdat de basisfinanciering van het theater bestaat uit subsidie van de gemeente Den Helder is het van belang dat er overeenstemming is over de inhoud van het beleid. Daarbij moet de gemeente er op kunnen vertrouwen dat het financieel management op orde is, de begroting de inhoud reflecteert en de organisatie op de meeste efficiënte wijze is ingericht. Die afstemming zal de komende periode nog moeten plaatsvinden.

7.2 Tot slot

Met het voorgaande heeft het team van de Kampanje haar plannen en ambities voor de komende periode beschreven. Wij realiseren ons dat het ambitieniveau hoog is. Dat moet ook wel. Wij hebben in de afgelopen periode een moeilijke periode doorgemaakt. Deze heeft onze ontwikkeling geremd en ons enigszins op achterstand gezet. Wij zijn zeer gemotiveerd die afstand te overbruggen en hopen daarbij de gemeente aan onze zijde te vinden. Primair gaat het daarbij om inhoudelijk draagvlak onder onze ambities.

Secundair om de wijze van financiering daarvan. Daarbij zijn wij graag bereid eerst naar onszelf te kijken en na te gaan op welke wijze wij binnen de huidige financiële kaders aan de realisatie van onze plannen kunnen werken.

Die kaders worden geschetst aan de hand van een meerjarenbegroting die aan de uitvoering van dit beleidsplan onlosmakelijke verbonden is. Deze wordt separaat aangeleverd.

Arjaen Kersten
Directeur bestuurder

Den Helder september 2017

Bijlagen:

Bijlage 1: Belanghebbendenanalyse

Bijlage 2: Concurrentieanalyse

Bijlage 3: Model Jaarplan

Bijlage 1: Belanghebbendenanalyse De Kampanje

onze belanghebbenden	hun belang voor De Kampanje	onze relatie met hen	hun invloed/macht	hun belangen	hun prioriteit ligt bij...	onderlinge belanghebbenden coalities met...
Onze (potentiële) bezoekers	++	+	++	Goed inhoudelijk aanbod, goede faciliteiten, kwalitatief hoogwaardige dienstverlening en een fijne sfeer.	Gezellig uitgaan, goede service, gewilde artiesten een goed gevoel na afloop van de voorstelling,	Andere bezoekers, collega theaters, bedrijfsleven (mogelijk als werknemer)
Bespelers	++	++	++	Optimale ondersteuning van hun voorstelling (technisch/marketing) en fijne sfeer om in te werken.	Een mooie speelplek, volle zaal en een goed verlopende voorstelling, enthousiast publiek na afloop	collega theaters, impresariaten/producenten, collega artiesten.
Eigen medewerkers	++	+	++	Goede en open communicatie. Plezierig werk, zowel inhoudelijk als qua werkomstandigheden en sfeer. Veiligheid inkomen. Redenen om trots te zijn op hun organisatie (o.a. door succes)	Plezier in het werk en goede collegiale verhoudingen. Goede leiding/aansturing. Betrokken worden en waardering	Collega's intern en extern, vakbonden, arbodienst, hun publieke omgeving. Werkgelegenheid in Den Helder e.o
Impresariaten	++	+	++	Zo veel en hoog mogelijk verkoop van hun aanbod, een goede relatie met het theater (mn. programmeur, directie)	Een volle zaal en goede zorg voor hun artiesten, publicitaire ondersteuning	collega theaters en collega impresariaten en artiesten
Zakelijk en artistiek leiders van gezelschappen	+	+	+	Verkoop van hun voorstelling(en), samenwerking	Publieksbereik, waardering, zorg voor hun acteurs/musici e.d. Samenwerking in co-producen/faciliteren	collega producenten, theaterdirecties/ programmeurs, collega artiesten

