

# **Theater De Kampanje**

## **Onderzoek naar de bedrijfsvoering. Verslag van bevindingen**

**20-04-2017  
Netwerk CC/HK**

## Inhoudsopgave:

1. Inleiding	2
2. Werkwijze	3
3. Het beoordelingskader	4
3.1 De fundamentele kenmerken van het model	3
3.2 De opbouw van het model	4
4. De bevindingen	8
4.1 Algemene bevindingen	8
4.2 Leiderschap	9
4.3 Strategie en beleid	10
4.4 Management van medewerkers	11
4.5 Management van middelen	12
4.6 Management van organisatie en werkprocessen	13
4.7 Governance	15
4.8 Samenvatting	16
5. Financiële beoordeling	17
5.1 Inleiding	17
5.2 Bevindingen	17
5.2.1 Raming 2016 versus werkelijk 2016	17
5.2.2 Resultaat 2014 versus resultaat 2016	20
5.2.3 Overige opmerkingen	20
5.3 Resultaat benchmark	21
5.4 Resumerend	23
6. Bijlagen:	
Bijlage 1: Scores op de resultaatgebieden management	
Bijlage 2: Scores op de resultaatgebieden medewerkers incl. vergelijking Management.	
Bijlage 3: Scores op de resultaatgebieden onderzoeker.	
Bijlage 4: Resultaat 2014 versus raming 2016 en resultaat 2016	
Bijlage 5: Uitsplitsing naar dienstverleningsbasis	
Bijlage 6: Gegevens t.b.v. benchmark Kampanje excl. Stoom	
Bijlage 7: Benchmark	
Bijlage 8: Voorbeeld van een mogelijk nieuwe ordening	

## 1. Inleiding

Medio 2015 heeft De Kampanje haar nieuwe huisvesting betrokken in de mooie, historische omgeving van Willemsoord. Het geheel is een prachtig voorbeeld hoe oude en nieuwe cultuur in al haar geleding kunnen worden verenigd.

De groei naar nieuwe situaties zijn vaak langlopende trajecten, die onvermijdelijk ook een aantal onzekerheden met zich meebrengen. Die doen zich in belangrijke mate voor op twee terreinen. In de eerste plaats op financieel terrein en in de tweede plaats op inrichting van de organisatie. In de aanloop naar een geheel nieuwe situaties worden op beide terreinen aannames gemaakt, die zo dicht mogelijk op de veronderstelde realiteit worden geprojecteerd. De toets of de aannames de uiteindelijke realiteit ook dekken, vindt vaak pas plaats na een periode van daadwerkelijk gebruik van de nieuwe accommodatie.

Dit geldt ook voor theater De Kampanje. Na ruim een jaar van volledige exploitatie in de nieuwe setting treden er discrepanties op tussen oorspronkelijke aannames en de werkelijke situatie c.q. cijfers.

Ten behoeve van het nivelleren van de afwijkingen en een constructief overleg en samenwerking met de in dit kader belangrijkste financiers en stakeholders, willen directie en Raad van Toezicht van de Kampanje graag een onafhankelijke diagnose van de stand van zaken in de organisatie en een analyse van de exploitatiecijfers.

De vraag daarbij was:

- Voer een objectieve en onafhankelijke financiële exploitatiediagnose uit, waarbij gekeken wordt naar:
  - Afwijkingen tussen de oorspronkelijke exploitatieopzet en de werkelijke cijfers over 2016
  - Hoe de exploitatiecijfers van De Kampanje zich verhouden tot een aantal vergelijkbare theaters.
  - Geef een verklaring voor eventueel geconstateerde discrepanties.
- Aanvullend op de cijfers een diagnose van de organisatie:
  - Toets de uitvoering van de organisatie op organisatorische randvoorwaarden die voor een succesvolle bedrijfsvoering van belang zijn.
  - Benoem de knelpunten die op verschillende niveaus in de organisatie mogelijk leven/ervaren worden.
  - Stel op basis van de diagnose een Rapport van Bevindingen op dat inzicht geeft in bovengenoemde punten, inclusief aanbevelingen voor een effectief vervolg/aanpak.

Deze rapportage richt zich in de eerste fase op de bevindingen van de organisatiediagnose. Hierbij worden de aanpak, het diagnose-instrument, het referentiekader van de beoordeling en de actuele bevindingen beschreven. In het tweede deel worden de bevindingen m.b.t. de financiën beschreven. Die volgorde is van belang omdat in het eerste deel vaak aanwijzingen worden gevonden voor oorzaken van discrepanties in het tweede deel.

De onderzoeker bedankt allen die bij het onderzoek betrokken zijn geweest voor hun openheid en inzet. Het illustreert hun betrokkenheid bij een in vele opzichten bijzondere organisatie.

HK/NetwerkCC/april 2017

## 2. De werkwijze

De activiteiten die in het kader van organisatiediagnose zijn uitgevoerd zijn als volgt:

- Een documentenanalyse.  
Aan de hand van beschikbare documenten (beleidsplannen, werkafspraken, procesbeschrijvingen e.d.) is een beeld gevormd van hetgeen in de organisatie is ontwikkeld op het terrein van voorwaarden, die voor een succesvol functioneren van belang zijn.
- Met de leden van het Managementteam (incl. directie) is een organisatiescan uitgevoerd. Deze scan omvat een toetsing van zes aandachtgebieden op voorwaarden die voor een professionele bedrijfsvoering van belang zijn. De inhoud is gebaseerd op het INK managementmodel.
- Aanvullend op de scan zijn de MT-leden en een vertegenwoordiging van de medewerkers individueel geïnterviewd.
- Naast het oordeel vanuit de organisatie op de scans zijn ook de bevindingen van de onderzoeker geplaatst. Het totaal leidt tot de beoordeling zoals die in de bijlagen 1 tot en met 3 zijn opgenomen.
- Uitvoering van een financiële analyse en benchmark onderzoek.  
In dit onderzoek zijn de financiële prestaties van De Kampanje beoordeeld op significante afwijkingen op de ramingen en vergeleken met een aantal vergelijkbare theaters in gemeenten van een vergelijkbare omvang. (Bijlagen 4 tot en met 7).

De uitkomsten van beide diagnoses hebben tot doel verbetermogelijkheden in kaart te brengen.

### 3. Het beoordelingskader

Om de betekenis van de bevindingen goed te kunnen duiden, is het van belang dat het kader waarlangs de beoordeling tot stand is gekomen voldoende duidelijk is. In het onderstaande wordt dit referentiekader nader toegelicht.

De voorwaarden waaraan de organisatie is getoetst, zijn gebaseerd op het INK-management model<sup>1</sup>

#### 3.1 Fundamentele kenmerken van het model:

Het INK-managementmodel is een praktijkmodel, geënt op de structuur en cultuur van succesvolle organisaties. Het succes van deze organisaties is samen te vatten in de volgende vijf fundamentele kenmerken.

##### 3.1.1 Inspirerend leiderschap

De leiding bepaalt op basis van externe en interne informatie, in dialoog met medewerkers en overige belanghebbenden, een uitdagende koers. Leiders dragen de koers uit, luisteren, inspireren en mobiliseren.

##### 3.1.2 Bouwen op vertrouwen

Iedere medewerker kent zijn bijdrage aan het eindresultaat en heeft de mogelijkheid zich hiervoor voldoende te bekwamen. Procesbeheersing, professionaliteit en verbetergerichtheid geven de basis voor vertrouwen, het bespreken van fouten en het in actie komen.

##### 3.1.3 Samenwerking

De leden van de organisatie waarderen elkaar in hun rol. Leiding en medewerkers nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het te behalen succes. Diversiteit en meerstemmigheid worden productief gemaakt.

##### 3.1.4 Resultaatgerichtheid

De leiding stuurt op resultaten en houdt de waardering door de verschillende groepen belanghebbenden (klanten, leveranciers, partners, medewerkers, bestuur, financiers en maatschappij) in balans. De leiding en medewerkers zijn gericht op het behalen van de afgesproken resultaten voor alle belanghebbenden.

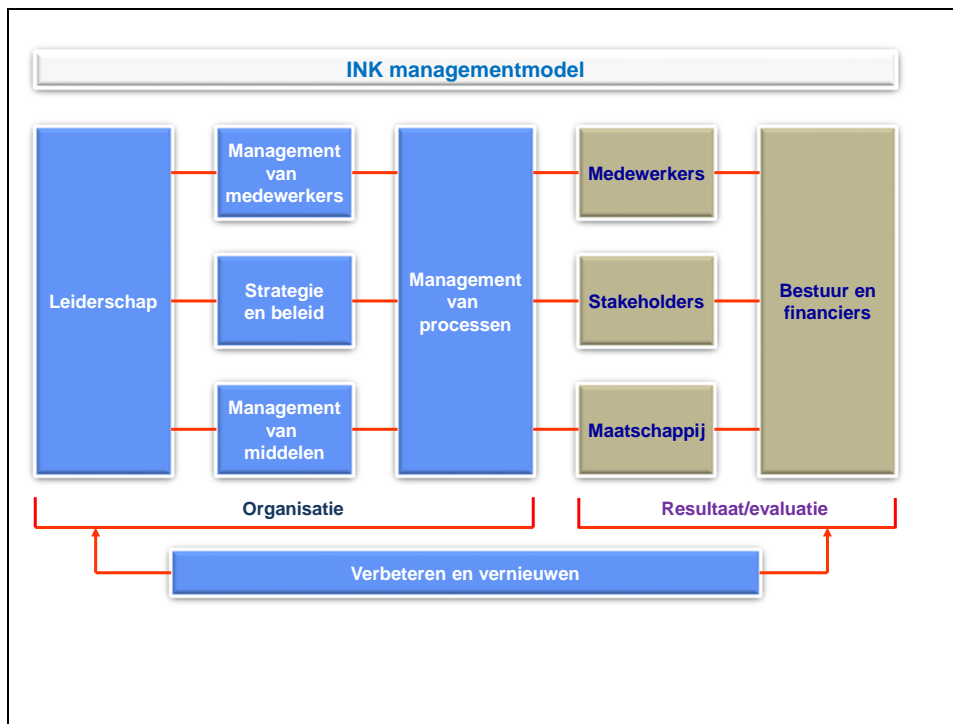
##### 3.1.5 Continu verbeteren en vernieuwen

Er is tijd en aandacht voor evaluatie en reflectie. Er is openheid over resultaten en een cultuur gericht op verbeteren.

Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen. De organisatie kijkt kritisch naar zichzelf en haar omgeving, waardoor stapsgewijs wordt verbeterd en/of (fundamenteel) wordt vernieuwd.

---

<sup>1</sup> Instituut Nederlandse Kwaliteit



Figuur 1: INK managementmodel

### 3.2 De opbouw van het model:

Het INK-managementmodel onderscheidt vijf *organisatiegebieden* en vier *resultaatgebieden* en het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'.

- In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht; ook wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren.
- In de resultaatgebieden wordt vastgesteld wat feitelijk is gerealiseerd. Het primaat van de beoordeling hiervan ligt primair bij externe stakeholders.
- Het 'tiende aandachtsgebied' is de feedbackloop waarin centraal staat of en in hoeverre de organisatie leert van de ervaringen en behaalde prestaties en naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te realiseren.

#### 3.2.1 *Organisatiegebieden:*

##### 3.2.1.1. *Leiderschap*

De manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Dit door het definiëren van de bestaansredenen en de unieke kracht van de organisatie. Met een visie op de toekomstige ontwikkelingen die in dialoog met de stakeholders wordt gevormd. Leidinggevend stemmen de interne organisatie hierop af en zijn zichtbaar betrokken. Leiderschap is niet alleen een zaak voor de top, maar betreft alle leidinggevende niveaus.

##### 3.2.1.2. *Strategie en beleid*

De manier waarop de organisatie haar missie en visie vertaalt naar de te behalen resultaten voor alle belanghebbenden. De concretisering in beleid, plannen en budgetten. De interne en externe oriëntatie die aan de strategie ten grondslag ligt. De manier van communiceren in en buiten de organisatie.

### 3.2.1.3. Management van medewerkers

De manier waarop de organisatie in het licht van de visie en de missie de kennis, kwaliteiten en energie van de medewerkers maximaal benut. Hen inspireert en in de gelegenheid stelt tot het maximaal ontwikkelen en benutten van hun competenties. De manier waarop medewerkers erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdragen aan verbetering en vernieuwing.

### 3.2.1.4. Management van middelen

De manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen die de realisatie van de strategie vergt, veilig, duurzaam en beschikbaar zijn. De manier waarop middelen worden aangewend om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij gaat het om geld, kennis en technologie, materialen en diensten. Van belang is ook de wijze van samenwerking met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.

### 3.2.1.5. Management van processen

De manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en -waar nodig- verbetert of vernieuwt. De effectiviteit voor interne en externe klanten is een belangrijke graadmeter voor succes. Er wordt onderscheid gemaakt tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Management van processen vraagt om evenwicht tussen enerzijds standaardisatie en regulering en anderzijds ruimte en handelingsvrijheid voor de professionele medewerker om in de praktijk adequaat te kunnen functioneren.

## 3.2.2. Resultaatgebieden:

### 3.2.2.1. Klanten en partners

De waardering door partners, klanten en leveranciers waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor succesvol presteren van de organisatie. Partners zijn externe organisaties waarmee intens en/of langdurig wordt samengewerkt.

Het is nodig te weten hoe zij producten, dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over de producten, de dienstverlening of de samenwerking? Heeft de organisatie inzicht in de redenen waarom men wel of niet van haar diensten gebruikt maakt? En wat mag de organisatie voor de toekomst van hen verwachten?

### 3.2.2.2. Medewerkers

In dit aandachtsgebied komt naar voren in hoeverre de organisatie toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers. Hoe denken zij over de organisatie? Wat vinden zij van de beloning, ontwikkeling, uitdaging, motivatie? Wordt dit gemeten en zijn er doelstellingen bepaald? En wordt er daadwerkelijk iets gedaan met de uitkomst van de meting?

### 3.2.2.3. Maatschappij

Elke organisatie levert niet alleen diensten aan (leden van) de maatschappij, maar maakt daar ook deel van uit. Het is daarom noodzakelijk dat de organisatie zich rekenschap geeft van haar medeverantwoordelijkheid voor de omgeving: het milieu, de maatschappij en de ontwikkelingen daarin. In dit aandachtsgebied wordt gevraagd wat de inspanningen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hebben opgeleverd.

### 3.2.2.4. Bestuur en financiers

De continuïteit van de organisatie wordt uiteindelijk bepaald door degenen die zeggenschap hebben over de organisatie. Dit zijn bestuur en financiers. Vanuit hun verantwoordelijkheid, visie en belangen geven zij richting en stellen zij financiën ter beschikking. Bestuur en financiers vormen zich een oordeel over de totale prestatie van de organisatie. De nadruk ligt daarbij op het behalen van de strategische

doelstellingen, de marktpositie en (de voorspelbaarheid van) het rendement op het geïnvesteerd vermogen.

#### 3.2.2.5. Verbeteren en vernieuwen

Verbeteren en vernieuwen is een continu proces. Net zoals het werken aan de conditie van de organisatie. Door veranderingen in de omgeving wordt voortdurend een beroep op het aanpassingsvermogen van de organisatie gedaan. Inspiratie en ideeën komen onder andere voort uit de metingen in de resultaatgebieden, maar ook uit de oriëntatie op externe ontwikkelingen en eigen leerervaringen.

### 3.3 De focus van het onderzoek

De bevindingen van de diagnose zijn primair gebaseerd op een toetsing van voorwaarden voor professionaliteit, die vallen onder het domein van de vijf *organisatiegebieden*. Zij zijn het meest van belang voor het doen van uitspraken over de interne kwaliteit en professionaliteit van de organisatie.

Bevindingen op de vier *resultaatgebieden* zijn gewoonlijk gebaseerd op analyses van verschillende feedbackinstrumenten, die al of niet periodiek aan de onderscheiden stakeholders worden voorgelegd. Deze waren op het moment van onderzoek beperkt beschikbaar. De bevindingen op de *resultaatgebieden* zijn dan ook beperkt weergegeven en zijn vooral gebaseerd op gesprekken met individuele MT-leden.



## 4. De bevindingen.

Onderstaande bevindingen zijn gebaseerd op de resultaten van de uitgevoerde scans en individuele gesprekken met de leden van het managementteam, een zestal medewerkers (waaronder vertegenwoordiging van de OR) en directie. Er is door alle betrokkenen zeer constructief en open aan het onderzoek meegewerkt.

NB: Het is bij het schrijven van bevindingen lastig dat het accent vaak komt te liggen op zaken die niet, of nog niet volledig, op orde zijn. Dat zou een al te negatief beeld kunnen geven van de actuele situatie. Het is daarom uitdrukkelijk van belang te vermelden dat vrijwel alle medewerkers aangeven met plezier in de Kampanje te werken, betrokken zijn en dat het meeste goed verloopt.

Het verslag van bevindingen volgt de vijf *organisatiegebieden*. Voor een gedetailleerd beeld van de scores op onderscheiden thema's wordt vriendelijk verwezen naar de bijlagen. Hierin zijn de resultaten van de uitgevoerde scans gespecificeerd weergegeven.

Het geconsolideerde beeld op basis van de onderzoeksresultaten is als volgt:

### 4.1 Algemene bevindingen

In zijn totaliteit geeft de Kampanje het beeld van een enigszins onthechte organisatie, op zoek naar een nieuwe ordening. De overstap naar de nieuwbouw en de komst van een nieuwe directeur hebben een forse breuk met het verleden veroorzaakt. Uit de interviews valt op te maken dat het verleden zich kenmerkte door veel tradities, niet meer bediscussieerde aannames, 'verworven rechten' en een leiding vanuit de toenmalig directeur die in die periode wordt omschreven als sterk autocratisch en directief.

Effecten hiervan zijn in de huidige situatie nog duidelijk merkbaar. Niet bij alle medewerkers is de veranderingsvaardigheid c.q. - bereidheid even groot. Dat is op zich niet zo vreemd, want de oude situatie bood een vorm van duidelijkheid en zekerheid. Deze is nu minder groot is. Onzekerheid leidt tot weerstand.

Het voornaamste is echter dat andere leidinggevend en medewerkers door een (als zodanig ervaren) directieve aansturing niet zijn bevraagd op eigenschappen en denkracht die, zeker op sleutelposities in de organisatie, redelijkerwijs van hen verwacht mogen worden.

In de actuele situatie is het beroep op gewenste vaardigheden en eigenschappen nadrukkelijk wel het geval. Op een aantal plaatsen in de organisatie, met name op het niveau van de afdelingshoofden, heeft men nog moeite het verschil te overbruggen.

Een andere reden voor de onthechting is dat de organisatie één op één overgeplaatst van de oude naar de nieuwe situatie, waarbij alleen al de veranderde context veel veranderingen met zich meebrengt. In de transitie naar de nieuwe situatie lijkt de organisatie onvoldoende te zijn voorbereid op alle veranderingen in de werkomstandigheden, werksfeer en de kennis en vaardigheden die in relatie tot de eisen die aan een modern theater van belang zijn.

Het professionele niveau van de organisatie is vrij laag. Er zit (nog) geen duidelijk verhaal onder het handelen van de medewerkers. De scores op de organisatiescan laten vaak zien dat de beoordeling op de voorwaarden tussen de respondenten nogal uiteen kunnen lopen.

Vaak is dit een signaal dat er geen eenduidig referentiekader is aan de hand waarvan de actuele situatie wordt beoordeeld. Men werkt en kijkt vaak nog vanuit het eigen perspectief. Dit wordt veroorzaakt doordat een eenduidig beeld van de gewenste situatie nog niet scherp genoeg is.

Binnen deze context zijn de genoemde organisatiegebieden door zowel de leden van het MT, als een groep medewerkers (waaronder een vertegenwoordiging van de OR.)aan de hand van de scan specifiek beoordeeld.

Wat hierbij opvalt is dat men redelijk zelfkritisch is. Maar ook dat de beoordeling van medewerkers op veel aspecten minder positief is dan die van het MT.

Daarnaast is de score op het item 'NB' (niet bekend) zowel bij MT als medewerkers hoger dan de gemiddelde scores van scans in andere theaters. Dit betekent in de meeste gevallen dat de betreffende succesfactor niet of onvoldoende is uitgewerkt. Vaak speelt ook de kwaliteit van de interne communicatie hierin een rol.