onze belanghebbenden	hun belang voor De Kampanje	onze relatie met hen	hun invloed/macht	hun belangen	hun prioriteit ligt bij...	onderlinge belanghebbenden coalities met...
Huurders	+	+/-	+/-	Een mooie plek om relaties te ontmoeten/iets te bieden. Goede ondersteuning van hun activiteit. Realisatie van hun doelstelling van de bijeenkomst.	Een goed verloop van de activiteit. Teverden bezoekers van hun evenement.	Afhankelijk van type huurder. Hun eigen netwerk en achterban. Concurrenten op het verhuurterrein.
College B&W en ambtelijke organisatie	++	+	++	Een (financieel) goed lopende organisatie, die een goed imago heeft bij de bevolking en die een bijdrage levert aan de realisatie van het cultuurbeleid en aantrekkelijkheid van de gemeente. [waardetoevoeging]	Een (financieel) goed lopende organisatie, goede/open samenwerking en geen rumoer rond de organisatie.	Collega, culturele instellingen, collega bestuursleden, lokale politici
Collega theaters en culturele instellingen (in en buiten Den Helder e.o.)	+	+/-	+/-	Een goede naam van theater en cultuur in algemeen. Goede samenwerking, inhoudelijk en praktisch delen van kennis en middelen/faciliteiten.	Zichzelf te verbeteren door het benutten van elkaars kennis, faciliteiten en/of samenwerking.	Collega culturele organisaties, lokale politiek, Gemeentebestuur en ambtelijke organisatie, bedrijfsleven.
Lokale politici	++	+/-	++	Een organisatie die past in hun politieke denkbeelden en waar voor z'n geld biedt	Publieke waardering voor de organisatie, liefst in relatie tot hun eigen inspanningen	Collega politici, Gemeente Bestuur, bevolking[bezoekers], ambtenaren, collega culturele organisaties.
Ambtelijke organisatie gemeente	++	+	++	Een betrouwbare organisatie en leiding, die zorgt voor goede [financiële] resultaten en tevreden bezoekers/klanten en medewerkers	Succes, rust en betrouwbaarheid	Medewerkers (via OR), lokale politiek en Gemeentebestuur, hun eigen netwerk in het bedrijfsleven, Raden van Toezicht/Besturen van andere culturele instellingen.
Vakbonden/ Arbodienst	+/-	+/-	+/-	Goede werkomstandigheden voor medewerkers, naleving van formele arbeidsvoorwaarden	Tevreden medewerkers	OR, Collega theaters.
Koepelorganisaties (w.o. VSCD/VPT)	+	+	+/-	Aansluiting als lid ten behoeve van breed gedragen belangenbehartiging	Participatie, betrokkenheid en input van kennis en informatie.	Collega theaters.

onze belanghebbenden	hun belang voor De Kampanje	onze relatie met hen	hun invloed/macht	hun belangen	hun prioriteit ligt bij...	onderlinge belanghebbenden coalities met...
Onderwijs-Instellingen	+	+/-	+/-	Een organisatie die een bijdrage levert aan hun onderwijsdoelstellingen op het terrein van cultuureducatie.	Een aantrekkelijk en inhoudelijk sterk element in hun lesaanbod. Moet makkelijk te verwerven zijn.	Collega culturele organisaties, gemeentelijke politiek, ambtenaren en Bestuur. Collega onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties. Publieke contacten
Maatschappelijke organisaties	+	-	+/-	Een organisatie die op creatieve wijze bijdraagt aan het realiseren van hun eigen doelstellingen.	Een vorm van dienstverlening die op onderscheidende manier iets aan hun reguliere aanbod toevoegt.	Collega culturele instellingen, collega maatschappelijke instellingen, lokale politiek, lokaal ambtelijk en Bestuurlijk, Publieke contacten.
Bedrijfsleven (w.o. Horeca, winkeliers) i.c. sponsors/ afnemers van commerciële diensten	++	+/-	+/-	Een theater dat een bijdrage kan leveren aan hun commerciële en communicatie doelstellingen. Versterking van hun klanten bestand, netwerk, eigen imago (extern en intern) en het imago van de stad	Onderhouden van relevant netwerk. Veel aandacht voor hun eigen organisatie. Associatie met succes. Imago	Collega bedrijven, lokale politiek en Gemeentebestuur, collega culturele organisaties
City Marketing	+	+	-	Een theater dat een positieve bijdrage levert aan het imago van Den Helder e.o.	Goede samenwerking, delen van informatie	Collega, culturele organisaties, Gemeentebestuur, bedrijfsleven, publiek
(lokale/regionale) media	++	+	++	Content	Scoops	Publiek en lokale politiek
Fondsen	+	+/-	+/-	Een organisatie die een bijdrage levert aan de realisatie van inhoudelijk doelstellingen van het betreffende fonds.	Een juiste inhoudelijk uitvoering van het betreffende project en een goede financiële verantwoording	Collega theaters, andere fondsen

onze belanghebbenden	hun belang voor De Kampanje	onze relatie met hen	hun invloed/macht	hun belangen	hun prioriteit ligt bij...	onderlinge belanghebbenden coalities met...
Zakelijke dienstverleners (o.a bank)	++	+/-	+	Inkomsten uit bankkosten en intrest, omzet, financiële zekerheden.	Kunnen nakomen van verplichtingen. Maatschappelijk aanzien.	Gemeente (i.g.v. garantie), Raad van Toezicht, Zakelijke netwerken.
Toeleveranciers	+	+	-	Een goede relatie met De Kampanje teneinde hun producten j te kunnen afzetten.	Veel afzet en een tevreden en betrouwbare klant	Mogelijk collega-instellingen. Zakelijk netwerk

Bijlage 2: Concurrentieanalyse

De kracht van de concurrentie, ook wel concurrentiedruk genoemd, wordt bepaald door een aantal factoren.