Het invullen van de scan heeft bij veel van de respondenten bijgedragen aan het organisatiebewustzijn en het besef dat er voor de komende periode een belangrijke uitdaging ligt. Deze acceptatie is een belangrijke voorwaarde voor een succesvol verbeteringsproces.

In de beschrijving van de verschillende resultaatgebieden zullen deze algemene bevindingen nader worden geduid.

## 4.2 Leiderschap.

Het leiderschap wordt gevormd door de directeur en vier afdelingshoofden.

De drie INK-taakgebieden van het management zijn het *richten* van de organisatie, het *inrichten* en doen *verrichten* van de opgenomen taken.

### 4.2.1 Richten

Het richten van een organisatie vindt idealiter plaats aan de hand van een zogenoemde 'Planning en Controlcyclus'. Hierbij wordt geformuleerd beleid vertaald in concreet handelen en bijpassende financiële projecties.

In de documentenanalyse is in dit kader alleen het Beleidsplan 2014-2018 aangetroffen. De aard en inhoud daarvan blijkt vooral gericht te zijn op praktische aspecten van de overgang naar Willemsoord. Een duidelijke, richtinggevende en inspirerende visie op de toekomst ontbreekt evenals het 'waarom' van de keuzes die gemaakt worden.

Hiermee ontbreekt voor leidinggevendenden op afdelingsniveau een kompas dat nodig is om hun afdeling een gerichte bijdrage te laten leveren aan de doelen van de organisatie.

De onderscheiden afdelingen vormen op dit moment geen homogene eenheid. Dit reflecteert zich in de samenwerking binnen het MT. Men heeft de neiging zich vooral tot het eigen domein te beperken en minder te opereren vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor het collectief.

Natuurlijk zijn er in de organisatie ook wel impliciet gedeelde opvattingen aanwezig. Zo is het streven naar tevreden bezoekers en andere stakeholders bij iedereen leidraad voor het eigen handelen. Wat daarvoor dan precies nodig is, is dan weer onvoldoende expliciet gemaakt. Dit maakt dat ook hier een ieder vanuit het eigen referentiekader handelt.

Met betrekking tot leidinggevend handelen (item 1.6-1.8) zijn de medewerkers kritischer dan de MT-leden zelf.

### 4.2.1 Inrichten

De organisatie van De Kampanje is ingericht langs een functionele ordening van de afdelingen. Dat paste lange tijd bij organisaties als deze. Inmiddels vraagt de dynamiek van de omgeving om een organisatorische vormgeving die beter in staat is deze dynamiek en de complexiteit van de vraag te volgen<sup>2</sup>.

Overigens is een organisatieschema sowieso slechts vorm, ofwel de landkaart van de organisatie. De inhoud bestaat uit de wijze waarop de processen zijn georganiseerd en de mate waarin medewerkers

---

<sup>2</sup> Zie paragraaf 4.6.1

met elkaar samenwerken en over die landkaart bewegen. Uitgaande van het credo *“mensen zitten niet in de organisatie, maar zijn de organisatie!”*, is het van belang een infrastructuur te ontwikkelen die mensen uitnodigt samen te werken, eigen initiatief te tonen en verantwoordelijkheid te nemen. Een dergelijk structuur is nog niet aanwezig.

Er zijn daarnaast weinig beheers documenten (werkafspraken, protocollen e.d.) aangetroffen die op andere wijze de coördinatie, samenhang en samenwerking tussen de afdelingen kunnen bevorderen. Tevens was het niet gebruikelijk dat er doeltreffende sturingsinformatie werd gegenereerd. Daar wordt in de actuele situatie wel aan gewerkt. Het is daarbij nog wel noodzakelijk om de te verzamelen informatie te koppelen aan gewenste uitkomsten van het beleid.

#### 4.2.2 Verrichten

Het leiderschap, zeker op afdelingsniveau, behoeft aandacht. De motivatie om het goed te doen is in ruime mate aanwezig, maar vooral op het terrein van kennis en vaardigheden die voor een dergelijke functie van belang zijn is veel ruimte voor verbetering/groei. Dat hoeft niet per sé een probleem te zijn als de leidinggevenden open staan voor nieuwe ideeën, talentvolle medewerkers de kans geven hun talenten te ontplooiën en verantwoordelijkheid te geven. Leidinggeven is ook het organiseren van de deskundigheid die in de organisatie aanwezig is.

Een aantal van dergelijke initiatiefrijke en enthousiaste mensen is zeker in de organisatie aanwezig.

naar een hoger plan te tillen. Zij zoeken elkaar op en smeden coalities rondom bepaalde werkzaamheden/ vraagstukken. In een aantal gevallen benutten zij hun talent op andere terreinen dan hun eigenlijke taak. Het zou een teken van kracht zijn als MT-leden dergelijke mensen vertrouwen en ruimte zouden geven.

In dit kader is het goed te vermelden dat alle respondenten veel waardering hebben voor de wijze waarop de huidige directeur de medewerkers betreft, informeert, serieus neemt en open staat voor input.

Tot slot is ‘Kwaliteit van dienstverlening’ binnen het resultaatgebied ‘verrichten’ een belangrijk criterium. Op dit onderdeel is geen expliciet beleid aangetroffen. Met name binnen de horeca is in dit opzicht nog veel te winnen.

### 4.3 Strategie en beleid

Het INK-model onderscheidt hierbij drie aspecten i.c. Oriënteren, Creëren en Implementeren .

#### 4.3.1. Oriënteren

Een gestructureerde aanpak voor informatieverzameling en beleidsontwikkeling, waarbij ook medewerkers en andere relevante stakeholders worden uitgenodigd hun input te leveren, is niet aangetroffen.

De huidige directie is zich dat zeker bewust en moet ook in staat worden geacht dit op te pakken.

Het huidige handelen van de organisatie is vooral nog gebaseerd op bestaande opvattingen. Deze zijn in combinatie met de betrokkenheid van de medewerkers voldoende om er voor te zorgen dat bij elke voorstelling op tijd het doek open gaat, de bespelers veilig en naar tevredenheid hun voorstelling kunnen uitvoeren, de bezoekers naar wens worden bediend en ook de omgeving actief wordt betrokken bij de nieuwe Kampanje. Het gaat echter ook om het vermogen verder te komen.

Dit is afhankelijk van gericht en expliciet beleid. Elke organisatie ontleent zijn bestaansrecht aan de waarde die het weet toe te voegen voor haar omgeving. Het kennen van die omgeving en de relevante

ontwikkeling daarin, is voor de juiste (strategische) keuzes een belangrijke voorwaarde. Op dit punt kan de Kampanje zich sterk verbeteren.

#### 4.3.2 Creëren

Door het ontbreken van gericht en expliciet beleid voldoet men tevens in beperkte mate aan de succesvoorwaarden onder het aandachtsgebied 'Creëren'. De ontwikkelcapaciteit van de organisatie is beperkt. Veel wordt gerechtvaardigd met 'zo hebben wij het tot nu te steeds gedaan'

Dat neemt niet weg dat kansen in de praktijk wel worden gezien, maar door de actuele staat van de organisatie nog niet kunnen worden benut of ontwikkeld.

#### 4.3.3 Implementeren

Door het ontbreken van een overkoepelend beleidsplan en concrete doelstellingen, werkt de organisatie ook niet met jaarlijkse Uitvoeringplannen, waarin uitvoering wordt gegeven aan beleid. Veranderingen en of nieuwe diensten/producten komen vrij willekeurig tot stand. Het is voor veel medewerkers dan ook niet geheel duidelijk welke koers de organisatie vaart, anders dan het zo goed mogelijk presteren tijdens de uitvoering.

Ook hier geldt dat veel vraagstukken die samenhangen met de ingebruikname van de nieuwbouw, op dit moment veel aandacht vragen. Dat maakt dat er op dit moment weinig ruimte is voor gestructureerde beleidsontwikkeling.

De conclusie moet zijn dat het gehele terrein van Strategie en Beleid, een belangrijk aandachtspunt in de komende periode moet zijn. *"Werkelijk organiseren gebeurt als een groep mensen gezamenlijk een gedeeld doel wil bereiken!"*

### 4.4 Management van medewerkers.

Ook hier drie aandachtsgebieden i.c. Organiseren, Investeren en Respecteren.

#### 4.4.1 Organiseren

Het organiseren betreft de mate waarop Personeelsbeleid is geformuleerd en vastgesteld. Een dergelijk beleid beschrijft het handelen van de organisatie jegens haar medewerkers in de drie fases van de relatie tussen een medewerker en de organisatie i.c. de entreefase, de verblijfsfase en de vertrekfase.

In de theaterwereld wordt een dergelijk beleid zelden aangetroffen. Dat heeft vooral te maken met het feit dat een specifiek opgeleide personeelsfunctionaris niet tot de gebruikelijke formatie van een theater behoort. Vaak is de organisatie te klein voor een gespecialiseerde functie als deze. Alleen in de heel grote theaters kom je een personeelsfunctionaris tegen.

De Kampanje is hierin geen uitzondering. Er is wel een vorm van personeelsadministratie. Deze is belegd bij het hoofd van de Boekhouding. Hij en de directeur acteren op aspecten van personeelsbeleid, maar dat gebeurt vooral op basis van incidentele situaties. Een gestructureerde aanpak van het personeelsbeleid is niet aanwezig.

Zorgelijk is dat elementaire zaken als een adequate functionerings- en beoordelingssystematiek ontbreken of slechts beperkt worden uitgevoerd.<sup>3</sup> Oriëntatie hoe in samenwerking met andere theaters in deze leemte kan worden voorzien, is aan te bevelen.

#### 4.4.2 Investeren

Tussen [redacted] bestaat een belangrijk verschil in beleving van de mate waarin in medewerkers wordt geïnvesteerd. Kennelijk is de leiding van goede wil, maar lijkt een

---

<sup>3</sup> In dit kader rijst de vraag welke criteria in het verleden zijn gehanteerd bij het toekennen van een aantal emolumenten die sterk afwijken van de op dat moment vigerende ( en ook huidige) CAO.

beperkte kennis en besef van personeelsbeleid niet tot het invullen van behoeften die bij de medewerkers aanwezig zijn. Bevordering van HR-deskundigheid/vaardigheden en gerichte aandacht voor het welzijn van de medewerkers zijn belangrijke aandachtspunten. Overigens wordt dit beleidsaspect vanaf medio april door een HR stagiair ter hand genomen.

#### 4.4.3 Respecteren

Het respecteren van medewerkers komt vooral tot uitdrukking in de inspanningen die de organisatie levert om haar medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen in de uitvoering van hun werk. Daarbij hoort ook de mate van interesse in hun mening en ideeën.

Ook hier is een belangrijk verschil in de scores van het MT en de medewerkers zichtbaar. Medewerkers voelen zich niet uitgedaagd of vinden dat zij onvoldoende worden bevestigd op hun specifieke talenten. Medezeggenschap is niet sterk geregeld.

Het zal duidelijk zijn dat beperkte invulling van dergelijke basisvoorwaarden niet bevorderend is voor een duurzaam hoge motivatie. Het ARBO beleid heeft aandacht. Een actuele risico inventarisatie en evaluatie RI&E) is in ontwikkeling. Veel mensen geven aan dat negativiteit op dit moment de boventoon voert, maar dat lijkt toch niet sterk van invloed op het plezier in hun werk.

#### 4.5 Management van middelen

De rubrieken bij management van middelen zijn: geld; kennis en technologie; materialen en diensten van derden.

##### 4.5.1 Geld

Vanaf de periode van het betrekken van de nieuwbouw, wordt de Kampanje geconfronteerd met forse exploitatietekorten. In de naast deze organisatiediagnose uitgevoerde benchmark en financiële analyse worden mogelijke oorzaken daarvan nader benoemd. Kort samengevat liggen de oorzaken in:

- a. In een aantal belangrijke discrepanties tussen de exploitatieopzet die is opgesteld, voorafgaande aan de nieuwbouw en de werkelijke situatie na in gebruik name.
- b. Afwijkende cijfers op de benchmark met de referentietheaters.

Een aantal van de geconstateerde verschillen zijn door de organisatie te beïnvloeden. Een aantal andere niet. De financiële rapportage gaat hier nader op in.

Wat de organisatie van middelen betreft, is eerder genoemd dat een Planning&Controlcyclus, ontbreekt. Begrotingen worden niet opgesteld op basis van het uit te voeren beleid, maar zijn een extrapolatie van begrotingen en exploitatieresultaten uit voorgaande periodes.

De financieel administratieve procedures zijn niet beschreven. Veel daarvan zit in het hoofd en de werkwijze van het Hoofd Boekhouding. Dat maakt, mede in relatie tot de bezetting van die afdeling, de continuïteit van de financiële administratie kwetsbaar.

De administratie op zich maakt een zorgvuldige indruk. Op afdelingsniveau worden de resultaten geadmistreerd. Zij worden echter niet benut om afdelingshoofden te informeren en enige mate van budgetbewustzijn en -verantwoordelijkheid te geven.

In de financiële administratie wordt onderscheid gemaakt tussen culturele dienstverlening en zakelijke dienstverlening. Het verdient echter aanbeveling om een duidelijker onderscheid te maken tussen de exploitatie van het theater en het restaurant. Dat is enerzijds voor een betrouwbare benchmark tussen vergelijkbare theaters van belang en anderzijds om de onderscheiden resultaten duidelijk te kunnen verantwoorden. De gemeente subsidieert het theaterdeel en zeker niet het restaurant. Ook reguliere restauranthouders zullen hier zeker op gespist zijn.

Daarnaast moet voorkomen worden dat onverhoopt negatieve resultaten van het ene deel, niet van invloed zijn op het andere deel.

Tot slot kunnen structurele commerciële activiteiten van invloed zijn op de ANBI-status van het theater. Hoewel die nu op het geheel is verleend, ligt hier wel een risico. Het verdient derhalve ook overweging om bij continuering van de restaurantactiviteiten deze onder te brengen in een eigen juridische entiteit.

#### 4.5.2 Kennis en technologie:

De kennis die nodig is om bij het huidige taken en dienstenpakket goed te kunnen functioneren is in redelijke mate in de organisatie aanwezig. Er is echter ook nog veel ruimte voor groei c.q. verbetering, vooral op het niveau van het middelmanagement. Zodra echter, b.v. bij nieuw beleid, ook nieuwe activiteiten worden ontwikkeld is ook op andere niveaus aanpassing van kennis en eventueel menskracht naar verwachting noodzakelijk. (v.b. sales en educatie)

Kennis die van belang is voor het sturen van de organisatie komt mede voort uit de ICT infrastructuur en informatiesystemen waarover de organisatie beschikt. Hierbij zijn meerdere opmerkingen te maken.

- a. De informatiebehoefte van de organisatie is niet duidelijk vastgesteld.
- b. De gebruikte systemen zijn weinig complementair, waardoor op meerdere plaatsen (soms nog in een boek) informatie wordt verzameld, die later bij elkaar moeten worden gebracht.
- c. De verzamelde informatie wordt in beperkte mate gebruikt voor sturing.
- d. Het meest belangrijk systeem, i.c. het ticketing- en reserveringssysteem is niet optimaal ondersteunend aan het primaire proces.

Tot slot is weinig van de noodzakelijke kennis vastgelegd in werkafspraken, protocollen e.d. Veel zit opgeslagen in de hoofden van de betrokken medewerkers. Nu is de organisatie klein genoeg om veel te coördineren in het directe onderlinge contact. Op een aantal punten echter, vooral waar het veiligheid (fysiek en procedureel) betreft is ontwikkeling van sturingsinformatie en beheers documenten van belang, mede om continuïteit te waarborgen.

#### 4.5.3 Materialen en diensten van derden

Hierbij gaat het vooral om de kwaliteit van de context waarin het werk wordt uitgevoerd.

De ruimten waarin bezoekers en bespeler worden ontvangen, de gebruikte materialen, fysieke uitingen, de fysieke verschijning van medewerkers e.d. Op al deze punten scoort de Kampanje in de huidige situatie hoog.

Bijna onvermijdelijk bij de oorspronkelijke gebruiksfunctie van het gebouw, past dat op onderdelen niet de meest ideale bouwkundige situaties konden worden gerealiseerd. De menselijke maat van enkele foyers, de akoestiek, looplijnen e.d zijn niet optimaal, maar spelen in de fraaiheid van de nieuwe situatie niet de meest prominente rol. Daarnaast zijn er fouten in de bouw gemaakt die negatief van invloed zijn op de beleving/beeldvorming bij bezoekers en daarmee op de exploitatie. Bijvoorbeeld de hoogte van de balustrade van het balkon, de slechte akoestiek in de foyers en slecht functionerende klimaatbeheersing

Met betrekking tot het verblijf in het gebouw zijn onderhoud en veiligheid planmatig geborgd en heeft de nieuwe situatie gezorgd voor moderne en adequate materialen en gereedschappen.

### 4.6 Management van organisatie en werkprocessen

De drie INK thema's die hier van toepassing zijn betreffen: Ontwerpen, Beheersen en Evalueren en verbeteren.

#### 4.6.1 Ontwerpen

De organisatie is ingericht volgens een traditionele functionele indeling. (bijlage 3). Binnen theaters is dit een gebruikelijke ordening, passend bij het reguliere takenpakket. Deze ordening is overigens historisch gevormd en berust niet op bewust gehanteerde ordeningsprincipes.

Naar de toekomst kijkend, is duidelijk dat theaters in het algemeen toe zijn aan een nieuwe strategische oriëntatie. Verschillende trends geven aan dat het dienst doen als een plaats waar overwegend professionele podiumkunstvoorstellingen worden gepresenteerd, op termijn niet meer volstaat. Dit geldt ook voor De Kampanje. Nieuwe taken vragen om nieuwe kennis en wellicht een ander type medewerker. De effecten hiervan zullen t.z.t ook in de vormgeving van de organisatie tot uitdrukking moeten komen.<sup>4</sup>

Zoals eerder genoemd is een organisatieschema slechts de landkaart van de organisatie. Belangrijker is te beoordelen op welke wijze de organisatie zich over de paden beweegt. In dit opzicht moet geconcludeerd worden dat de verschillende voortbrengingsprocessen niet optimaal op elkaar zijn afgestemd. Men werkt vooral binnen de eigen kolom/afdeling. Er zijn geen soepele overgangen tussen de verschillende bedrijfsactiviteiten. De kennis van elkaars afdelingen is beperkt.

De interne communicatie wordt vooral door de medewerkers, als onvoldoende ervaren.

#### 4.6.2 Beheersen

Gestructureerde procesbeheersing is niet het sterkste punt van De Kampanje. Eerder is al genoemd dat er weinig werk-afspraken of andere beheers documenten aanwezig zijn. Knelpunten in het voortbrengingsproces worden pragmatisch, ad hoc en in onderling overleg opgelost. Het verdient aanbeveling de focus te verleggen naar het voorkomen van fouten. Gestructureerde aandacht voor klanttevredenheid is van belang!

In dit kader is tevens gekeken naar aspecten van *lean* organiseren. *Lean* kijkt naar vermijdbare verspillingen, zoals aanhoudende defecten, overbodige voorraad, overbodige handelingen, onnodig wachten, overproductie en het niet benutten van talent. Een aantal aspecten hiervan zijn ook in de Kampanje terug te vinden.

Enkele voorbeelden:

1. Onder andere de Marketingafdeling heeft veel kleine arbeidscontracten. Dit leidt tot veel overdrachtsmomenten en beperkte mogelijkheden specifieke taken en verantwoordelijkheden toe te wijzen c.q. continuïteit te waarborgen.
2. Na voorstellingen wordt een 'nageniet arrangement' aangeboden. De personele kosten daarvan overstijgen meestal de opbrengsten.
- 3
3. De opbouw van de tribune in de middenzaal vraagt om veel extra uren inzet techniek medewerkers. De planning van situaties waar mee voorkomen wordt dat in korte tijd frequent moet worden afgebroken/opgebouwd, kan adequater.
4. Het systeem van klimaatbeheersing werkt niet naar behoren (onjuiste software en/of besturing??) hetgeen voor veel extra energiekosten zorgt.
5. Het ticketingsysteem sluit niet goed aan op de gebruiksbehoeften van een theater, is storingsgevoelig en traag..
6. Het systeem voor het opnemen van bestellingen in Stoom werkt niet adequaat waardoor gasten met enige regelmaat geconfronteerd worden met fouten.
7. Een aanvankelijk aangeschafte planmodule bleek niet werkbaar en moest worden afgekocht. Een effectief planningsysteem ontbreekt nog steeds

#### 4.6.3. Evalueren en verbeteren.

Ook het gericht periodiek evalueren en aan de hand daarvan zo mogelijk verbeteren, is niet opgenomen in het gedrag van de organisatie. Op basis van specifieke gebeurtenissen krijgen zaken de aandacht en vindt ad-hoc aanpassing plaats. Er is geen systeem waarmee klachten en/of fouten worden geregistreerd. Gemaakte fouten herhalen zich. Het zelfcorrigerend vermogen van de organisatie is niet

<sup>4</sup> Een voorbeeld van een mogelijk nieuwe ordening is weergegeven in bijlage 8

groot. Aan de hand hiervan zou het organisatiebewustzijn van medewerkers worden versterkt en kan men gestructureerd aan verbetering werken.

Opvallend is dat de bevroegde medewerkers de veranderingsvaardigheid en –bereidheid van de medewerkers in het algemeen, veel lager inschat dan de MT-leden dit doen. En aantal respondenten geeft aan dat er regelmatig weerstand is tegen veranderingen, zowel binnen het MT als bij collega's.

#### 4.6.4 Huidige formatie:

De formatie voor het onderdeel theater vertoont over de hele linie geen significante afwijkingen ten opzichte van de referentietheaters. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Deze werkzaamheden hebben inmiddels een meer doelmatige en minder persoonsafhankelijke inbedding in de organisatie gekregen. Heroriëntatie op de aard en inhoud van deze functie is te rechtvaardigen.

De formatie Theatertechniek telt rond de 5 fte. De formatiedoorrekening laat zien dat dit niet sterk afwijkt van de berekende behoefte. De formatie is echter ingevuld met vijf vrijwel volledige vaste contracten. Dit beperkt de flexibiliteit en doelmatigheid van de inzet. Vooral in stillere periodes lopen alle loonkosten door, terwijl in piektijden vaak extra inzet nodig is. Door het aantal vaste contracten terug te dringen tot de meest noodzakelijke kern ( zo'n 3,5 fte) kan de efficiency worden vergroot. Een beperking hierbij is wel dat het in de regio moeilijk lijkt om in dit kader aan geschikte medewerkers te komen.

Het probleem voor de Kampanje zit in de formatie die voor het restaurant (keuken) en de bediening nodig is. Op deze twee onderdelen zijn grote overschrijdingen te zien ten opzichte van de ramingen. In de financiële analyse wordt hier nader op ingegaan.

### 4.7 Governance

Twee beoordelingsthema's: Intern Toezicht en Verantwoording extern.

#### 4.7.1 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt uitgeoefend door een Raad van Toezicht. De rol van het toezichthoudende orgaan is vastgelegd in de statuten van de Stichting. Voor theaters is de Code Cultural Governance de leidraad voor het inrichten en handelen van het toezichthoudend orgaan. Binnen de Kampanje werkt men in principe conform het bepaalde in deze code.

Op basis van de geconstateerde financiële en inhoudelijke knelpunten die zijn gesignaleerd, lijkt het er op dat de Raad van Toezicht in het verleden niet altijd de juiste instrumenten heeft gehanteerd om de ontwikkelingen binnen de organisatie op de meest adequate wijze te monitoren.

#### 4.7.2 Externe verantwoording

De organisatie onderhoudt een goede relatie met de gemeente. Men weet zich door de gemeente gewaardeerd en waar mogelijk gesteund. Verantwoording vindt plaats langs de reguliere financiële rapportages en de criteria die in de overeenkomst tussen gemeente en stichting zijn opgenomen. De subsidiebeschikking van de gemeente bevat echter weinig concrete en onderbouwde prestatie-indicatoren.

### 4.8 Samenvatting



In de Kampanje is ten aanzien van organisatorische succesvoorwaarden op vrijwel alle resultaatgebieden nog veel werk te verrichten. Is de situatie problematisch? Nee en ja!

*Nee*, omdat elke dag de uit te voeren activiteiten (overwegend) naar tevredenheid plaatsvinden, medewerkers in het algemeen positief in hun werk staan en de bespelers, toeschouwers en andere gasten het, mede gezien de fraaie accommodatie, plezierig vinden om te komen.

*Ja*, omdat bij ongewijzigd beleid de organisatie verder wegzakt in niet optimaal functioneren, kansen mist, niet de mogelijkheden van haar omgeving benut en financieel verder wegzakt..

Bij dit alles moet worden aangetekend dat het moment van dit onderzoek ook wel bepalend is voor de bevindingen. De overgang van de oude naar de nieuwe situatie is groot geweest. Zowel in leidinggevend, organisatorisch en contextueel (omgeving) opzicht. Dat zijn momenten waarop onderhuidse ingeslepen gewoontes, verworven rechten en niet meer bediscussieerde aannames aan de oppervlakte komen en ter discussie worden gesteld.

Dit zorgt begrijpelijk voor onrust en onzekerheid. Niet iedereen zal zich in en dergelijke situatie makkelijk bewegen. Vaak leidt dit ook tot defensief gedrag. Mensen zijn vaak pas bereid te veranderen als de leiding er in slaagt een spanningsveld te ontwikkelen tussen hun huidige situatie en een model waarvan met de meerwaarde inziet. Pas als het laatste het geval is groeit de bereidheid mee te bewegen.

In dit opzicht is het moment van onderzoek ook een goed moment. De reacties van de respondenten was vrijwel unaniem. 'Jeetje, wat moeten wij nog veel doen!'. Dit illustreert dat het onderzoek ook heeft geleid tot organisatiebewustzijn bij de betrokkenen. Dit, gevoegd bij hun betrokkenheid bij de Kampanje en de wil om het goed te doen, biedt een goede basis voor een succesvolle ontwikkeling in de komende jaren.

Een van de meest belangrijke voorwaarden voor een succesvolle ontwikkeling is de beschikbaarheid van financiële middelen die het mogelijk maken de ambities te realiseren. Na de overgang naar de nieuwbouw is op dit vlak een probleem ontstaan. In de volgende hoofdstukken wordt het ontstaan hiervan nader geduid.

## 5. Financiële beoordeling.

### 5.1 Inleiding

In de periode na in gebruik name van de nieuwbouw ziet de Kampanje zich geconfronteerd met aanzienlijke exploitatietekorten. Deze kunnen op twee manieren (zijn) ontstaan:

- a. De exploitatieopzet die is gemaakt ten behoeve van de nieuwbouw, en die tevens grondslag is geweest voor de vaststelling van de subsidie, wijkt af van de werkelijke situatie na ingebruikname.
- b. Inkomsten en uitgaven in de reguliere exploitatie wijken af van gemiddelden die in theaters van vergelijkbare situaties van toepassing zijn. De eventuele discrepanties geven mogelijk aanwijzingen voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering van de Kampanje. Vervolgens is daarbij de vraag welke van de afwijkingen door de organisatie zelf wel/niet beïnvloedbaar zijn.

De financiële analyse heeft zich derhalve toegespitst op een tweetal aandachtgebieden.

#### a. Een diagnose van de exploitatiecijfers (bijlage 1.)

##### a.1. De exploitatieraming 2016 versus werkelijk 2016

Er is een vergelijking gemaakt tussen de aannames voorafgaand aan de nieuwbouw en de werkelijke cijfers 2016.

##### a.2. De jaarrekening 2014.

Ten behoeve van een vergelijking tussen het laatste volledige jaar in de oude situatie en de huidige situatie.

#### b. Een benchmark met een aantal vergelijkbare theaters. (bijlage 2)

In de benchmark is de Kampanje op een groot aantal gegevens vergeleken met de exploitatie van vergelijkbare theaters. Hierbij deed zich wel een lastige situatie voor. In de verslaglegging van haar exploitatie maakt de Kampanje een onderscheid in culturele exploitatie en zakelijke dienstverlening. In de laatste component zitten ook alle activiteiten van het restaurant. Omdat weinig theaters zelf een restaurant exploiteren, moesten de cijfers van Stoom worden geëxpliciteerd, teneinde een juiste vergelijking mogelijk te maken. Dat bleek nog niet eenvoudig.

## 5.2 Bevindingen

### 5.2.1 Exploitatieraming 2016 versus werkelijk 2016.

Het verslag volgt de opbouw van het exploitatieoverzicht.

#### Kosten:

##### 5.2.1.1 Huisvestingskosten

Over de hele linie komt de exploitatieraming op dit onderdeel overeen met het werkelijk resultaat 2016. Een significante afwijking doet zich alleen voor op elektriciteitskosten. (+ € 17.828). De oorzaak hiervoor moet gezocht worden in een nog niet goed functionerende WKO.

##### 5.2.1.2 Personeelskosten

De personeelskosten tonen een aanzienlijke overschrijding ten opzichte van de raming. (+ € 250.992). Deze overschrijding doet zich voor op de afdelingen Marketing/verkoop; Keukenbrigade; Bediening en Huishouding.

Hoewel er op onderdelen in de raming 2016 rekening is gehouden met een stijging van een aantal personeelskosten, blijkt in de praktijk dat niet alles houdbaar is. Met name de overschrijding op huishouding moet worden toegeschreven aan een grotere oppervlakte/complexiteit van het nieuwe gebouw. Hier lijkt sprake van een onjuiste raming.

De overschrijding op Marketing/verkoop lijkt het gevolg van het ontbreken van inzicht in het beschikbare budget bij de betrokken verantwoordelijke(n). De situatie op het gebied van Horeca behoeft kritische aandacht. De personeelsinzet is daar verre van efficiënt. Bij de ingebruikname van de nieuwbouw is (niet geheel ten onrechte) gekozen voor overbezetting omdat men een adequate dienstverlening aan de bezoekers wilde waarborgen. Op het moment van onderzoek echter, was er nog steeds sprake van een ruime bemensing, waarbij de kans op efficiënte uitwisseling tussen de horecamedewerkers in het theater en die van Stoom slechts beperkt benut wordt.

Voor de theatertechniek heeft het opbouwen c.q. afbreken van de tribune voor de middenzaal tot gevolg dat er een aanzienlijk aantal meer uren moet worden ingezet i.c. zo'n 20 tot 30 uur per op/afbouw. Met uitzondering van een goede logistieke planning zijn deze kosten nauwelijks door de organisatie te beïnvloeden.

De overschrijding op diverse personeelskosten (+ € 19.723) is voor een deel toe te schrijven aan meer medewerkers. Voor een ander deel is er een aantal zaken dat in dit kader opvalt.

Opvallend bij de personeelskosten is dat een aantal medewerkers (4) over een "auto van de zaak" beschikt. Het wordt nog opvallender als hierbij ook nog eens geen rekening wordt gehouden met privékilometers. Dit is in deze omvang in de theaterwereld een ongebruikelijke secundaire arbeidsvoorwaarde. Naast het eigen autobezit, beschikt de organisatie ook nog eens over twee bestelbusjes. Ook hiervan is de noodzaak te betwisten.

Tevens valt het aantal "telefoons van de zaak" op dat aan zo'n 14 medewerkers beschikbaar is gesteld. Eveneens in die omvang ongebruikelijk.

Tot slot blijkt in het verleden aan een aantal medewerkers<sup>5</sup> toeslagen te zijn verleend, die geen basis vinden in toepassing van de cao. Toekenning er van is deels terug te voeren op de periode van verzelfstandiging. Het zelfde geldt voor een "gunstige" schaalindeling van een aantal medewerkers.

### 5.2.1.3 Algemene kosten.

De belangrijkste overschrijdingen doen zich voor op het terrein van de ICT infrastructuur (respectievelijk € 18.903 en € 37.959), en reis en verblijfskosten (+ € 24.500).

De ICT overschrijding is voor het grootste deel toe te schrijven aan het feit dat in de exploitatieraming 2016 geen bedrag is opgenomen voor de ICT-infrastructuur. Daarnaast zijn de kosten van aanschaf en onderhoud hoger geweest dan geraamd. Tevens dreigt er een claim van de oude leverancier wegens het niet in acht nemen van de contractueel overeengekomen opzegtermijn.<sup>6</sup>

Op dit punt moet tevens vermeld worden dat er systemen zijn aangeschaft die niet in alle opzichten de verschillende bedrijfsprocessen goed ondersteunen. Zelfs het gebruik van een aangeschafte (plannings)module moest worden afgekocht.

Overigens verloopt de ICT-infrastructuur via de Cloud. Maandelijks moeten hiervoor licentiekosten worden vergoed die hoger zijn dan de afschrijvingen van een eigen voorziening.

De aanzienlijke overschrijding van de reis- en verblijfskosten wordt verklaard door een wijziging in de allocatie van kosten. Het betreft de afschrijvingen van de auto's.

### Inkomsten:

#### 5.2.1.4 Inkomsten uit voorstellingen e.a

De recettes op voorstellingen zijn achtergebleven ten opzichte van de raming (- € 47.226).

<sup>5</sup> De directie beschikt over een overzicht hiervan.

<sup>6</sup> Risico geraamd op € 25K

Hierover zijn twee opmerkingen te maken. Het aantal bezoekers wordt mede bepaald door aard van de programmering en de kracht van de Marketing en Publiciteit. Hier ligt een zwakte van de Kampanje.

Goed inzicht in de demografische kenmerken van het verzorgingsgebied is van belang om de inhoud van de programmering goed te laten aansluiten bij de behoefte van de omgeving. Tevens biedt een dergelijk inzicht de mogelijkheid te analyseren waar kansrijke doelgroepen zich bevinden en op welke wijze men drempels kan wegnemen voor mensen die op basis van hun achtergrond potentieel in theater geïnteresseerd zouden moeten zijn, maar toch niet komen. Dit inzicht is op dit moment beperkt aanwezig.

Daarnaast is de wijze waarop op dit moment de relatie met het publiek wordt ontwikkeld enigszins gedateerd. Beide situaties leiden tot een beperkter bezoek dan wellicht mogelijk is. Overigens is er bij een aantal medewerkers wel het idee waarop dit kan verbeteren, maar praktisch gezien wordt hier nog beperkt aan toegekomen.

Als wij de inkomsten uit voorstellingen afzetten tegen de kosten, dan is het resultaat dat er ruim € 48K op de voorstellingen wordt verloren. Dit is een niet gebruikelijk beeld. Minimaal zou een budgettair neutraal resultaat gehaald moeten worden. Een positief resultaat moet zeker mogelijk zijn. In dit kader verdient het resultaat van onderhandeling met de impresariaten de aandacht. Hier zijn, ondanks een zekere verharding tussen theaters en impresariaten, gunstiger voorwaarden te bereiken. In de periode van het onderzoek werd duidelijk dat in dit kader stevige stappen worden ondernomen.

#### 5.2.1.5 Inkomsten publiek en gebruikers.

Dit betreft vooral de inkomsten uit horeca-activiteiten. Deze blijven aanzienlijk achter bij de raming (- € 159485), terwijl ook de doorberekende exploitatiemiddelen niet het geraamde niveau halen (- € 57.024). Bij elkaar levert dit een aanzienlijk verschil op.

In dit kader behoeft vooral de situatie van Stoom expliciete aandacht. De uitsplitsing van inkomsten en uitgaven tussen de activiteiten van Stoom en het theaterdeel, laat zien dat Stoom met een aanzienlijk verlies draait. (- € 243K). Met name het besluit Stoom te exploiteren als dagrestaurant heeft forse gevolgen gehad. Vooralsnog zijn de kosten beduidend hoger dan de opbrengsten.

De omzet zou aanzienlijk moeten stijgen om de kosten te dekken en winst te maken, zelfs als ook kritisch gekeken wordt naar het reduceren van de kosten<sup>7</sup>.

Opvallend is dat er aan het besluit tot de aankoop van Stoom, geen businessplan ten grondslag ligt. Vanuit bestuurlijk oogpunt is dit een omissie. Enig opportunisme lijkt hierin in het spel, met tot dusver negatieve gevolgen.

Sec genomen draait het theaterdeel op voor de verliezen binnen Stoom. Dit bevestigt de situatie waarop in het verslag van de organisatiediagnose is gewezen.

De vraag is of deze situatie op eigen kracht kan worden gecorrigeerd. In ieder geval is het aan te bevelen om aan het besluit om al of niet op deze wijze door te gaan, een grondige marktverkenning en businesscase vooraf te laten gaan.

Los van de situatie van Stoom valt uit de uitsplitsing van kosten (bijlage 3) op te maken dat ook verlies wordt geleden op 'Buffetten' en 'Banqueting'. Het kan niet anders dan dat hier onjuiste calculaties aan ten grondslag hebben gelegen. Inmiddels is dit inzicht ook in de organisatie aanwezig en zijn corrigerende maatregelen genomen.

Tot slot moet worden opgemerkt dat de positionering, marketing en promotie van Stoom slechts beperkt aandacht heeft gehad.

---

<sup>7</sup> Een nader onderzoek naar bedrijfsvoering binnen Stoom door ter zake deskundigen is aan te bevelen.

### 5.2.1.6 Inkomsten uit gebouw/verhuur.

Hoewel in zijn totaliteit niet heel significant zijn de inkomsten lager dan de raming. Gegeven de aard van het huidige gebouw en het niveau van de voorzieningen mag verondersteld worden dat hier meer mogelijkheden zijn, dan op dit moment worden benut.<sup>8</sup> De markt, ook buiten Den Helder, wordt nu niet actief benaderd. Het aanstellen/aantrekken van een specifieke salesfunctionaris, die zichzelf moet terugverdienen, is aan te bevelen.

### 5.2.2 Resultaat 2014 versus resultaat 2016.

De vergelijking tussen deze gegevens is van belang vanuit het perspectief dat de gemeentelijke subsidie in dit tijdvak, op indexatie na, nagenoeg hetzelfde is gebleven. De vraag daarbij is welke kosten stijgingen door de Kampanje beïnvloed kunnen worden en welke niet.

De niet beïnvloedbare kosten betreffen vooral die van huisvesting. In 2014, waarbij het gebouw eigendom was van de stichting, bedroegen de huisvestingskosten € 702K. In 2016, waarbij het gebouw wordt gehuurd zijn de kosten € 1020K. Derhalve een stijging van € 318K.

Als wij deze kosten afzetten tegen de gemeentelijke subsidie in beide periodes, dan blijkt dat de organisatie in 2014 ruim € 819K overhield voor haar culturele en zakelijke activiteiten. In 2016 was dit nog maar € 564K. Derhalve een beperking van de mogelijkheden voor een bedrag van € 255K! Een bedrag dat niet door de organisatie is te beïnvloeden.

### 5.2.3. Overige opmerkingen

Hoewel geen expliciet onderdeel van de diagnose, zijn onder de kop 'bijvangst' de volgende opmerkingen te maken.

Naast het besluit tot de aankoop van Stoom, is ook de realisatie van het Keykeg café en de Kleine Zaal een staaltje van opvallend 'ondernemerschap'. Een belangrijk deel daarvan viel buiten het bestek van de nieuwbouw [REDACTED]. De financiering daarvan heeft plaatsgevonden door forse onttrekkingen aan eigen reserves en dekking door gereserveerde voorstellingsgelden. Het laatste is onverantwoord geweest, de reserves zijn vrijwel gereduceerd en er zijn extra afschrijvingskosten ontstaan die buiten het spectrum van subsidiering vallen.

De verkoop van het oude pand aan het Bernardplein aan de gemeente, lijkt nogal profijtelijk te zijn geweest voor de gemeente. Met nog een resterende boekwaarde van € 800K is het pand en de grond voor € 900K verkocht aan de gemeente. De werkelijke waarde van de grond mag als vele malen hoger worden verondersteld. Een restschuld van 1,5 mio aan de gemeente is bij de Kampanje gebleven. Deze loopt nog mee in de huidige exploitatie. Kortom, niet de meest voordelige transactie voor de Kampanje.

De organisatie heeft veel hinder van het feit dat de oplossing van een fors aantal oplever- en garantiepunten moeizaam verloopt. Los van de onterechte extra kosten<sup>9</sup> die dit voor de Kampanje tot gevolg heeft, gaat daardoor veel energie van de directie uit naar externe factoren, waar veel aandacht voor de interne organisatie meer noodzakelijk is.

Tot slot is het van belang te vermelden dat de toneel technische installatie volledig op het conto van het theater staat. Daar wordt niet op afgeschreven omdat hier in het subsidiebedrag niet in is voorzien. Dat betekent dat over zo'n tien jaar, de eerste periode waarin forse investeringen in de installatie te verwachten zijn, er kosten optreden waar op dat moment geen dekking tegenover staat.

<sup>8</sup> Ook hier is een voorafgaande marktanalyse van belang.