1. De onderhandelingsmacht van de afnemers/opdrachtgevers

De onderhandelingsmacht van afnemers is groter naarmate:

- binnen de gewenste actieradius van de Kampanje meerdere aanbieders van vergelijkbare producten zijn
- de (financiële) afhankelijkheid van de individuele afnemer groter is
- De Kampanje in haar aanbod en dienstverlening niet onderscheidend is van concurrenten
- De Kampanje diensten en producten voor de gast bij het maken van keuzes een lagere prioriteit krijgen.

Hoe is de realiteit in dit opzicht voor de Kampanje?

Voor de Kampanje geldt dat de afhankelijkheid van bezoekersaantallen en in enige mate ook commerciële opdrachtgevers groot is. De door de gemeente Den Helder e.o. beschikbaar gestelde middelen vormen de ruggengraat van onze activiteiten. Dat creëert een hoge mate van afhankelijkheid en versterkt het besef (wat overigens voor elke organisatie geldt), dat de reden van het bestaan van De Kampanje is gelegen in de waarde die wij weten toe te voegen aan de belangen van onze cliënten.

Dat geldt niet alleen voor de relatie met de Gemeente. Ook voor (potentiële) bezoekers en opdrachtgevers als het bedrijfsleven, het onderwijs en organisaties uit de (amateur) culturele sector, e.d. (zie ook Belanghebbenden analyse) geldt dat zij alleen een relatie met De Kampanje willen aangaan als De Kampanje diensten/ producten levert waar zij iets aan hebben. Daarbij is niet alleen het wát geleverd wordt van belang, maar vooral ook het hoe?

Op *cultureel terrein* is er enige concurrentiedruk vanuit andere theaters. Dit betreft met name Het Park, CoolKunst en Cultuur en Taqa De Vest. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de aard van de programmering.

Hoewel in de regio Kop van Noord-Holland ook nog andere theatervoorzieningen staan, is de programmering van anderen niet zodanig onderscheidend dat er snel mensen uit Den Helder e.o. naar die andere theaters trekken. Uitzondering hierop zijn de theaters waar grote producties landelijke/beperkt reizende producties staan.

Voor de meer kleinschalige voorstelling groeit de concurrentie binnen de stad. Voorbeelden hiervan zijn Windkracht 13, School 7, Studio 62 en incidentele initiatieven.

De kans om zich ten opzichte van andere vrijetijdsvoorzieningen te onderscheiden ligt voor de Kampanje in de beschikbare voorzieningen en de toenemende behoefte aan zingeving, ontmoeten, beleven en delen, zeker in een samenleving die steeds meer seculariseert.

Op *commercieel terrein* ondervindt De Kampanje belangrijke concurrentie van vele mogelijkheden tot vrijetijdsbesteding en commerciële organisaties op het terrein van de vergader- en

congresmarkt. Vergaderarrangementen worden op veel plaatsen aangeboden en vaak tegen lagere prijzen en/of in een meer passende omgeving dan de Kampanje kan aanbieden. Daar zullen wij onze energie dan ook niet op richten. Onze kracht ligt in meer grootschalige evenementen, waarbij technische voorzieningen, passende en professionele dienstverlening van belang zijn voor het succes van het evenement. Voor de verhuurmarkt zijn Studio 62, School 7, Fort Kijkduin en Fort Westoever belangrijke concurrenten. Nadere analyse van onderscheidende criteria moet duidelijk maken hoe wij ons ten opzichte van hen concurrerend kunnen positioneren.

Het ontwikkelen van een sterke relatie met het bedrijfsleven stimuleert voor de Kampanje de kansen op commerciële groei.

2. De onderhandelingsmacht van de toeleveranciers (inkoop)

Dit betreft de mate van afhankelijkheid die de organisatie heeft van de diensten/ producten van een toeleverancier. Hun onderhandelingsmacht is groter naarmate:

- het product van de toeleverancier uniek is
- de afhankelijkheid van de toeleverancier ten opzichte van de organisatie kleiner is. [*“voor jou tien anderen”*]

Hoe is dit voor de Kampanje?

De belangrijkste toeleveranciers van de Kampanje zijn primair de producerende podiumkunst-organisaties en impresariaten. Daarbij is de Kampanje niet afhankelijk van een enkele aanbieder. Er is veel aanbod/keuze en de Kampanje verkeert in die relatie vooral in de positie van opdrachtgever en heeft daarin in de meeste gevallen een sterke onderhandelingspositie. Een uitzondering daarop vormen de voorstellingen die bij voorbaat al een grote aantrekkingskracht hebben (b.v. de grote cabaretiers). In de meeste gevallen bepalen zij zelf wanneer zij bij ons willen spelen en valt op hun voorwaarden weinig af te dingen.