<sup>9</sup> Waaronder minder publiek a.g.v te hoge balkonbalustrade en extra energiekosten a.g.v. falende apparatuur, akoestiek in foyers, afgewezen garantieclaims e.d

### 5.3. Resultaten benchmark.

De resultaten van de benchmark laten zien de Kampanje ten opzichte van de referentietheaters laat zien dat zij op onderdelen afwijkt van het gemiddelde van de referentietheaters. Dit betreft:

#### 5.3.1 Formatie

De formatie in zijn totaliteit (exclusief Stoom) ligt iets hoger dan het gemiddelde. De oorzaak daarvan ligt alleen in de 4,84fte Keukenbrigade. In de reguliere exploitatie van een theater (excl. restaurant) komt de aard en de omvang van deze functie niet of nauwelijks voor.

Op alle andere onderdelen van de formatie zijn er geen significante afwijkingen.

#### 5.3.2 Recettes op voorstellingen.

De vergelijking bevestigt het beeld uit de diagnose. Als enige van de referentietheaters wordt op de voorstellingen een verlies geleden. In zijn totaliteit gaat het om een negatief resultaat van € 48.090 ofwel -€ 257 per voorstelling.

#### 5.3.3 Opbrengsten gerelateerd aan recettes.

De Kampanje berekende geen theatertoeslag waar de andere theaters dat wel doen. Inmiddels wordt dit bij de lopende onderhandelingen met de impresariaten wel geïntroduceerd.

#### 5.3.4 Opbrengst verhuur.

Hoewel gemiddeld genomen de opbrengst van commerciële verhuringen lager is dan elders, scoort de Kampanje goed op het totaal van de verhuuropbrengsten. Daarmee zit zij aan de bovenkant van het gemiddelde.

#### 5.3.5 Opbrengsten horeca

De opbrengst uit horeca is niet verkeerd. Met een gemiddeld verbruik per bezoeker van € 4,71 scoort de Kampanje goed. De opbrengst zou hoger zijn met een betere verhouding tussen inkoop en verkoop horeca. Deze ligt nu op 41% waar het gemiddelde van de referentietheaters zich rond de 30% beweegt.

#### 5.3.6 Overige opbrengsten

Op dit punt blijft de Kampanje zo'n 50% achter bij het resultaat van de andere theaters. Het verschil treedt vooral op bij de inkomsten uit sponsoring en fondswerving.

Het totaal van de brutomarge (€ 686.307) is beduidend lager dan bij de referentietheaters.

#### 5.3.6 Huur en overige huisvestingskosten.

De vergelijking op huisvestingskosten is enigszins lastig omdat een aantal van de referentietheaters in eigendom zijn van de betreffende stichtingen. Om die reden is gekozen om de vergelijking te maken op het totaal van de huisvestingskosten. Die zijn voor de Kampanje iets hoger dan gemiddeld, maar dat wordt vooral verklaard door de nieuwbouwsituatie.

#### 5.3.7 Personeelskosten

Met een gemiddeld personeelskosten van € 46.557 per fte wijkt de Kampanje niet sterk af van de situatie in andere theaters. Daarentegen is de verhouding tussen de personeelskosten als percentage van de bruto marge zeer ongunstig (192,7%). Dat zegt dat het rendement van de personele inzet ten opzichte van de opbrengst erg laag is.

#### 5.3.8 Overige kosten

De kosten voor schoonmaak behoeven aandacht. Deze bedragen voor de Kampanje € 96K personeelskosten huishouding en € 25K schoonmaakkosten. Het totaal daarvan (121K) ligt hoger dan het gemiddelde van de referentietheaters. Een 'make or buy' analyse is te overwegen.

In zijn totaliteit zijn er verder geen significante afwijking.

### 5.3.9 Kengetallen theater.

Een aantal korte opmerkingen:

#### 5.3.9.1 Inkoopkosten per voorstelling

Deze zijn hoger dan gemiddeld. (Een uitzondering hierop is Amphion. Dit theater onderhandelt anders met de impresariaten. Zij kunnen er door hun bezoekersaantallen op vertrouwen dat de garantiebedragen toch wel gehaald worden.)

#### 5.3.9.2 Brutomarge recette per bezoeker

Als enige van de vergeleken theaters een negatief resultaat. Daardoor ligt de verhouding inkoop versus verkoop ook boven de 100%.

#### 5.3.9.3 Subsidie gemeente.

In de vergelijking is een aantal uitersten zichtbaar. Een en ander is sterk situationeel bepaald. Uit vergelijking met elders uitgevoerde benchmarks ligt de subsidie van de gemeente Den Helder in zijn totaliteit op een gemiddeld gebruikelijk niveau.

Omgeslagen naar het aantal inwoners is de subsidie per inwoner alleszins redelijk. Per voorstelling ligt dit zelfs aan de hoge kant.

Hierbij moet wel in ogenschouw worden genomen welk deel van de subsidie direct weer terugvloeit naar de gemeente in de vorm van huur en andere huisvestingslasten. Dat bepaalt de speelruimte voor het theater bij de uitvoering van haar kerntaken.

De oplettende lezer ziet dat er in dit kader tussen de cijfers van de benchmark en de gegevens uit de diagnose een verschil optreedt in het voor exploitatie beschikbare bedrag als de totale huisvestingskosten worden afgetrokken van het gemeentelijke subsidiebedrag. (€ 776K versus 564K, zie 5.2.2). Voor een deel wordt dat verklaard doordat Stoom geen onderdeel uit maakt van de benchmark. Voor een ander deel doordat in de benchmark in de huisvestingslasten een aantal elementen niet is opgenomen die in de diagnose wel onderdeel zijn. In dit kader is de diagnose leidend. Op de vergelijking met de referentietheaters heeft dit geen invloed. Daaruit blijkt dat de Kampanje zich niet ongunstig verhoudt tot de anderen.

#### 5.3.9.4 Diverse kosten ten opzichte van de brutomarge

Als gevolg van een relatief lager brutomarge valt een procentuele vergelijking van de Kampanje met de referentietheaters niet gunstig uit.

- **Personeelskosten**  
Procentueel belangrijk hoger dan bij de referentietheaters, ofwel een lager rendement op personele inzet.
- **Verkoopkosten**  
Procentueel lager dan bij de andere theaters, hetgeen er op wijst dat er minder kosten worden gemaakt voor publiciteit en marketingdoeleinden. Of dit ook de weergave is van minder inspanningen op dit terrein is niet beoordeeld.
- **Huisvestingskosten**  
Een zeer ongunstige verhouding ten opzichte van de referentiegroep. M.a.w. het rendement op de investering is laag.
- **Algemene kosten**  
In absolute zin niet afwijkend. Procentueel a.g.v. lagere brutomarge wel.
- **Horecaverhouding inkoop/verkoop.**  
Belangrijk hoger dan bij de referentiegroep en hetgeen in horeca kengetallen in het algemeen gebruikelijk is
- **Gemiddelde besteding per bezoeker.**  
Goed resultaat.

#### 5.4. Resumerend.

Het is redelijk te veronderstellen dat de Kampanje met een aantal interventies in staat moet worden geacht de efficiency van haar bedrijfsvoering te vergroten en derhalve op onderdelen de resultaten te belangrijk verbeteren. Deze dienen zich zowel te richten op het verlagen van beïnvloedbare kosten, als op het verhogen van opbrengsten.

De meeste aandacht dient daarbij uit te gaan naar de horecaexploitatie. Kostenreductie en het benutten van kansen bieden beide belangrijke mogelijkheden op een gunstiger resultaat. Gezien het unieke karakter van de accommodatie lijkt in het segment 'commerciële verhuur' de kans op een hogere opbrengst alleszins redelijk.

Wat de kostenkant betreft heeft met name de situatie rond Stoom expliciete aandacht! Op dit moment is zij verantwoordelijk voor bijna 54% van het exploitatietekort 2016.

Een eventueel besluit tot het continueren van deze activiteit heeft de onderbouwing van een goede businesscase.

Tot slot moet het resultaat op voorstellingen verbeterd kunnen worden.

Daarnaast ziet de Kampanje zich in de nieuwbouwsituatie geconfronteerd met een aantal kostenstijgingen die niet door haar zijn te beïnvloeden. Dit geldt met name de huisvestingskosten, huishouding en infrastructuur ICT. Dit heeft tot gevolg dat er in relatie tot de door de gemeente beschikbaar gestelde subsidie, in de huidige situatie zo'n € 300K minder beschikbaar is voor operationele activiteiten dan in 2014 het geval was. Samen met de negatieve resultaten van Stoom verklaart dit in grote lijnen het negatieve exploitatieresultaat in 2016.

Neem daarbij in nog ogenschouw dat de voorgenomen jaarlijkse indexering van de huur (+2%) tot verdere (exponentiële) lastenverhoging zal leiden, dan is het is niet redelijk te veronderstellen dat de organisatie in deze fase in staat is dit verschil op eigen kracht te overbruggen. Er moet daar voor nog te veel water door de organisatorische zee om tot het gewenste niveau van bedrijfsvoering te komen.

Het is nog belangrijk te vermelden dat de geschetst situatie niet alleen in de periode na ingebruikname van de nieuwbouw is ontstaan. In de oude situatie was er in relatie tot de gemeentelijke subsidie en niet vermijdbare kosten veel geld beschikbaar. Daardoor konden veel van de vraagstukken die zich nu manifesteren onder de oppervlakte blijven.

#### 5.5 Aanbevelingen.

De organisatie staat voor veel keuzes om tot verbetering te komen. Sommige daarvan zullen relatief eenvoudig zijn uit te voeren. Andere vragen om lastig afwegingen. Gaan wij door met Stoom, handhaven wij bepaalde medewerkers op hun huidige positie, zetten wij nieuwe functies in (sales/educatie).

Op hoofdlijnen is het volgende van belang:

##### Algemeen:

- Los problemen op waar zij ontstaan en vermijd het 'er om heen organiseren'!

##### Specifiek

- Om te voorkomen dat het geheel van vraagstukken ad-hoc worden aangepakt, verdient het aanbeveling een Optimaliseringsplan op te stellen. Daarin worden de te ondernemen acties geprioriteerd, gestructureerd en op financiële gevolgen beoordeeld. Het zal ook duidelijk zijn dat er tijd nodig is om tot de gewenste uitkomsten te komen. Om de organisatie de gelegenheid te geven daar naar toe te groeien, zal de (financiële)steun van de gemeente noodzakelijk zijn.



- Ontwikkel een actueel beleidsplan, waarbij adequate analyses en visie de basis vormen voor een aantal beleidskeuzes die de Kampanje een vitale plaats in de toekomst moeten geven. De keuzes die in dit beleidsplan gemaakt worden, zijn mede bepalend voor de structuur van de organisatie, de aard, omvang en kwaliteit van de medewerkers. Dit biedt de mogelijkheid om de huidige situatie af te zetten tegen de gewenste. Daarmee worden ook de noodzakelijke overbruggingsactiviteiten zichtbaar en is er een onderbouwing van te maken keuzes.

## Bijlage 1

# Theater De Kampanje

### Organisatiescan:

De stand van zaken in Theater De Kampanje op relevante succesfactoren



## Scores Managementteam

Den Helder/NetwerkCC  
d.d. februari/april 2017

## Organisatiescan Theater De Kampanje

### Werkwijze:

Op de volgende tabbladen vindt u een groot aantal voorwaarden die voor een succesvol functioneren van een organisatie van belang zijn. Deze voorwaarden zijn gerubriceerd in de volgende thema's:

1. Leiderschap
2. Strategie en beleid
3. Management van medewerkers
4. Management van middelen
5. Management van organisatie en processen
6. Governance (toezicht)

Bij deze scorelijst ontvangt u een toelichting op die voorwaarden waarvan mogelijk voor u niet direct duidelijk is wat er precies mee bedoeld wordt. Bij de voorwaarden waarop een toelichting wordt gegeven, is het vakje met het betreffende nummer gearceerd. Aarzel niet om contact op te nemen met de onderzoeker als er desondanks nog onduidelijkheden zijn.

### De scoringswijze:

In de kolom achter elke voorwaarde kunt u aangeven hoe u de concrete situatie in uw organisatie beoordeelt. U heeft daarbij de keuze uit vier mogelijkheden:

- a. Onvoldoende = als de betreffende voorwaarden niet aanwezig is
- b. Matig = als de betreffende voorwaarde nog in beperkte mate aanwezig is
- c. Voldoende = als aan betreffende voorwaarde wordt voldaan maar verbetering nog mogelijk is.
- d. Goed = als aan de betreffende voorwaarden op de gewenste wijze wordt voldaan.

Uw oordeel geeft u door in de juiste kolom een **1** neer te zetten.

Indien u niet weet welke score u moet geven, omdat u de situatie op de vraag niet kent, dan geeft u in de laatste kolom **nb** (*niet bekend*) een **1** aan.

Het systeem rekent de scores zelf door. Uiterst rechts van de totaalscores ziet u twee controle getallen. Het getal naast de gewone cijfers geeft het totaal aantal vragen aan. Dit moet corresponderen met de nummering van de vragen aan de linkerkzijde van het blad. Het totaal percentage moet op 100% uitkomen.

Indien u aan het eind van de scorelijsten nog opmerkingen, adviezen e.d wilt plaatsen dan kan dat op het laatste tabblad.



Beoordeling op kritische succesfactoren						
	niet	matig	vold.	goed	nb	
<b>Thema 1: Leiderschap</b>						
<b>Richten:</b>						
1.1		3	2			
Het handelen van de organisatie en haar medewerkers is gebaseerd op een duidelijke visie en richtinggevend kernwaarden en doelen van de organisatie						
1.2		4	1			
De strategie/koers van de organisatie is gebaseerd op bewuste keuzes die zijn ontstaan uit gestructureerde analyses van organisatie en omgeving (SWOT/TOWS)						
1.3		2	2		1	
De strategie is vertaald in heldere doelstellingen						
1.4		3	2			
Medewerkers in de organisatie kennen en onderschrijven de visie/missie, kernwaarden en doelstellingen						
1.5		4	1			
De betekenis van de visie en kernwaarden zijn zichtbaar in het handelen van de medewerkers						
1.6		2	2	1		
De leidinggevend tonen voorbeeldgedrag i.r.t. normen/waarden van de organisatie						
1.7		2	3			
De leiding kijkt ver vooruit, signaleert relevante ontwikkelingen en zet veranderingen tijdig in.						
1.8		1	3		1	
Het geheel van beleids- en strategiekeuzes is beschreven in een integraal beleidsplan						
1.9		3	1		1	
Het algemene beleid van de organisatie is doorvertaald naar beleid op afdelingsniveau						
<b>Inrichten:</b>						
1.10		2	3			
De leiding heeft de organisatiestructuur gebaseerd op bewuste ordeningsprincipes						
1.11		1	2	2		
De leiding heeft een duidelijk visie op de plaats/rol van medewerkers in de organisatie						
1.12	1	3			1	
Er is een managementinformatiesysteem dat resultaten met doelstellingen verbindt.						
1.13		3	2			
De cultuur in de organisatie inspireert de hele organisatie tot voortdurend verbeteren						
1.14		1	3	1		
De organisatie kan snel inspelen op veranderingen						
1.15		1	4			
In alle lagen van de organisatie wordt maximale ruimte tot eigen initiatief geboden.						
<b>Verrichten</b>						
1.16		2	3			
De leiding heeft een duidelijk beeld van de gewenste organisatiecultuur, gedraagt zichzelf naar dat beeld en stuurt aantoonbaar naar de realisatie ervan.						
1.17		1	3	1		
De leiding zorgt voor het tot standkomen van gericht kwaliteitsbeleid, wat als uitgangspunt heeft te voldoen aan behoeften en verwachtingen van relevante stakeholders.						
1.18		3	1	1		
Er zijn tijd en middelen beschikbaar ter vergroting van vakmanschap						
1.19			4	1		
Er zijn tijd en middelen beschikbaar voor het terugdringen van klachten						
1.20			1	4		
Er is open communicatie over bereikte resultaten						
1.21		1	2	2		
Medewerkers krijgen de ruimte om in relevante netwerken te participeren						
1.22	3	1	1			
De kwaliteit van het leiderschap wordt periodiek beoordeeld op heldere criteria						
1.23		2	1	1	1	
De leiding is zichtbaar in het maatschappelijk debat in de omgeving van de organisatie						
1.24		3	2			
Binnen de organisatie bestaat er een breed draagvlak voor het gevoerde beleid						
1.25		3	2			
Er bestaat een goede samenwerking binnen het managementteam						
1.26	1	2	2			
De leiding is primair gericht op het ondersteunen, beter maken van anderen						
<b>Totaal score Leiderschap</b>						
	5	53	53	14	5	13
	4%	41%	41%	11%	4%	100

Beoordeling op kritische succesfactoren						
	niet	matig	vold.	goed	nb	
<b>Thema 2: Strategie en beleid</b>						
<b>Oriënteren</b>						
2.1	1	1	2		1	
2.2		3	2			
2.3		1	3	1		
2.4			5			
2.5			4	1		
2.6		2	2	1		
2.7			1	4		
2.8			4	1		
<b>Creeëren</b>						
2.9		3	1	1		
2.10		3	2			
2.11	1	2		2		
2.12			3	2		
2.13		1	3	1		
2.14			3	2		
2.15	2	1	1		1	
2.16		2	3			
2.17		5				
2.18	1	1	2		1	
2.19	2	2			1	
2.20		1	3		1	
2.21		2	2		1	
2.22	1	1		1	2	
2.23	1	2			2	
<b>Implementeren</b>						
2.24	2	2			1	
2.25	3	1			1	
2.26	4				1	
2.27	3	1			1	
2.28	4				1	
2.29	1	3	1			
2.30		3	1		1	
2.31	1	2	1		1	
2.32	2	2			1	
2.33		3	2			
2.34		3	2			
2.35	2	3				
2.36		2	2		1	
						ctr
<b>Totaal score Strategie en beleid</b>						
	31	58	55	17	19	18
	17%	32%	31%	9%	11%	100

Beoordeling op kritische succesfactoren							
Thema 3: Management van medewerkers							
	niet	matig	vold.	goed	nb		
<b>Organiseren:</b>							
3.1	De organisatie heeft haar algemene Personeelsbeleid geformuleerd en vastgesteld	1	2	2			
3.2	Het algemene personeelsbeleid is uitgewerkt in deelaspecten van personeelsbeleid	3		2			
3.3	Het personeelsbeleid is inspirerend en leidt tot hogere motivatie bij medewerkers	1	4				
3.4	Het personeelsbeleid is belegd bij een specifieke medewerker	3	1			1	
3.5	De leidinggevenden geven zelf uitvoering aan de vastgestelde PZ regelingen		3	2			
3.6	De organisatie hanteert functiebeschrijvingen die richting geven aan het gewenste resultaat	1	4				
3.7	Er is een systeem voor periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken.		4	1			
3.8	De aansturing van medewerkers is gericht op een optimale dienstverlening aan de klant		1		3	1	
3.9	Interne klantgerichtheid (collega's onderling) is een belangrijk aandachtgebied en merkbaar		2	3	1		
3.10	Creativiteit, durf en eigen verantwoordelijkheid worden aangemoedigd		2	3			
<b>Investeren:</b>							
3.11	De organisatie beschikt over geformuleerd opleidingbeleid	4				1	
3.12	Het initiatief voor het volgen van een opleiding ligt meestal bij de leidinggevende		1	3	1		
3.13	Het initiatief voor het volgen van een opleiding ligt meestal bij de medewerker		1	3	1		
3.14	De leerdoelen van de medewerker en de organisatie zijn op elkaar afgestemd		1	4			
3.15	Het resultaat van opleidingen wordt in de organisatie daadwerkelijk gevolgd en benut		1	4			
3.16	Medewerkers worden gestimuleerd van elkaar (in- en extern) te leren.		4	1			
3.17	Er is aantoonbare aandacht voor het welzijn van de medewerkers		2	3			
3.18	Kennis/vaardigheden van medewerkers op een ander terrein dan hun eigen taak, worden benut		2	3			
<b>Respecteren:</b>							
3.19	Medewerkers krijgen regelmatig opbouwende feedback op de kwaliteit van hun werk			4		1	
3.20	Men wordt uitgedaagd zich op het eigen werkterrein te ontwikkelen.		1	3	1		
3.21	Meedoen aan verbeter- en/of andere projectgroepen wordt gestimuleerd			2	3		
3.22	Er is een actief Arbo en Veiligheidsbeleid		4	1			
3.23	Het systeem van erkenning en waardering is objectief en meetbaar	2	2	1			
3.24	Medewerkers zijn betrokken bij het bepalen van de doelstellingen en prestaties voor het eigen werkterrein.			1	4		
3.25	Medewerkers beschikken over adequate hulpmiddelen en systemen die voor de uitvoering van hun werk van belang zijn.			1	4		
3.26	De ruimten waarin de medewerkers hun werk uitvoeren dragen bij aan een goede werksfeer			3	2		
3.27	De tevredenheid van medewerkers wordt periodiek en betrouwbaar getoetst	4		1			
3.28	De resultaten van medewerkers onderzoek leiden tot eventueel noodzakelijke aanpassingen	2		1		2	
3.29	Waardering door klanten wordt gecommuniceerd naar direct betrokken medewerkers			3	1	1	
3.30	De leidinggevenden tonen geregeld hun waardering voor goed werk aan de direct betrokkenen			3	1	1	
3.31	Medewerkers ervaren de organisatie waarin zij werken als plezierig en herkennen een positieve en creatieve sfeer waarin zij worden uitgedaagd om met elkaar tot hogere prestaties te komen			2	3		
3.32	Leidinggevenden zetten bij bijzondere prestaties hun medewerker voorop en niet zichzelf				4	1	
3.33	De organisatie beschikt over een goed functionerend medezeggenschapsorgaan	2	2				
<b>Totaal score Management van medewerkers</b>							
		23	44	60	29	9	16
		14%	27%	36%	18%	5%	100

Beoordeling op kritische succesfactoren							
Thema 4: Management van middelen							
Geld:							
		niet	matig	vold.	goed	nb	
4.1	Er is een heldere planning&controlcyclus om te sturen op de juiste verdeling van middelen.		2	2		1	
4.2	De begroting is gebaseerd op realisatie van het organisatie/afdelingsbeleid		1	2		2	
4.3	De financieel administratieve organisatie (A&O), is beschreven en wordt gevolgd.	2	1			2	
4.4	Er worden periodieke financiële overzichten gemaakt om verantwoording af te leggen en (bij) te sturen (management informatiesysteem)		2	1		1	
4.5	Bij de exploitatiebegroting en/of projectbegrotingen worden risico-analyses opgesteld	1	1			3	
4.6	De belangrijkste financiële processen zijn beschreven en worden gevolgd.	1		3		1	
4.7	Opbrengsten kosten worden per afdeling geregistreerd en geanalyseerd.		2	3			
4.8	Financiële kengetallen/resultaten zijn voor de hele organisatie bij belanghebbenden bekend.		3	1		1	
4.9	Er is een alert debiteurenbeheer.			3		2	
4.10	Er is en alert liquiditeitsbeheer.			3		2	
4.11	De organisatie beschikt over een meerjaren begroting			4	1		
4.12	De organisatie beschikt over een meerjaren investeringsplan			4	1		
4.13	De organisatie voert periodiek een sector gerelateerd benchmarkonderzoek uit.		2	1	1	1	
4.14	Financiële analyses/benchmarkgegevens leiden tot eventueel noodzakelijke interventies		1	3		1	
4.15	Bestuur en gemeente hebben vertrouwen in een doelmatige en doeltreffende aanwending van subsidiegelden.			4		1	
4.16	De organisatie heeft beleid voor het verwerven van andere middelen dan de reguliere subsidie		1	3		1	
<b>Kennis en technologie:</b>							
4.17	Werkprocessen en kennis zijn waar nodig in (digitale) handboeken/databases vastgelegd	1	4				
4.18	De voor het werk noodzakelijke kennis is geborgd en zit niet alleen in het hoofd van sleutel- personen in de organisatie.	1	3	1			
4.19	Het informatiesysteem geeft inzicht in de resultaten van de kernactiviteiten.	1	2	1		1	
4.20	Op alle niveaus in de organisatie is voor de betreffende medewerkers relevante informatie beschikbaar en eenvoudig toegankelijk		2	3			
4.21	De organisatie initieert samenwerking om ook toegang te krijgen tot externe informatie		1	3	1	1	
4.22	De organisatie is op de hoogte van, en voldoet aan wettelijke voorschriften.		2	3			
4.23	De voor een functie noodzakelijke kennis en vaardigheden zijn duidelijk weergegeven in actuele en richtinggevende functiebeschrijvingen		3	2			
4.24	De technologische voorzieningen voor kantoorwerkzaamheden zijn up to date			2	3		
4.25	De technologische voorzieningen voor theatertechniek zijn up to date				5		
4.26	De technologische voorzieningen voor gebouw onderhoud&beheer zijn up to date		1	3	1		
<b>Materialen en diensten van derden:</b>							
4.27	De organisatie beschikt over een meerjaren onderhoudsplan			4	1		
4.28	De organisatie beschikt over een veiligheidsplan		2	3			
4.29	De keuze voor toeleveranciers is gekoppeld aan duidelijke, objectieve en transparante criteria		1	3	1		
4.30	Er is veel aandacht voor de omgeving waarin gasten, bezoekers en bespelers worden ontvangen			2	3		
4.31	De werkplekken van medewerkers zijn goed gesitueerd en geoutilleerd.			2	3		
4.32	Gereedschappen en installaties waar medewerkers mee werken zijn goed en veilig			2	3		
							ctr
<b>Totaal score Management van middelen</b>		7	37	71	24	21	160
		4%	23%	44%	15%	13%	100



Beoordeling op kritische succesfactoren							
Thema 5: Management van organisatie en werkprocessen							
		niet	matig	vold.	goed	nb	
<b>Ontwerpen</b>							
5.1	Er is een organisatieschema met vermelding van afdelingen en functies.		1	4			
5.2	Medewerkers zijn betrokken bij het ontwerpen van processen/werkwijzen		3	2			
5.3	De organisatieprocessen zijn op elkaar afgestemd. (waar de een ophoudt moet de ander naadloos verder kunnen.)			5			
5.4	De medewerker wordt als professional gezien die zelf optimale resultaten en samenwerking nastreeft.			3	2		
5.5	De manier van werken is gericht op het leveren van een zo hoog mogelijke kwaliteit van dienstverlening aan klanten en collega's.			4	1		
5.6	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt en toegedeeld.		3	2			
5.7	De structuur waarin men werkt is uitnodigend voor nieuwe ideeën en initiatieven.			5			
5.8	De organisatie hanteert een bewust ontworpen intern communicatiemodel	2	2			1	
5.9	Er is een doelbewuste en doelmatige overlegstructuur		1	3		1	
5.10	Er is een gericht beleid voor het ontwikkelen van de gewenste organisatiecultuur	2	1	2			
<b>Beheersen:</b>							
5.11	Voor de meest relevante processen zijn de onderscheiden processtappen en beheersdocumenten beschreven.	2	2	1			
5.12	De meest relevante beheersdocumenten zijn systematisch beschreven en geordend.	1	3	1			
5.13	De aanwezige beheersdocumenten worden periodiek op actualiteit beoordeeld en aangepast	3		2			
5.14	Procesbeschrijvingen en beheersdocumenten zijn voor medewerkers eenvoudig toegankelijk	1	2	1		1	
5.15	De leiding hanteert verschillende coördinatiemechanismen, die het zelfstandig werken van de medewerker bevorderen.		2	2		1	
5.16	De organisatie beschikt over een set relevante resultaat indicatoren.	1	3	1			
5.17	Geconstateerde fouten of onvoldoende resultaten leiden op gestructureerde wijze tot tijdige verbetering van processen/werkwijzen.		3	2			
5.18	Er is een systeem om de tevredenheid van klanten te meten.	1	1	2		1	
5.19	Klachten worden geregistreerd in een klachtenregistratiesysteem.	3				2	
<b>Evaluëren en verbeteren:</b>							
5.20	Geregistreerde klachten worden periodiek geëvalueerd en leiden tot verbeteractiviteiten.		2	2		1	
5.21	Het verloop van processen wordt periodiek geëvalueerd.		2	2		1	
5.22	Medewerkers worden uitgenodigd met voorstellen voor (proces)verbetering te komen.			3	1	1	
5.23	Medewerkers krijgen periodiek feedback over prestaties van de organisatie.		4			1	
5.24	De organisatie betreft soms externe deskundigen om tot inzicht en/of verbetering te komen		1	4			
5.25	Belangrijke veranderingen worden goed voorbereid en zorgvuldig en planmatig ingevoerd		3	2			
5.26	De wil tot verbeteren en vernieuwen zit tot in de haarvaten van de organisatie	1	1	3			
5.27	De veranderingsbereidheid bij medewerkers is groot		2	3			
5.28	De veranderingsvaardigheid bij medewerkers is groot.		1	3	1		
							ctr
<b>Totaal score Management van organisatie en werkprocessen</b>							
		17	43	64	5	11	140
		12%	31%	46%	4%	8%	100%





## Bijlage 2

# Theater De Kampanje

### Organisatiescan:

De stand van zaken in Theater De Kampanje op relevante succesfactoren



**Scores: Groep medewerkers**  
incl. vergelijking met scores managementteam

Den Helder/NetwerkCC  
d.d. februari/maarti 2017

## Organisatiescan Theater De Kampanje

### Werkwijze:

Op de volgende tabbladen vindt u een groot aantal voorwaarden die voor een succesvol functioneren van een organisatie van belang zijn. Deze voorwaarden zijn gerubriceerd in de volgende thema's:

1. Leiderschap
2. Strategie en beleid
3. Management van medewerkers
4. Management van middelen
5. Management van organisatie en processen
6. Governance (toezicht)

Bij deze scorelijst ontvangt u een toelichting op die voorwaarden waarvan mogelijk voor u niet direct duidelijk is wat er precies mee bedoeld wordt. Bij de voorwaarden waarop een toelichting wordt gegeven, is het vakje met het betreffende nummer gearceerd. Aarzel niet om contact op te nemen met de onderzoeker als er desondanks nog onduidelijkheden zijn.

### De scoringswijze:

In de kolom achter elke voorwaarde kunt u aangeven hoe u de concrete situatie in uw organisatie beoordeelt. U heeft daarbij de keuze uit vier mogelijkheden:

- a. Onvoldoende = als de betreffende voorwaarden niet aanwezig is
- b. Matig = als de betreffende voorwaarde nog in beperkte mate aanwezig is
- c. Voldoende = als aan betreffende voorwaarde wordt voldaan maar verbetering nog mogelijk is.
- d. Goed = als aan de betreffende voorwaarden op de gewenste wijze wordt voldaan.

Uw oordeel geeft u door in de juiste kolom een **1** neer te zetten.

Indien u niet weet welke score u moet geven, omdat u de situatie op de vraag niet kent, dan geeft u in de laatste kolom **nb** (*niet bekend*) een **1** aan.

Het systeem rekent de scores zelf door. Uiterst rechts van de totaalscores ziet u twee controle getallen. Het getal naast de gewone cijfers geeft het totaal aantal vragen aan. Dit moet corresponderen met de nummering van de vragen aan de linkerkzijde van het blad. Het totaal percentage moet op 100% uitkomen.



Beoordeling op kritische succesfactoren														
Thema 1: Leiderschap								niet	matig	vold.	goed	nb	mw.	man.
<b>Richten:</b>														
1.1	Het handelen van de organisatie en haar medewerkers is gebaseerd op een duidelijke visie en richtinggevende kernwaarden en doelen van de organisatie							1	3	1		1		
1.2	De strategie/koers van de organisatie is gebaseerd op bewuste keuzes die zijn ontstaan uit gestructureerde analyses van organisatie en omgeving (SWOT/TOWS)									1		5		
1.3	De strategie is vertaald in heldere doelstellingen							1	3	1		1		
1.4	Medewerkers in de organisatie kennen en onderschrijven de visie/missie, kernwaarden en doelstellingen							1	5					
1.5	De betekenis van de visie en kernwaarden zijn zichtbaar in het handelen van de medewerkers							1	3	1		1		
1.6	De leidinggevendenden tonen voorbeeldgedrag i.r.t. normen/waarden van de organisatie							1	2	1	1	1		
1.7	De leiding kijkt ver vooruit, signaleert relevante ontwikkelingen en zet veranderingen tijdig in.								3	2		1		
1.8	Het geheel van beleids- en strategiekeuzes is beschreven in een integraal beleidsplan								1			5		
1.9	Het algemene beleid van de organisatie is doorvertaald naar beleid op afdelingsniveau								3	1	2			
<b>Inrichten:</b>								niet	matig	vold.	goed	nb		
1.10	De leiding heeft de organisatiestructuur gebaseerd op bewuste ordeningsprincipes									2		4		
1.11	De leiding heeft een duidelijk visie op de plaats/rol van medewerkers in de organisatie							1	2	3				
1.12	Er is een managementinformatiesysteem dat resultaten met doelstellingen verbindt.							2	1			3		
1.13	De cultuur in de organisatie inspireert de hele organisatie tot voortdurend verbeteren							1	2	2	1			
1.14	De organisatie kan snel inspelen op veranderingen								4	1	1			
1.15	In alle lagen van de organisatie wordt maximale ruimte tot eigen initiatief geboden.							1	1	4				
<b>Verrichten</b>								niet	matig	vold.	goed	nb		
1.16	De leiding heeft een duidelijk beeld van de gewenste organisatiecultuur, gedraagt zichzelf naar dat beeld en stuurt aantoonbaar naar de realisatie ervan.								1	3		2		
1.17	De leiding zorgt voor het tot standkomen van gericht kwaliteitsbeleid, wat als uitgangspunt heeft te voldoen aan behoeften en verwachtingen van relevante stakeholders.							1	1	1		3		
1.18	Er zijn tijd en middelen beschikbaar ter vergroting van vakmanschap							1	3	2				
1.19	Er zijn tijd en middelen beschikbaar voor het terugdringen van klachten								4	2				
1.20	Er is open communicatie over bereikte resultaten							1	1	4				
1.21	Medewerkers krijgen de ruimte om in relevante netwerken te participeren								3	2	1			
1.22	De kwaliteit van het leiderschap wordt periodiek beoordeeld op heldere criteria							1	3			2		
1.23	De leiding is zichtbaar in het maatschappelijk debat in de omgeving van de organisatie								2	2		2		
1.24	Binnen de organisatie bestaat er een breed draagvlak voor het gevoerde beleid							2	2	1		1		
1.25	Er bestaat een goede samenwerking binnen het managementteam								2	1		3		
1.26	De leiding is primair gericht op het ondersteunen, beter maken van anderen							2	2	1		1		
<b>Totaal score Leiderschap</b>								18	57	39	6	36		156
Score medewerkers								12%	37%	25%	4%	23%		100%
Score management								4%	40%	41%	11%	4%		100%





Beoordeling op kritische succesfactoren							
	niet	matig	vold.	goed	nb	mw.	man
<b>Thema 3: Management van medewerkers</b>							
<b>Organiseren:</b>							
3.1		2		3		1	
3.2		2		2		2	
3.3		3	2			1	
3.4		4				2	
3.5		1		1		4	
3.6		1	2	1	2		
3.7			4	1	1		
3.8			1	3	2		
3.9			3	1	2		
3.10			4	2			
<b>Investeren:</b>							
3.11		3	1	1		1	
3.12		3	1	1	1		
3.13		1	2	2	1		
3.14		2	1	1		2	
3.15		1		2	1	2	
3.16			4	1	1		
3.17			4	2			
3.18			3	3			
<b>Respecteren:</b>							
3.19		1	5				
3.20		3	2	1			
3.21		2	2	2			
3.22		1		2		3	
3.23		1	3			2	
3.24		2	1	2		1	
3.25		1	2	3			
3.26			1	2	1	2	
3.27		5	1				
3.28		3	1			2	
3.29				2	4		
3.30			2	2	2		
3.31			3	2	1		
3.32		1	3	2			
3.33		2	1	2		1	
<b>Totaal score Management van medewerkers</b>							
		45	59	49	19	26	19
Score medewerkers		23%	30%	25%	10%	13%	100
Score management		14%	27%	36%	18%	5%	100

Beoordeling op kritische succesfactoren													
Thema 4: Management van middelen							niet	matig	vold.	goed	nb	mw	man.
<b>Geld:</b>													
4.1	Er is een heldere planning&controlcyclus om te sturen op de juiste verdeling van middelen.										6	!	
4.2	De begroting is gebaseerd op realisatie van het organisatie/afdelingsbeleid								2		4		
4.3	De financieel administratieve organisatie (A&O), is beschreven en wordt gevolgd.										6		
4.4	Er worden periodieke financiële overzichten gemaakt om verantwoording af te leggen en (bij) te sturen (management informatiesysteem)							2	1		3		
4.5	Bij de exploitatiebegroting en/of projectbegrotingen worden risico-analyses opgesteld							1			5	!	
4.6	De belangrijkste financiële processen zijn beschreven en worden gevolgd.								2		4		
4.7	Opbrengsten kosten worden per afdeling geregistreerd en geanalyseerd.							1	1	1	3		
4.8	Financiële kengetallen/resultaten zijn voor de hele organisatie bij belanghebbenden bekend.						1	4	1				
4.9	Er is een alert debiteurenbeheer.								2		4	!	
4.10	Er is en alert liquiditeitsbeheer.								2		4	!	
4.11	De organisatie beschikt over een meerjaren begroting										6	!	
4.12	De organisatie beschikt over een meerjaren investeringsplan										6	!	
4.13	De organisatie voert periodiek een sector gerelateerd benchmarkonderzoek uit.								1		5	!	
4.14	Financiële analyses/benchmarkgegevens leiden tot eventueel noodzakelijke interventies										6	!	
4.15	Bestuur en gemeente hebben vertrouwen in een doelmatige en doeltreffende aanwending van subsidiegelden.								1	1	4	!	
4.16	De organisatie heeft beleid voor het verwerven van andere middelen dan de reguliere subsidie							1	1		4		
<b>Kennis en technologie:</b>							niet	matig	vold.	goed	nb		
4.17	Werkprocessen en kennis zijn waar nodig in (digitale) handboeken/databases vastgelegd							3	2	1			
4.18	De voor het werk noodzakelijke kennis is geborgd en zit niet alleen in het hoofd van sleutelpersonen in de organisatie.							3	3				
4.19	Het informatiesysteem geeft inzicht in de resultaten van de kernactiviteiten.							2	2		2		
4.20	Op alle niveaus in de organisatie is voor de betreffende medewerkers relevante informatie beschikbaar en eenvoudig toegankelijk						2		4				
4.21	De organisatie initieert samenwerking om ook toegang te krijgen tot externe informatie						1		3		2		
4.22	De organisatie is op de hoogte van, en voldoet aan wettelijke voorschriften.							1	3	1	1		
4.23	De voor een functie noodzakelijke kennis en vaardigheden zijn duidelijk weergegeven in actuele en richtinggevendende functiebeschrijvingen						1	1	1	2	1		
4.24	De technologische voorzieningen voor kantoorwerkzaamheden zijn up to date								4	2			
4.25	De technologische voorzieningen voor theatertechniek zijn up to date									1	5	!	
4.26	De technologische voorzieningen voor gebouw onderhoud&beheer zijn up to date						1				5	!	
<b>Materialen en diensten van derden:</b>							niet	matig	vold.	goed	nb		
4.27	De organisatie beschikt over een meerjaren onderhoudsplan						1				5	!	
4.28	De organisatie beschikt over een veiligheidsplan						1		4	1			
4.29	De keuze voor toeleveranciers is gekoppeld aan duidelijke, objectieve en transparante criteria							2	2		2		
4.30	Er is veel aandacht voor de omgeving waarin gasten, bezoekers en bespelers worden ontvangen								4	2			
4.31	De werkplekken van medewerkers zijn goed gesitueerd en geoutilleerd.							3	3				
4.32	Gereedschappen en installaties waar medewerkers mee werken zijn goed en veilig							1	3	2			
ctr													
<b>Totaal score Management van middelen</b>							8	25	52	14	93		192
Score medewerkers							4%	13%	27%	7%	48%		100%
Score management							4%	23%	44%	15%	14%		100%
NB: Het vlakje met een uitroepteken achter een aantal vragen duidt aan dat redelijker wijs niet verwacht mag worden dat veel medewerkers de betreffende situatie op inhoud kunnen beoordelen. Dat neemt niet weg dat enige informatie op dit terrein de betrokkenheid kan vergroten.													