Het is in alle gevallen wel gewenst een positief beeld te hebben bij de producenten/ impresariaten/artiesten. Wat De Kampanje betreft is dat goed gelukt. Veel van hen willen graag in Den Helder e.o. staan, hoewel de afstand regelmatig wel als belemmering wordt ervaren.

Voor alle andere toeleveranciers geldt een reguliere klant leveranciersrelatie. De onderhandelingspositie van het theater is in de relatie naar toeleveranciers sterkt door de grote hoeveelheid activiteiten.

3. De dreiging van nieuwe toetreders

De dreiging dat er een vergelijkbare organisatie als De Kampanje de markt zal betreden is niet groot. Ten opzichte van bestaande concurrenten en potentieel nieuwe toetreders heeft De Kampanje een aantal USP's i.c.

De Kampanje:

1. Heeft een unieke locatie .
2. Is in staat bijzondere producten en diensten aan te bieden, die aansluiten bij actuele ontwikkelingen en behoeften van de stad en haar inwoners.
3. De Kampanje heeft een zeer betrokken groep medewerkers, die het vermogen hebben ook in moeilijke omstandigheden de continuïteit van dienstverlening te waarborgen.

4. De technische faciliteiten van het theater en de relaties in de podiumkunstenwereld kunnen veel potentiële opdrachtgevers een unieke en op maat gemaakte exposure bieden.
5. Wij verenigen expertise in ons, die voor met ons samenwerkende partijen van nut kan zijn.
6. Onder het motto '*support your locals*' dragen wij bij aan de belangen van het lokale verenigingen en bedrijfsleven]

4. De dreiging van substituuat producten.

Nieuwe toetreders zijn ook organisaties die in hun aanbod weliswaar niet vergelijkbaar zijn, maar die wel de aandacht van de eigen organisatie kunnen afleiden. Voorbeelden vinden wij vooral in de vrijetijdssector. Zo zijn b.v. film, televisie, internet, games en series op Netflix te beschouwen als substituuat producten voor theatervoorstellingen. Ook festivals zijn in dit opzicht ook een concurrent van onze reguliere programmering. Tegelijk biedt het goede mogelijkheden publiek naar elkaar te verwijzen. Dat geldt ook voor musea en een weekendje weg.

Voor de Kampanje is op korte termijn het risico op verstoring van de huidige balans door het ontstaan van nieuwe substituten relatief beperkt. Er ligt wellicht een kans in het benutten van samenwerkingsmogelijkheden en oriëntatie op nieuwe interessesferen zoals de belangstelling voor games e.d.

5. Rivaliteit binnen de eigen bedrijfstak

Centraal hierbij staat de vraag of aanbieders onderling bereid zijn om afspraken te maken rond samenwerking en inhoudelijke afstemming.

Voor de Kampanje geldt dat er geen sprake is van zware rivaliteit. In het algemeen zijn partijen wel bereid tot vooral praktische samenwerking. Een belemmering daarbij is de hang naar een eigen identiteit en behoud van eigen zeggenschap. In de theatersector en ook in andere culturele organisaties wordt hieraan veel waarde gehecht. Dat heeft er toe geleid dat de sector in het benutten van mogelijkheden achterblijft.

In de huidige periode van afnemende middelen is de druk om hier op een andere manier mee om te gaan wel toegenomen en is de bereidheid om na te denken over samenwerking groter. In dit kader biedt de samenwerkingsrelatie met de theater in Hoorn, Heerhugowaard en Alkmaar mogelijkheden om elkaar te versterken en het publiek beter te bedienen.

Binnen Den Helder moet er aandacht zijn voor de relatie met de andere culturele instellingen. Onze voorgenomen activiteiten kunnen bedreigend voor hen zijn of belemmeren onze toetreding tot dit domein. Actieve samenwerking is voor beide organisaties de sleutel tot [meer] succes.

De conclusie van de concurrentieanalyse mag zijn dat de Kampanje voor haar reguliere culturele activiteiten niet in een zware concurrentiepositie verkeert. Voor de nieuwe beleidsvelden en aan commerciële zijde van ons aanbod is de concurrentie beduidend groter. In toetreding tot het sociaal maatschappelijk domein liggen kansen op het versterken van de eigen positie mits goede samenwerking wordt gezocht met partijen die reeds in dit veld actief zijn, zoals Vrijwaard, Ouderenbonden, de Woningstichting en wijk en buurtcentra

Bijlage 3: Jaarplan 2018

Afdeling: Marketing&Educatie

Opgesteld door:

Geplande doelen <i>Wat wil ik bereiken?</i>	Geplande acties <i>Wat ga ik daarvoor doen?</i>	Mensen en middelen <i>Wie/wat heb ik er voor nodig?</i>	Geplande resultaten <i>Wat levert het op?</i>	Verantwoordelijke <i>Wie zorgt voor het resultaat?</i>	Geplande datum gereed