Beoordeling op kritische succesfactoren													
Thema 5: Management van organisatie en werkprocessen							niet	matig	vold.	goed	nb	mw	man.
<b>Ontwerpen</b>													
5.1	Er is een organisatieschema met vermelding van afdelingen en functies.			1	3	1	1						
5.2	Medewerkers zijn betrokken bij het ontwerpen van processen/werkwijzen	1		2	3								
5.3	De organisatieprocessen zijn op elkaar afgestemd. (waar de een ophoudt moet de ander naadloos verder kunnen.)			5		1							
5.4	De medewerker wordt als professional gezien die zelf optimale resultaten en samenwerking nastreeft.			1	5								
5.5	De manier van werken is gericht op het leveren van een zo hoog mogelijke kwaliteit van dienstverlening aan klanten en collega's.				4	2							
5.6	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt en toegedeeld.	1		2	2	1							
5.7	De structuur waarin men werkt is uitnodigend voor nieuwe ideeën en initiatieven.			4	2								
5.8	De organisatie hanteert een bewust ontworpen intern communicatiemodel	2		2	1		1						
5.9	Er is een doelbewuste en doelmatige overlegstructuur	1		5									
5.10	Er is een gericht beleid voor het ontwikkelen van de gewenste organisatiecultuur	2		1	1	2					!		
<b>Beheersen:</b>													
5.11	Voor de meest relevante processen zijn de onderscheiden processtappen en beheersdocumenten beschreven.	1		1	2		2						
5.12	De meest relevante beheersdocumenten zijn systematisch beschreven en geordend.			1	2		3						
5.13	De aanwezige beheersdocumenten worden periodiek op actualiteit beoordeeld en aangepast			1	1		4						
5.14	Procesbeschrijvingen en beheersdocumenten zijn voor medewerkers eenvoudig toegankelijk	3		1	2								
5.15	De leiding hanteert verschillende coördinatiemechanismen, die het zelfstandig werken van de medewerker bevorderen.	1		1	2		2						
5.16	De organisatie beschikt over een set relevante resultaat indicatoren.	1		2			3						
5.17	Geconstateerde fouten of onvoldoende resultaten leiden op gestructureerde wijze tot tijdige verbetering van processen/werkwijzen.	1		3	1		1						
5.18	Er is een systeem om de tevredenheid van klanten te meten.	2		2	2								
5.19	Klachten worden geregistreerd in een klachtenregistratiesysteem.	2		2			2						
<b>Evalueren en verbeteren:</b>													
5.20	Geregistreerde klachten worden periodiek geëvalueerd en leiden tot verbeteractiviteiten.	4			1	1							
5.21	Het verloop van processen wordt periodiek geëvalueerd.	2		1	1		2						
5.22	Medewerkers worden uitgenodigd met voorstellen voor (proces)verbetering te komen.	2		3			1						
5.23	Medewerkers krijgen periodiek feedback over prestaties van de organisatie.	2		4									
5.24	De organisatie betreft soms externe deskundigen om tot inzicht en/of verbetering te komen	1		1	2		2						
5.25	Belangrijke veranderingen worden goed voorbereid en zorgvuldig en planmatig ingevoerd	2		2			2						
5.26	De wil tot verbeteren en vernieuwen zit tot in de haarvaten van de organisatie			3	2		1						
5.27	De veranderingsbereidheid bij medewerkers is groot	1		4		1							
5.28	De veranderingsvaardigheid bij medewerkers is groot.	1		4		1							
												ctr	
<b>Totaal score Management van organisatie en werkprocessen</b>		33		59	39	10	27						168
Score medewerkers		20%		35%	23%	6%	16%						100%
Score management		12%		31%	46%	4%	7%						100%





## Bijlage 3

# Theater De Kampanje

### Organisatiescan:

De stand van zaken in Theater De Kampanje op relevante succesfactoren



## Scores Onderzoeker

Den Helder/NetwerkCC  
d.d. februari/april 2017

Beoordeling op kritische succesfactoren					
Thema 1: Leiderschap					
	niet	matig	vold.	goed	nb
<b>Richten:</b>					
1.1		1			
Het handelen van de organisatie en haar medewerkers is gebaseerd op een duidelijke visie en richtinggevendende kernwaarden en doelen van de organisatie					
1.2		1			
De strategie/koers van de organisatie is gebaseerd op bewuste keuzes die zijn ontstaan uit gestructureerde analyses van organisatie en omgeving (SWOT/TOWS)					
1.3		1			
De strategie is vertaald in heldere doelstellingen					
1.4		1			
Medewerkers in de organisatie kennen en onderschrijven de visie/missie, kernwaarden en doelstellingen					
1.5		1			
De betekenis van de visie en kernwaarden zijn zichtbaar in het handelen van de medewerkers					
1.6			1		
De leidinggevendenden tonen voorbeeldgedrag i.r.t. normen/waarden van de organisatie					
1.7			1		
De leiding kijkt ver vooruit, signaleert relevante ontwikkelingen en zet veranderingen tijdig in.					
1.8		1			
Het geheel van beleids- en strategiekeuzes is beschreven in een integraal beleidsplan					
1.9	1				
Het algemene beleid van de organisatie is doorvertaald naar beleid op afdelingsniveau					
<b>Inrichten:</b>					
	niet	matig	vold.	goed	nb
1.10		1			
De leiding heeft de organisatiestructuur gebaseerd op bewuste ordeningsprincipes					
1.11		1			
De leiding heeft een duidelijk visie op de plaats/rol van medewerkers in de organisatie					
1.12		1			
Er is een managementinformatiesysteem dat resultaten met doelstellingen verbindt.					
1.13		1			
De cultuur in de organisatie inspireert de hele organisatie tot voortdurend verbeteren					
1.14		1			
De organisatie kan snel inspelen op veranderingen					
1.15			1		
In alle lagen van de organisatie wordt maximale ruimte tot eigen initiatief geboden.					
<b>Verrichten</b>					
	niet	matig	vold.	goed	nb
1.16			1		
De leiding heeft een duidelijk beeld van de gewenste organisatiecultuur, gedraagt zichzelf naar dat beeld en stuurt aantoonbaar naar de realisatie ervan.					
1.17		1			
De leiding zorgt voor het tot standkomen van gericht kwaliteitsbeleid, wat als uitgangspunt heeft te voldoen aan behoeften en verwachtingen van relevante stakeholders.					
1.18			1		
Er zijn tijd en middelen beschikbaar ter vergroting van vakmanschap					
1.19		1			
Er zijn tijd en middelen beschikbaar voor het terugdringen van klachten					
1.20			1		
Er is open communicatie over bereikte resultaten					
1.21			1		
Medewerkers krijgen de ruimte om in relevante netwerken te participeren					
1.22	1				
De kwaliteit van het leiderschap wordt periodiek beoordeeld op heldere criteria					
1.23			1		
De leiding is zichtbaar in het maatschappelijk debat in de omgeving van de organisatie					
1.24		1			
Binnen de organisatie bestaat er een breed draagvlak voor het gevoerde beleid					
1.25		1			
Er bestaat een goede samenwerking binnen het managementteam					
1.26		1			
De leiding is primair gericht op het ondersteunen, beter maken van anderen					
<b>Totaal score Leiderschap</b>					
	2	16	8	0	26
	8%	62%	31%	0%	100%

Beoordeling op kritische succesfactoren						
		niet	matig	vold.	goed	nb
<b>Thema 2: Strategie en beleid</b>						
<b>Oriënteren</b>						
2.1	Er is een structuur/methode om beleidsinformatie te verzamelen		1			
2.2	De beschikbare beleidsinformatie past bij de informatiebehoefte van de leiding		1			
2.3	De organisatie voert benchmarking uit in de eigen sector			1		
2.4	Oorzaken van tegenvallende resultaten worden geanalyseerd en leiden tot correctie			1		
2.5	De organisatie heeft inzicht in voor haar relevante trends en ontwikkelingen			1		
2.6	Medewerkers worden uitgedaagd om met "wilde" ideeën te komen.		1			
2.7	De organisatie kent de mogelijkheden op samenwerking met externe partijen			1		
2.8	De organisatie heeft goed zicht op de demografische kenmerken en leefstijlen van en in haar verzorgingsgebied.		1			
<b>Creeëren</b>		niet	matig	vold.	goed	nb
2.9	Het is voor de medewerkers duidelijk <b>wat</b> de organisatie voor haar omgeving wil zijn		1			
2.10	Het is voor medewerkers duidelijk <b>waarom</b> de organisatie dat wil.		1			
2.11	Het is voor medewerkers duidelijk waarin de organisatie zich onderscheidt		1			
2.12	Het is duidelijk welke waarde en betekenis de organisatie aan zijn omgeving toevoegt.		1			
2.13	De organisatie heeft het aanbod van haar producten en diensten duidelijk beschreven		1			
2.14	Het is duidelijk welke klantgroepen de organisatie wil bedienen.			1		
2.15	De organisatie heeft haar waardeproposities voor de onderscheiden klantgroepen beschreven	1				
2.16	De organisatie is actief op zoek naar externe samenwerking om zich zelf te versterken.		1			
2.17	Er wordt periodiek gewerkt aan evaluatie van bestaand beleid en eventuele bijstelling ervan		1			
2.18	Het beleids-/strategieproces is gestructureerd en gebaseerd op de verzamelde informatie		1			
2.19	Het opstellen en uitvoeren van periodieke verbeterplannen zijn een onderdeel van het beleid	1				
2.20	Strategie en beleid zijn afgeleid van de geformuleerde visie/missie		1			
2.21	Strategie en beleid zijn vertaald in concrete en meetbare doelen		1			
2.22	Medewerkers en Ondernemingsraad/pvt zijn betrokken bij het opstellen van het beleidsplan		1			
2.23	De organisatie beschikt over een marketingplan	1				
<b>Implementeren</b>		niet	matig	vold.	goed	nb
2.24	De organisatie vertaalt het algemene meerjarenbeleid voor de hele organisatie naar beleid op afdelingsniveau.	1				
2.25	De in het beleid geformuleerde ambities worden geconcretiseerd in jaarlijkse Uitvoeringsplannen	1				
2.26	In de Uitvoeringsplannen zijn het gewenste resultaat, de realisatiedatum, de middelen en de verantwoordelijkheid beschreven.	1				
2.27	Uitvoeringsplannen van de verschillende afdelingen zijn bij elkaar bekend en afgestemd.	1				
2.28	Er is een systeem om de realisatie van de plannen periodiek te volgen.	1				
2.29	Missie, visie, strategie en beleid zijn bij medewerkers goed bekend.		1			
2.30	Er is aandacht voor afstemming tussen de onderscheiden processen (interfaces)		1			
2.31	Er is een "dashbord" met kritische kengetallen aan de hand waarvan resultaten kunnen worden gevolgd. (management informatiesysteem)	1				
2.32	Afwijkingen leiden snel tot corrigerende maatregelen	1				
2.33	Medewerkers krijgen eigen verantwoordelijkheid voor het bereiken van de gewenste resultaten		1			
2.34	De leiding organiseert periodiek medewerkers bijeenkomsten om de gang van zaken in de organisatie te delen en te bespreken.		1			
2.35	De leiding organiseert periodiek activiteiten/bijeenkomsten die het inzicht van de onderscheiden afdelingen in elkaars werk ondersteunt.	1				
2.36	Missie, visie, strategie en beleid zijn besproken met relevante externe stakeholders		1			
<b>Totaal score Strategie en beleid</b>		11	20	5	0	0
		31%	56%	14%	0%	0%



Beoordeling op kritische succesfactoren							
<b>Thema 3: Management van medewerkers</b>		niet	matig	vold.	goed	nb	
<b>Organiseren:</b>							
3.1	De organisatie heeft haar algemene Personeelsbeleid geformuleerd en vastgesteld		1				
3.2	Het algemene personeelsbeleid is uitgewerkt in deelaspecten van personeelsbeleid	1					
3.3	Het personeelsbeleid is inspirerend en leidt tot hogere motivatie bij medewerkers		1				
3.4	Het personeelsbeleid is belegd bij een specifieke medewerker	1					
3.5	De leidinggevenden geven zelf uitvoering aan de vastgestelde PZ regelingen		1				
3.6	De organisatie hanteert functiebeschrijvingen die richting geven aan het gewenste resultaat		1				
3.7	Er is een systeem voor periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken.		1				
3.8	De aansturing van medewerkers is gericht op een optimale dienstverlening aan de klant			1			
3.9	Interne klantgerichtheid (collega's onderling) is een belangrijk aandachtgebied en merkbaar		1				
3.10	Creativiteit, durf en eigen verantwoordelijkheid worden aangemoedigd			1			
<b>Investeren:</b>		niet	matig	vold.	goed	nb	
3.11	De organisatie beschikt over geformuleerd opleidingbeleid	1					
3.12	Het initiatief voor het volgen van een opleiding ligt meestal bij de leidinggevende		1				
3.13	Het initiatief voor het volgen van een opleiding ligt meestal bij de medewerker			1			
3.14	De leerdoelen van de medewerker en de organisatie zijn op elkaar afgestemd		1				
3.15	Het resultaat van opleidingen wordt in de organisatie daadwerkelijk gevolgd en benut			1			
3.16	Medewerkers worden gestimuleerd van elkaar (in- en extern) te leren.		1				
3.17	Er is aantoonbare aandacht voor het welzijn van de medewerkers		1				
3.18	Kennis/vaardigheden van medewerkers op een ander terrein dan hun eigen taak, worden benut		1				
<b>Respecteren:</b>		niet	matig	vold.	goed	nb	
3.19	Medewerkers krijgen regelmatig opbouwende feedback op de kwaliteit van hun werk		1				
3.20	Men wordt uitgedaagd zich op het eigen werkteerrein te ontwikkelen.		1				
3.21	Meedoen aan verbeter- en/of andere projectgroepen wordt gestimuleerd		1				
3.22	Er is een actief Arbo en Veiligheidsbeleid		1				
3.23	Het systeem van erkenning en waardering is objectief en meetbaar	1					
3.24	Medewerkers zijn betrokken bij het bepalen van de doelstellingen en prestaties voor het eigen werkteerrein.		1				
3.25	Medewerkers beschikken over adequate hulpmiddelen en systemen die voor de uitvoering van hun werk van belang zijn.			1			
3.26	De ruimten waarin de medewerkers hun werk uitvoeren dragen bij aan een goede werksfeer			1			
3.27	De tevredenheid van medewerkers wordt periodiek en betrouwbaar getoetst	1					
3.28	De resultaten van medewerkers onderzoek leiden tot eventueel noodzakelijke aanpassingen	1					
3.29	Waardering door klanten wordt gecommuniceerd naar direct betrokken medewerkers			1			
3.30	De leidinggevenden tonen geregeld hun waardering voor goed werk aan de direct betrokkenen			1			
3.31	Medewerkers ervaren de organisatie waarin zij werken als plezierig en herkennen een positieve en creatieve sfeer waarin zij worden uitgedaagd om met elkaar tot hogere prestaties te komen			1			
3.32	Leidinggevenden zetten bij bijzondere prestaties hun medewerker voorop en niet zichzelf			1			
3.33	De organisatie beschikt over een goed functionerend medezeggenschapsorgaan		1				
<b>Totaal score Management van medewerkers</b>		6	17	10	0	0	33
		18%	52%	30%	0%	0%	100%

Beoordeling op kritische succesfactoren						
		niet	matig	vold.	goed	nb
<b>Thema 5: Management van organisatie en werkprocessen</b>						
<b>Ontwerpen</b>						
5.1	Er is een organisatieschema met vermelding van afdelingen en functies.			1		
5.2	Medewerkers zijn betrokken bij het ontwerpen van processen/werkwijzen		1			
5.3	De organisatieprocessen zijn op elkaar afgestemd. (waar de een ophoudt moet de ander naadloos verder kunnen.)		1			
5.4	De medewerker wordt als professional gezien die zelf optimale resultaten en samenwerking nastreeft.			1		
5.5	De manier van werken is gericht op het leveren van een zo hoog mogelijke kwaliteit van dienstverlening aan klanten en collega's.			1		
5.6	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt en toegedeeld.		1			
5.7	De structuur waarin men werkt is uitnodigend voor nieuwe ideeën en initiatieven.		1			
5.8	De organisatie hanteert een bewust ontworpen intern communicatiemodel	1				
5.9	Er is een doelbewuste en doelmatige overlegstructuur		1			
5.10	Er is een gericht beleid voor het ontwikkelen van de gewenste organisatiecultuur		1			
<b>Beheersen:</b>		niet	matig	vold.	goed	nb
5.11	Voor de meest relevante processen zijn de onderscheiden processtappen en beheersdocumenten beschreven.		1			
5.12	De meest relevante beheersdocumenten zijn systematisch beschreven en geordend.	1				
5.13	De aanwezige beheersdocumenten worden periodiek op actualiteit beoordeeld en aangepast		1			
5.14	Procesbeschrijvingen en beheersdocumenten zijn voor medewerkers eenvoudig toegankelijk		1			
5.15	De leiding hanteert verschillende coördinatiemechanismen, die het zelfstandig werken van de medewerker bevorderen.		1			
5.16	De organisatie beschikt over een set relevante resultaat indicatoren.		1			
5.17	Geconstateerde fouten of onvoldoende resultaten leiden op gestructureerde wijze tot tijdige verbetering van processen/werkwijzen.		1			
5.18	Er is een systeem om de tevredenheid van klanten te meten.		1			
5.19	Klachten worden geregistreerd in een klachtenregistratiesysteem.	1				
<b>Evalueren en verbeteren:</b>		niet	matig	vold.	goed	nb
5.20	Geregistreerde klachten worden periodiek geëvalueerd en leiden tot verbeteractiviteiten.	1				
5.21	Het verloop van processen wordt periodiek geëvalueerd.		1			
5.22	Medewerkers worden uitgenodigd met voorstellen voor (proces)verbetering te komen.		1			
5.23	Medewerkers krijgen periodiek feedback over prestaties van de organisatie.		1			
5.24	De organisatie betreft soms externe deskundigen om tot inzicht en/of verbetering te komen			1		
5.25	Belangrijke veranderingen worden goed voorbereid en zorgvuldig en planmatig ingevoerd		1			
5.26	De wil tot verbeteren en vernieuwen zit tot in de haarvaten van de organisatie		1			
5.27	De veranderingsbereidheid bij medewerkers is groot		1			
5.28	De veranderingsvaardigheid bij medewerkers is groot.		1			
ctr						
<b>Totaal score Management van organisatie en werkprocessen</b>		4	20	4	0	0
		14%	71%	14%	0%	0%
						100%





## Benchmark de Kampanje

Versie 16 april 2017

### Kampanje: Benchmark vergelijkbare theaters obv voorlopige cijfers 2016

Omschrijving	de Kampanje					
Kengetallen theater	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.
Aantal inwoners gemeente	56.308	55.500	56.878	80.940	85.300	107.000
Aantal zalen	4	3	2	2	2	2
Aantal voorstellingen professioneel grote zaal	108		156	87	106	144
Aantal voorstellingen middenzaal			69	95		104
Aantal voorstellingen professioneel kleine zaal	79				60	
Aantal professionele voorstellingen extern				2		38
Totaal aantal voorstellingen professioneel	187	307	225	184	166	286
Aantal culturele activiteiten overig (amateur e.a)	51	39	32	72	11	122
Aantal commerciële activiteiten	97	150	45	352	100	139
Totaal aantal activiteiten	335	496	302	608	277	547
Capaciteit grote zaal	748	905	840	880	630	690
Capaciteit middenzaal	270	474	280	300		260
Capaciteit kleine zaal	120	225			195	
Totale capaciteit	1.138	1.604	1.120	1.180	825	950
Aantal bezoekers grote zaal	37.925		90.505	44.770	40.850	64.500
Aantal bezoekers midden zaal			12.532	15.479		17.500
Aantal bezoekers kleine zaal	8.644				5.084	
Totaal aantal bezoekers professionele voorstellingen	46.569	65.894	103.037	60.249	45.934	82.000
Gemiddeld bezoek per inwoner	0,83	1,19	1,81	0,74	0,54	0,77
Gemiddelde bezetting grote zaal	47%	#DEEL/0!	69%	58%	61%	65%
Gemiddelde bezetting kleine/midden zaal	41%	#DEEL/0!	65%	54%	43%	65%
Aantal overige bezoekers (Filmvoorst, scholen, verhuur etc.)	44.555			42.741	16.000	93.000
Aantal fte theater (in dienst)	26,86		25,00	19,11	14,76	22,22
Formatie inhuurkrachten (€/€40.000)= fte				1,12	4,00	12,98
Totaal fte	26,86	0,00	25,00	20,23	18,76	35,20
<b>Opbrengsten</b>						
<b>Opbrengsten recettes</b>						
Recettes	€ 964.808	€ 1.281.295	€ 2.203.917	€ 945.061	€ 951.025	€ 1.549.000
Culturele activiteiten	€ 39.404					€ 124.000
Totaal	€ 1.004.212	€ 1.281.295	€ 2.203.917	€ 945.061	€ 951.025	€ 1.673.000
Directe kosten voorstellingen	€ 1.012.898	€ 1.227.819	€ 1.868.046	€ 884.391	€ 913.700	€ 1.872.000
<b>Bruto-marge recettes (incl culurele activiteiten)</b>	<b>€ -8.686</b>	<b>€ 53.476</b>	<b>€ 335.871</b>	<b>€ 60.670</b>	<b>€ 37.325</b>	<b>€ -199.000</b>
<b>Bruto-marge recettes (excl. culurele activiteiten)</b>	<b>€ -48.090</b>	<b>€ 53.476</b>	<b>€ 335.871</b>	<b>€ 60.670</b>	<b>€ 37.325</b>	<b>€ -323.000</b>
<b>Opbrengsten gerelateerd aan recettes</b>						
Theatertoeslag	€ 24.440	€ 104.459	€ 103.691	€ 86.298	€ 112.300	€ 158.000
Omzet reserverings- en administratiekosten	€ 11.720		€ 48.362		€ 21.500	€ 56.000
Omzet garderobe	€ 23.498		€ 104.379		€ 40.000	
Directe kosten gerelateerd aan recettes	€ 104.671				€ 113.900	
<b>Bruto-marge gerelateerd aan recettes</b>	<b>€ -45.013</b>	<b>€ 104.459</b>	<b>€ 256.432</b>	<b>€ 86.298</b>	<b>€ 59.900</b>	<b>€ 214.000</b>
<b>Opbrengsten verhuur</b>						
commerciële verhuringen	€ 65.648	€ 197.639	€ 86.651	€ 124.067	€ 100.000	€ 196.000
culturele verhuringen			€ 40.000	€ 116.384	€ 20.000	€ 45.000
overige omzet verhuur.	€ 265.609		€ 39.901			€ 116.000
Totaal omzet verhuur	€ 331.257	€ 197.639	€ 166.552	€ 240.451	€ 120.000	€ 357.000
Directe kosten verhuur	€ 107.581		€ 29.372		€ 16.000	€ 56.000
<b>Bruto-marge verhuur</b>	<b>€ 223.676</b>	<b>€ 197.639</b>	<b>€ 137.180</b>	<b>€ 240.451</b>	<b>€ 104.000</b>	<b>€ 301.000</b>
<b>Opbrengsten horeca</b>						
Horeca	€ 721.190	€ 988.831	€ 679.420	€ 375.659	€ 133.800	€ 326.000
Inkoop horeca	€ 292.133	€ 284.816	€ 212.416	€ 107.352	€ 96.000	€ 146.000
<b>Bruto-marge horeca</b>	<b>€ 429.057</b>	<b>€ 704.015</b>	<b>€ 467.004</b>	<b>€ 268.307</b>	<b>€ 37.800</b>	<b>€ 180.000</b>
<b>Overige opbrengsten algemeen</b>						
overige opbrengsten algemeen		€ 333.489	€ 24.016	€ 8.000		
overige specifiek/businessclub	€ 11.814	€ 17.500				
marketing		€ 43.018			€ 9.300	
huisvesting	€ -1.337	€ 4.242				€ 117.000
Fondsen/sponsoring	€ 76.796	€ 39.029	€ 223.564	€ 237.917		€ 217.000
<b>Totaal (brutomarge)</b>	<b>€ 686.307</b>	<b>€ 1.496.867</b>	<b>€ 1.444.067</b>	<b>€ 901.643</b>	<b>€ 248.325</b>	<b>€ 830.000</b>

**Kampanje: Benchmark vergelijkbare theaters obv (voorlopige) cijfers 2016 (vervolg)**

Omschrijving	Kampanje	2016.	2016.	2016.	2016.	2016.
<b>Kosten</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>
Overige inkoopkosten		€ 172.176		€ 64.572		
Verkoopkosten	€ 34.214	€ 149.259	€ 114.132	€ 82.364		€ 219.000
Huur/kapitaalslasten	€ 578.267	€ 12.000	€ 3.217		€ 1.596.900	€ 756.000
<b>Overige huisvestingskosten</b>						
Nutsvoorzieningen	€ 89.626	€ 361.288	€ 120.399	€ 106.412	€ 96.250	€ 112.000
Gemeentebelasting: OZB/Rioolheffing/Waterschap	€ 6.090		€ 101.158	€ 72.390	€ 135.200	€ 25.000
Onderhoud m.b.t. pand en inventaris	€ 19.589	€ 221.914	€ 191.383	€ 154.135	€ 197.500	€ 248.000
Verzekeringen	€ 4.263		€ 47.828	€ 27.383		€ 32.000
Dotatie voorziening onderhoud			€ 149.818	€ 13.000		€ 62.000
Exploitatiekosten						
Schoonmaak	€ 25.139		€ 92.593	€ 91.683	€ 99.500	€ 145.000
Automatisering	€ 47.656		€ 18.751			€ 212.000
Overig	€ 37.115					€ 43.000
<b>Totaal overige huisvestingskosten</b>	<b>€ 229.478</b>	<b>€ 583.202</b>	<b>€ 721.930</b>	<b>€ 465.003</b>	<b>€ 528.450</b>	<b>€ 879.000</b>
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>€ 807.745</b>	<b>€ 595.202</b>	<b>€ 725.147</b>	<b>€ 465.003</b>	<b>€ 2.125.350</b>	<b>€ 1.635.000</b>
<b>Personeelskosten</b>						
personeel (loonkosten) theater	€ 1.237.227	€ 2.442.750	€ 1.027.515	€ 775.960	€ 930.000	€ 1.564.000
personeel (loonkosten) rest./cinema (indien aanwezig)						
Doorberkende personeelskosten	€ -117.351					
inhuur personeel	€ 25.865			€ 147.132	€ 187.400	€ 519.000
overige personeelskosten	€ 53.662		€ 50.292	€ 67.300		€ 99.000
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>€ 1.199.403</b>	<b>€ 2.442.750</b>	<b>€ 1.077.807</b>	<b>€ 990.392</b>	<b>€ 1.117.400</b>	<b>€ 2.182.000</b>
<b>Overig</b>						
afschrijvingen IMVA	€ 4.516					
afschrijvingen MVA pand	€ 11.981		€ 3.771			€ 145.000
afschrijvingen MVA inventaris	€ 142.400		€ 36.386	€ 231.872		€ 279.000
Voorziening dotatie		€ 216.414				€ 416.000
Kosten acquisitie		€ 5.000				
overige algemene kosten	€ 161.727	€ 175.086	€ 72.444	€ 136.111	€ 28.000	€ 143.000
overige bijzondere kosten	€ 47.682	€ 372.031	€ 25.424			€ 251.000
<b>Totaal overig</b>	<b>€ 368.306</b>	<b>€ 768.531</b>	<b>€ 138.025</b>	<b>€ 367.983</b>	<b>€ 28.000</b>	<b>€ 1.234.000</b>
<b>Totaal kosten</b>	<b>€ 2.409.668</b>	<b>€ 4.127.918</b>	<b>€ 2.055.111</b>	<b>€ 1.970.314</b>	<b>€ 3.270.750</b>	<b>€ 5.270.000</b>
<b>Netto exploitatieresultaat</b>	<b>€ -1.723.361</b>	<b>€ -2.631.051</b>	<b>€ -611.044</b>	<b>€ -1.068.671</b>	<b>€ -3.022.425</b>	<b>€ -4.440.000</b>
<b>Subsidie Rijk</b>		€ 37.500				
<b>Subsidie provincie</b>						
<b>Subsidie overig</b>		€ 110.165				
<b>Subsidie gemeente</b>	€ 1.584.215	€ 2.761.600	€ 766.081	€ 1.192.718	€ 3.022.425	€ 4.440.000
<b>Totaal subsidie</b>	<b>€ 1.584.215</b>	<b>€ 2.909.265</b>	<b>€ 766.081</b>	<b>€ 1.192.718</b>	<b>€ 3.022.425</b>	<b>€ 4.440.000</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening Theater (&lt;Ebita)</b>	<b>€ -139.146</b>	<b>€ 278.214</b>	<b>€ 155.037</b>	<b>€ 124.047</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening Cinema						
VPB						
Interest	€ 71.491			€ 95.605		€ 1
bijzonder baten/lasten	€ -3.131	€ -7.944	€ 102.813			
<b>Exploitatieresultaat totaal (&gt; EBITA)</b>	<b>€ -207.506</b>	<b>€ 286.158</b>	<b>€ 52.224</b>	<b>€ 28.442</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -1</b>
<b>Omschrijving</b>	<b>Kampanje</b>					
<b>Kengetallen theater</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>	<b>2016.</b>
<b>Aanvullende kengetallen</b>						
Inkoopkosten per voorstelling	€ 5.417	€ 3.999	€ 8.302	€ 4.806	€ 5.504	€ 6.545
Bruto marge recette per bezoeker	€ -0,19	€ 0,81	€ 3,26	€ 1,01	€ 0,81	€ -2,43
Verhouding inkoop/verkoop programmering	105%	96%	85%	94%	96%	121%
Totaal subsidie gemeente	€ 1.584.215	€ 2.761.600	€ 766.081	€ 1.192.718	€ 3.022.425	€ 4.440.000
Exploitatiesubsidie minus huur	€ 1.005.948	€ 2.749.600	€ 762.864	€ 1.192.718	€ 1.425.525	€ 3.684.000
Exploitatiesubsidie minus totale huisvestingskosten	€ 776.470	€ 2.166.398	€ 40.934	€ 727.715	€ 897.075	€ 2.805.000
Exploitatiesubsidie per inwoner gemeente	€ 28,13	€ 49,76	€ 13,47	€ 14,74	€ 35,43	€ 41,50
Exploitatiesubsidie per voorstelling	€ 8.472	€ 8.995	€ 3.405	€ 6.482	€ 18.207	€ 15.524
Personeelskosten als % van de brutomarge	174,8%	163,2%	74,6%	109,8%	450,0%	262,9%
Verkoopkosten als % van de brutomarge	5,0%	10,0%	7,9%	9,1%	0,0%	26,4%
Huisvestingskosten als % van de brutomarge	117,7%	39,8%	50,2%	51,6%	855,9%	197,0%
Algemene kosten als % van de brutomarge	23,6%	11,7%	5,0%	15,1%	11,3%	17,2%
Afschrijvingskosten als % van de brutomarge	23,2%	0,0%	2,8%	25,7%	0,0%	51,1%

**Kampanje: Benchmark vergelijkbare theaters obv voorlopige cijfers 2016**

Omschrijving	de Kampanje					
Horeca verhouding inkoop/verkoop	41%	29%	31%	29%	72%	45%
Gemiddeld verbruik per bezoeker	€ 4,71	€ 10,68	€ 4,53	€ 2,61	€ 0,61	€ 1,03
Gemiddelde recette per voorstelling	€ -257,17	€ 174,19	€ 1.492,76	€ 329,73	€ 224,85	€ -1.129,37

## Formatievergelijking

	Kampanje					
	fte	fte	fte	fte	fte	fte
Directie	1,08	geen opgave	1,00	1,00	0,80	1,00
Programmering	0,42		directeur	directeur	0,45	1,70
Bedrijfsleiding/Operat. Leiding	0,71				0,60	1,00
Secretariaat	0,53			0,50	0,70	1,80
Financiën/P&O	0,90		1,10	2,00	1,20	2,47
Marketing/Communicatie	1,47		3,20	1,50	1,80	2,89
Horeca/events/sales (vast)	5,40		11,70	2,16		uitbesteed
Horeca/events (oproep)	1,46			2,51	1,00	uitbesteed
Keukenbrigade	2,90					
Sales				1,00		2,00
Techniek theater	4,73		6,00	6,22	6,50	4,00
Techniek Facilitair/ict			0,40			1,92
Oproepkrachten	0,36			0,52		12,98
Kaartverkoop en receptie	2,03		1,60	2,22	1,71	2,84
Educatie				0,60		0,60
Overig	4,87					
<b>Sub totaal fte theater</b>	<b>26,86</b>	<b>0,00</b>	<b>25,00</b>	<b>20,23</b>	<b>14,76</b>	<b>35,20</b>
(i.v.t.) Formatie cinema						
(i.v.t.) Formatie restaurant	13,25					
<b>Totaal theater+ Cinema/Restaurant</b>	<b>40,11</b>	<b>0,00</b>	<b>25,00</b>	<b>20,23</b>	<b>14,76</b>	<b>35,20</b>

Loonkosten Theater	€ 1.237.227,00	€ 2.442.750,00	€ 1.027.515,00	€ 775.960,00	€ 930.000,00	€ 1.564.000,00
Inhuur personeel	€ 25.865,00	€ -	€ -	€ 147.132,00	€ 187.400,00	€ 519.000,00
Overige personeelskosten	€ 53.662,00	€ -	€ 50.292,00	€ 67.300,00	€ -	€ 99.000,00
Doorberekende PK./vergoedingen	€ -117.351,00					
<b>Totale personeelskosten</b>	<b>€ 1.199.403,00</b>	<b>€ 2.442.750,00</b>	<b>€ 1.077.807,00</b>	<b>€ 990.392,00</b>	<b>€ 1.117.400,00</b>	<b>€ 2.182.000,00</b>
Gemiddelde pers. kosten	€ 49.022,86	#DEEL/0!	€ 43.112,28	€ 48.956,60	€ 75.704,61	€ 61.988,64

Pers. kst als % van brutomarge	191,9%	163,2%	74,6%	109,8%	450,0%	262,9%
--------------------------------	--------	--------	-------	--------	--------	--------



## Benchmark de Kampanje

### Benchmark vergelijkbare theaters obv voorlopige cijfers 2016

Omschrijving	de Kampanje	waarvan voor	Kampanje excl.
Kengetallen theater	totaal 2016.	Stoom	Stoom
Aantal inwoners gemeente	56.308		56.308
Aantal zalen	4		4
Aantal voorstellingen professioneel grote zaal	108		108
Aantal voorstellingen middenzaal			
Aantal voorstellingen professioneel kleine zaal	79		79
Aantal professionele voorstellingen extern			
Totaal aantal voorstellingen professioneel	187	-	187
Aantal culturele activiteiten overig (amateur e.a)	51		51
Aantal commerciële activiteiten	97		97
Totaal aantal activiteiten	335	-	335
Capaciteit grote zaal	748		748
Capaciteit middenzaal	270		270
Capaciteit kleine zaal	120		120
Totale capaciteit	1.138	-	1.138
Aantal bezoekers grote zaal	37.925		37.925
Aantal bezoekers midden zaal			
Aantal bezoekers kleine zaal	8.644		8.644
Totaal aantal bezoekers professionele voorstellingen	46.569	-	46.569
Gemiddeld bezoek per inwoner	0,83		0,83
Gemiddelde bezetting grote zaal	47%		47%
Gemiddelde bezetting kleine/midden zaal	41%		41%
Aantal overige bezoekers (Filmvoorst,scholen,verhuur etc.)	44.555		44.555
Aantal fte theater (in dienst)	39,72	13,25	26,47
Formatie inhuurkrachten (€/€40.000)= fte			-
Totaal fte	39,72	13,25	26,47
<b>Opbrengsten</b>			
<b>Opbrengsten recettes</b>			
Recettes	€ 964.808		€ 964.808
Culturele activiteiten	€ 39.404		€ 39.404
Totaal	€ 1.004.212	€ -	€ 1.004.212
Directe kosten voorstellingen	€ 1.012.898		€ 1.012.898
<b>Bruto-marge recettes (incl culurele activiteiten)</b>	€ -8.686	€ -	€ -8.686
<b>Bruto-marge recettes (excl. culurele activiteiten)</b>	€ -48.090	€ -	€ -48.090
<b>Opbrengsten gerelateerd aan recettes</b>			
Theatertoeslag			
Omzet reserverings- en administratiekosten	€ 36.160		€ 36.160
Omzet garderobe	€ 23.498		€ 23.498
Directe kosten gerelateerd aan recettes	€ 104.671		€ 104.671
<b>Bruto-marge gerelateerd aan recettes</b>	€ -45.013	€ -	€ -45.013
<b>Opbrengsten verhuur</b>			
commerciële verhuringen	€ 65.648	€ -	€ 65.648
culturele verhuringen			€ -
overige omzet verhuur.	€ 265.609	€ -	€ 265.609
Totaal omzet verhuur	€ 331.257	€ -	€ 331.257
Directe kosten verhuur	€ 107.581	€ -	€ 107.581
<b>Bruto-marge verhuur</b>	€ 223.676	€ -	€ 223.676
			€ -
<b>Opbrengsten horeca</b>			€ -
Horeca	€ 1.255.093	€ 533.903	€ 721.190
Inkoop horeca	€ 469.531	€ 177.398	€ 292.133
<b>Bruto-marge horeca</b>	€ 785.562	€ 356.505	€ 429.057
			€ -

**Benchmark vergelijkbare theaters obv voorlopige cijfers 2016**

Omschrijving	de Kampanje	waarvan voor	Kampanje excl.
	totaal 2016.	Stoom	Stoom
<b>Overige opbrengsten algemeen</b>			€ -
overige opbrengsten algemeen			€ -
overige specifiek/businessclub	€ 11.814	€ 4.937	€ 6.877
marketing			€ -
huisvesting	€ 3.600		€ 3.600
Fondsen/sponsoring	€ 76.796		€ 76.796
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.047.749</b>	<b>€ 361.442</b>	<b>€ 686.307</b>

**Kampanje: Benchmark vergelijkbare theaters obv (voorlopige) cijfers 2016 (vervolg)**

Omschrijving	Kampanje	waarvan voor	Kampanje excl.
Kosten	2016.	Stoom	Stoom
Overige inkoopkosten			
Verkoopkosten (marketing en publiciteit)	€ 34.214	€ -	€ 34.214
Huur/kapitaalslasten	€ 660.877	€ 82.610	€ 578.267
<b>Overige huisvestingskosten</b>			
Nutsvoorzieningen	€ 102.430	€ 12.804	€ 89.626
Gemeentebelasting: OZB/Rioolheffing/Waterschap	€ 6.960	€ 870	€ 6.090
Onderhoud m.b.t. pand en inventaris	€ 26.513	€ 6.924	€ 19.589
Verzekeringen	€ 7.633	€ 3.370	€ 4.263
Dotatie voorziening onderhoud			€ -
Exploitatiekosten			€ -
Schoonmaak	€ 28.730	€ 3.591	€ 25.139
Automatisering	€ 54.464	€ 6.808	€ 47.656
Overig	€ 42.417	€ 5.302	€ 37.115
<b>Totaal overige huisvestingskosten</b>	<b>€ 269.147</b>	<b>€ 39.669</b>	<b>€ 229.478</b>
<b>Personeelskosten</b>			
personeel (loonkosten) theater	€ 1.645.469	€ 408.242	€ 1.237.227
personeel (loonkosten) film indien aanwezig			€ -
personeel (loonkosten) restaurant indien aanwezig			€ -
Doorberekende personeelskosten/vergoedingen	€ -130.897	€ -13.546	€ -117.351
inhuur personeel	€ 25.865		€ 25.865
overige personeelskosten	€ 82.266	€ 28.604	€ 53.662
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>€ 1.622.703</b>	<b>€ 423.300</b>	<b>€ 1.199.403</b>
<b>Overig</b>			
afschrijvingen IMVA	€ 4.516		€ 4.516
afschrijvingen MVA pand	€ 11.981		€ 11.981
afschrijvingen MVA inventaris	€ 179.745	€ 37.345	€ 142.400
Voorziening dotatie			€ -
Kosten acquisitie			€ -
overige algemene kosten	€ 182.969	€ 21.242	€ 161.727
overige bijzondere kosten	€ 47.682		€ 47.682
<b>Totaal overig</b>	<b>€ 426.893</b>	<b>€ 58.587</b>	<b>€ 368.306</b>
<b>Totaal kosten</b>	<b>€ 3.013.834</b>	<b>€ 604.166</b>	<b>€ 2.409.668</b>
			€ -
<b>Netto exploitatieresultaat</b>	<b>€ -1.966.085</b>	<b>€ -242.724</b>	<b>€ -1.723.361</b>
			€ -
<b>Subsidie Rijk</b>			€ -
<b>Subsidie provincie</b>			€ -
<b>Subsidie overig</b>			€ -
<b>Subsidie gemeente</b>	€ 1.584.215		€ 1.584.215
<b>Totaal subsidie</b>	<b>€ 1.584.215</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 1.584.215</b>
			€ -
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening Theater (&lt;Ebita)</b>	<b>€ -381.870</b>	<b>€ -242.724</b>	<b>€ -139.146</b>
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening Cinema			€ -
VPB			€ -
Interest	€ 71.491		€ 71.491
bijzonder baten/lasten	€ -3.131		€ -3.131
<b>Exploitatieresultaat totaal (&gt; EBITA)</b>	<b>€ -450.230</b>	<b>€ -242.724</b>	<b>€ -207.506</b>

**Kampanje: Benchmark vergelijkbare theaters obv (voorlopige) cijfers 2016 (vervolg)**

Omschrijving	Kampanje	waarvan voor	Kampanje excl.
Omschrijving	Kampanje	Stoom	Kampanje
Kengetallen theater	2016. Totaal		excl Stoom
<b>Aanvullende kengetallen</b>			
Inkoopkosten per voorstelling	€ 5.417		€ 5.417
Bruto marge recette per bezoeker	€ -0,19		€ -0,19
Verhouding inkoop/verkoop programmering	105%		105%
Totaal subsidie gemeente	€ 1.584.215		€ 1.584.215
Exploitatiesubsidie minus huur	€ 923.338		€ 1.005.948
Exploitatiesubsidie minus totale huisvestingskosten	€ 654.191		€ 776.470
Exploitatiesubsidie per inwoner gemeente	€ 28,13		€ 28,13
Exploitatiesubsidie per voorstelling	€ 8.472		€ 8.472
Personeelskosten als % van de brutomarge	154,9%		174,8%
Verkoopkosten als % van de brutomarge	3,3%		5,0%
Huisvestingskosten als % van de brutomarge	88,8%		117,7%
Algemene kosten als % van de brutomarge	17,5%		23,6%
Afschrijvingskosten als % van de brutomarge	18,7%		23,2%
Horeca verhouding inkoop/verkoop	37%	33%	41%
Gemiddeld verbruik per bezoeker	€ 8,62		€ 4,71
Gemiddelde opbrengst per voorstelling	€ -257,17		€ -257,17

Formatievergelijking			
	Kampanje tot.	Stoom	Kampanje sec
	fte	fte	fte
Directie	1,08		1,08
Programmering	0,42		0,42
Bedrijfsleiding/Operat. Leiding	1,00	0,29	0,71
Secretariaat	0,53		0,53
Financiën/P&O	1,35	0,45	0,90
Marketing/Communicatie	1,80	0,33	1,47
Horeca/events bediening. (vast)	7,60	2,20	5,40
Horeca/events (oproep)	6,36	4,90	1,46
Keukenbrigade	7,73	4,83	2,90
Sales			0,00
Techniek theater	4,73		4,73
Techniek Facilitair/ict			0,00
Oproepkrachten	0,36		0,36
Kaartverkoop en receptie	2,03		2,03
Educatie			0,00
Overig	5,12	0,25	4,87
<b>Sub totaal fte theater</b>	<b>40,11</b>	<b>13,25</b>	<b>26,86</b>

Loonkosten Theater+Stoom	€ 1.645.469,00	€ 408.242,00	€ 1.237.227,00
Inhuur personeel	€ 25.865,00		€ 25.865,00
doorberekende persk./vergoeding	€ -130.897,00	€ -13.546,00	€ -117.351,00
Overige personeelskosten	€ 82.266,00	€ 28.604,00	€ 53.662,00
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>€ 1.622.703,00</b>	<b>€ 423.300,00</b>	<b>€ 1.199.403,00</b>
Gemiddelde pers. kosten	€ 40.456,32	€ 31.947,17	€ 46.062,06

Pers. kst als % van brutomarge	167,4%	120,9%	191,9%
--------------------------------	--------	--------	--------

SCHOUWBURG DE KAMPANJE		Resultaat	Resultaat	Exploitatieopzet	Vershil	Vershil
D.1. Cultureel, dienstverlening en sponsoring		.2014	2016	16 (gem. variant)	opzet/werkelijk	2014/2016
<b>1. HUISVESTINGSKOSTEN</b>						
<b>Huur 0.1.</b>						
Gebouw	13.693	660.877	663.000			
	13.693	660.877	663.000		-2.123	
<b>1.1. Afschrijvingen:</b>						
	-2					
Gebouw	112.102	15.148			15.148	
Algemene installaties	17.174	10.121			10.121	
Installaties t.b.v. de theaterfunctie	71.754	33.378	22.659		10.719	
Inrichting	39.585	54.457	42.895		11.562	
Keukeninventaris	15.512	22.996	25.537		-2.541	
Exploitiemiddelen	8.882	7.080	10.118		-3.038	
ICT en telefooncentrale	38.425		26.980		-26.980	
Transportmiddelen	32.386		16.019		-16.019	
Rente op boekwaarden	84.791					
	420.609	143.180	144.208		-1.028	
Toevoeging voorziening meerjaarlijks onderhoud	69.169	0	36.210			
Rservering ingrijpend onderhoud						
	69.169	0	36.210		-36.210	
<b>1.2. Onderhoud:</b>						
Gebouw en installaties (huurdersonderhoud)	39.929	3.207	15.300			
Toneelinstallaties		10.744			-1.348	
Keukeninventaris	3.800	4.850	6.507		-1.657	
Inventaris	1.821	2.145	13.970		-11.825	
Muziekinstrumenten	3.868	5.575	4.374		1.201	
Tuin	3.685	1.200	4.374		-3.174	
	53.103	27.723	44.525		-16.802	
<b>1.3. Diverse:</b>						
Zaalstoelen	20.670					
Kleine inventaris aanschaf	836	1.475	6.400		-4.925	
Vergoeding WKO		10.000			10.000	
Gas	25.590	35.706	40.203		-4.497	
Elektriciteit	32.482	58.031	40.203		17.828	
Water	2.622	8.692	4.052		4.640	
Schoonmaakmaterialen en ramen wassen	18.287	28.730	25.325		3.405	
Bijdrage parkmanagement	7.779	24.007	23.684		323	
Overige huisvestingskosten		6.935	10.130		-3.195	
	108.266	173.577	149.997		23.580	
<b>1.4. Belastingen en verzekeringen:</b>						
	1					
Onroerendzaakbelasting	12.778	0	0		0	
Waterschapslasten	1.043	1.949	1.315		634	
Reinigingsrecht c.a.	6.564	5.011	6.187		-1.176	
Rioolrecht	173	0	183		-183	
Verzekeringen gebouw en inventaris	20.253	7.633	5.085		2.548	
	40.812	14.593	12.770		1.823	
afrondingsverschil			-20		20	
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>702.140</b>	<b>1.019.948</b>	<b>1.050.690</b>		<b>-30.742</b>	<b>317.808</b>

2. PERSONEELSKOSTEN	res 2014	Res.2016	expl opzet 2016	versch.opz./wer.	vers. '14/'16 wr
<b>2.1. Personeel:</b>					
Directie en management (2 fte)	195.034	220.359	214.867	5.492	25.325
Marketing, verkoop, informatie, PR, programmering	229.063	296.469	220.322	76.147	67.406
Boekhouding en administratie	108.076	110.619	108.290	2.329	2.543
Toneeltechniek en onderhoud	259.720	226.304	261.468	-35.164	-33.416
Stagiaires toneeltechniek	2.714	227	2.533	-2.306	-2.487
Assistentie toneeltechniek	5.258	52.518	11.650	40.868	47.260
Keukenbrigade	122.229	240.539	172.650	67.889	118.310
Keuken Schorpioen	10.854	2.069	15.756	-13.687	-8.785
Leiding bediening	96.458	125.698	109.443	16.255	29.240
Bediening	56.506	245.897	127.500	118.397	189.391
Schorpioen leiding bediening	13.531	21.754	24.063	-2.309	8.223
Schorpioen bediening	22.089	22.617	17.811	4.806	528
Suppoosten Schorpioen	880	399	1.500	-1.101	-481
Artiestenfoyer	8.890	9.672	11.234	-1.562	782
Placeren			2.000	-2.000	0
Huishouding	49.841	96.103	57.489	38.614	46.262
	1.181.143	1.671.244	1.358.576	312.668	490.101
<b>2.2. Personeelszorg:</b>					
Kleding	7.394	8.788	5.334	3.454	1.394
Studiekosten	2.351	4.452	11.734	-7.282	2.101
Intern verbruik	3.809	2.997	3.733	-736	-812
Vakantiedagen	-4.151	-11.660	0	-11.660	-7.509
Diverse kosten	15.788	41.057	21.334	19.723	25.269
Verzekeringen/zorg personeel	28.819	36.456	29.868	6.588	7.637
	54.010	82.089	72.003	10.086	28.079
<b>2.3. Inkomsten</b>					
Loonvergoedingsregelingen	-38.500	-56.270	-25.000	-31.270	-17.770
Doorberekende loonkosten	-67.154	-29.747	-34.135	4.388	37.407
Inkomsten reïntegratie/ziekingeld	-25.097	-44.880	0	-44.880	-19.783
Eenmalige bijdragen	0	0	0	0	0
	-130.751	-130.897	-59.135	-71.762	-146
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>1.104.403</b>	<b>1.622.436</b>	<b>1.371.444</b>	<b>250.992</b>	<b>518.033</b>

3. ALGEMENE KOSTEN	res 2014	Res.2016	expl opzet 2016	versch.opz./wer.	vers. '14/'16 wr
<b>3.1. Kantoorkosten:</b>					
Computers en software onderhoud		37.570	18.667	18.903	
Personele kosten ICT		16.894	10.667	6.227	
Infra ICT		37.959	0	37.959	
Kantoormiddelen		6.046	16.241	-10.195	
Telefoon		17.337	13.334	4.003	
Portkosten		5.006	8.534	-3.528	
		120.813	67.443	53.370	
<b>3.2. Financiële zaken:</b>					
Financiële administratie incl salarisadministratie		2.663	2.560	103	
Accountant		15.159	16.000	-842	
Kosten betalingsverkeer		10.317	8.534	1.783	
Toevoeging voorziening dubieuze debiteuren		0	0	0	
Eenmalige kosten/baten		3.513	0	3.513	
		31.650	27.094	4.556	
<b>3.3. Lidmaatschappen e.d.</b>					
Bedrijfschap en branche-organisaties		7.034	7.573	-539	
Abonnementen en documentatie		863	1.067	-204	
		7.897	8.640	-743	

3. ALGEMENE KOSTEN (vervolg)	res 2014	Res.2016	expl opzet 2016	versch.opz./wer.	vers. '14/'16 wr
<b>3.4. Zakelijke kosten:</b>					
Bestuur en Raad van toezicht		8.231	11.733	-3.502	
Adviezen		548	1.440	-892	
Representatie		5.259	6.400	-1.141	
Reis- en verblijfkosten		44.768	20.268	24.500	
Verzekeringen algemeen		8.582	7.734	848	
		67.388	47.575	19.813	
3.5. Publiciteit en promotie		51.353	48.536	2.817	
3.6. Kortingen plaatselijk cultureel tarief		38.377	33.068	5.309	
3.7. Overige kosten		15.931	12.801	3.130	
		105.662	94.405	11.257	
<b>Totaal algemene kosten</b>	<b>316.876</b>	<b>333.410</b>	<b>245.157</b>	<b>88.253</b>	<b>16.534</b>

4. INKOOP en EXPLOITATIEMIDDELEN	res 2014	Res.2016	expl opzet 2016	versch.opz./wer.	vers. '14/'16 wr
4.1. Keuken en dranken	205.268	417.025	421.857	-4.832	
4.2. Eigen inzet exploitatiemiddelen	38.465	50.822	84.381	-33.559	
4.3. Door te berekenen exploitatiemiddelen	49.003	51.547	106.671	-55.124	
				0	
	292.736	519.394	612.909	-93.515	226.658

5. VOORSTELLINGEN					
	<i>aantal vrst. 172</i>	<i>aantal vrst. 187</i>			
5.1. Directe kosten voorstellingen	755.975	970.289	986.709	-16.420	
5.2. Bijkomende kosten	22.742	36.681	24.534	12.147	
5.3. Auteursrechten voorstellingen	74.694	93.915	96.004	-2.089	
5.4. Facilitaire kosten schoolvoorstellingen	50.512	56.759	46.557	10.202	
5.5.1 Panna knock out	8.106	7.201	0	7.201	
5.5.2 Klipperrace	62.720	0	0	0	
5.5.3. Korenfestival	7.306	1.088	0	1.088	
5.5.4. Culinair fair		0	0	0	
5.5.5. Fortuin	15.857	0	0	0	
5.5.5. Sail		0	0	0	
5.5.6. Evenementenmarkt	591	0	0	0	
	998.503	1.165.932	1.153.804	12.128	167.429

6. SPONSORACTIVITEITEN					
6.1.1. Materiële uitgaven en verleende bijdragen		6.076	0	6.076	
6.1.2. Verplichtingen uit sponsorcontracten		32.403	0	32.403	
6.2. Kosten activiteiten muziektent		13.559	0	13.559	
6.3. Kosten activiteiten businessclub		12.950	0	12.950	
<b>Totaal sponsoractiviteiten</b>	<b>0</b>	<b>64.989</b>	<b>0</b>	<b>64.989</b>	

<b>TOTAAL KOSTEN</b>	<b>3.486.448</b>	<b>4.726.110</b>	<b>4.434.004</b>	<b>292.106</b>	<b>1.239.662</b>
----------------------	------------------	------------------	------------------	----------------	------------------



7. INKOMSTEN VOORSTELLINGEN EN ACTIVITEITEN	res 2014	Res.2016	expl opzet 2016	versch.opz./wer.	vers. '14/'16 wr
7.1. Recettes voorstellingen		964.808	1.012.034	-47.226	
7.2. Opbrengst programma's		11	108	-97	
7.3. Overige opbrengsten en plaatsreservering		36.149	17.728	18.421	
7.4. Subsidie voorstellingen		0	1.083	-1.083	
7.5. Overige activiteiten		22.414	270	22.144	
7.5.1 Panna knock out		11.112	0	11.112	
7.5.2 Klipperrace		0	0	0	
7.5.3. Korenfestival		5.878	0	5.878	
7.5.4. Culinair fair		0	0	0	
7.5.5. Fortuin		0	0	0	
7.5.6. Sail		0	0	0	
7.5.7. Evenementenmarkt		0	0	0	
7.5.8 Overige opbrengsten		0	18.134	-18.134	
	879.998	1.040.371	1.049.357	-8.986	160.373
<b>8. INKOMSTEN PUBLIEK EN GEBRUIKERS</b>					
				0	
8.1. Keuken en dranken		1.255.093	1.414.578	-159.485	
8.2. Garderobe		23.498	36.000	-12.502	
8.3. Doorberekende exploitatiemiddelen		65.648	122.672	-57.024	
8.4. Overig		11.606	2.500	9.106	
	805.082	1.355.845	1.575.750	-219.905	550.763
<b>9. INKOMSTEN GEBOUW/VERHUUR</b>					
9.1. Stadshal		69.998	85.975	-15.977	
9.2. Grote zaal		57.393	55.409	1.984	
9.3. Faciliteiten		88.623	78.804	9.819	
9.4. Kleine zaal		15.348	21.547	-6.199	
9.5. Muziekinstrumenten		3.502	1.970	1.532	
9.6. Overige inkomsten verhuur schouwburg		34.345	29.995	4.350	
	203.419	269.209	273.700	-4.491	65.790
<b>10. INKOMSTEN SPONSORING</b>					
10.1. Bijdragen sponsors		63.674	0	63.674	
10.2. Overige opbrengsten sponsoring		0	0	0	
10.3. Inkomsten t.b.v. muzikent:		13.875	0	13.875	
10.3. Opbrengst businessclub		17.050	0	17.050	
				0	
Totaal sponsoractiviteiten		94.599	0	94.599	
				0	
<b>11. OVERIGE BATEN EN LASTEN</b>					
				0	
11.1. Financiering Gemeente Den Helder	1.521.462	1.584.215	1.559.892	24.323	62.753
11.2.1. Onttrekking voorziening consumptiestrookjes		2.753	0	2.753	
11.2.2. Onttrekking voorziening dubieuze debiteuren		0	0	0	
11.3. Overige baten		378	0	378	
11.4. Rente		134	44.376	-44.242	
11.4.1 Rente lening		-71.625	-71.625	0	
11.5 Bijdrage aanloopverliezen			2.556		
	1.541.131	1.515.854	1.535.199	-19.345	-25.277
				0	
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>3.429.629</b>	<b>4.275.879</b>	<b>4.434.006</b>	<b>-158.127</b>	<b>846.250</b>
<b>afrondingsverschil</b>			-2	2	
<b>RESULTAAT JAAREXPLOITATIE</b>		<b>-450.230</b>	<b>0</b>	<b>-450.230</b>	

SCHOUWBURG DE KAMPANJE		Rekening							alles excl.
Dienstverlening		2016	Stoom	Keykeg	Buffetten	Banqueting	Catering	Schorpioen	Stoom
<b>1. HUISVESTINGSKOSTEN</b>									
Huur gebouw: 12,5% van m2									
Huur gebouw	82.610		82.610	0	0	0	0	0	
Afschrijvingen:									
Inrichting	15.727		9.131				6.596		
Keukeninventaris	22.996		22.996						
Exploatiemiddelen	7.080		5.218	372	1.490				
Onderhoud:	45.803		37.345	372	1.490	0	6.596	0	
Inventaris	2.074		2.074						95160
Keukeninventaris	4.850		4.850						27842
Verzekering inventaris	6.924		6.924	0	0	0	0	0	0,29258092
	4.814		3.370	481	963				
	4.814		3.370	481	963	0	0	0	
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>140.151</b>		<b>130.249</b>	<b>854</b>	<b>2.452</b>	<b>0</b>	<b>6.596</b>	<b>0</b>	<b>9.902</b>
<b>2. PERSONEELSKOSTEN</b>									
Personeel:									
Management	47.580		27.842	1.265	13.098	217		5.159	
Boekhouding en administratie	48.850		28.586	1.298	13.447	223		5.296	
Keukenbrigade	240.539		151.631	3.259	5.899	17.525	59.757	2.469	86.440
Keuken Schorpioen	2.069							2.069	
Leiding bediening	125.698		67.715	5.030	52.090	863			
Bediening	245.897		132.468	9.840	101.901	1.688			
Schorpioen leiding bediening	21.754							21.754	
Schorpioen	22.617							22.617	
Suppoosten Schorpioen	399							399	
Personeelszorg:	755.404		408.242	20.692	186.436	20.516	59.757	59.762	
Kleding	6.591		3.868	196	1.766	194		566	
Studiekosten	3.339		1.959	99	895	98		287	
Intern verbruik	1.998		1.172	59	535	59		172	
Vakantierechten	-1.943		-1.140	-58	-521	-57		-167	
Diverse kosten	20.529		12.047	611	5.502	605		1.764	
Verzekeringen/zorg personeel	18.228		10.697	542	4.885	538		1.566	
Inkomsten	48.741		28.604	1.450	13.063	1.437	0	4.187	
Loonvergoedingsregelingen	-13.770		-8.081	-410	-3.690	-406		-1.183	
Doorberekende loonkosten	-7.410							-6.970	
Inkomsten reïntegratie/ziekengeld	-9.313		-5.465	-277	-2.496	-275		-800	
Overig	0								
	-30.493		-13.546	-687	-6.186	-681	-6.970	-2.423	
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>773.652</b>		<b>423.300</b>	<b>21.455</b>	<b>193.312</b>	<b>21.272</b>	<b>52.787</b>	<b>61.526</b>	<b>288.826</b>
<b>3. ALGEMENE KOSTEN</b>									
Kantoorkosten:									
Kantormiddelen (incl. kopievergoeding aan FB)	2.015		1.008	101	806			101	100%
Portiekosten	834		417	42	334			42	
Financiële zaken:	2.850		1.425	142	1.140	0	0	142	
Financiële administratie incl salarisadministratie	1.331		666	67	533			67	
Accountant	7.579		3.790	379	3.032			379	
Toevoeging voorziening dubieuze debiteuren	0								
Kosten betalingsverkeer	3.439		1.719	172	1.376			172	
Lidmaatschappen e.d.	12.349		6.175	617	4.940	0	0	617	
Bedrijfschap en branche-organisaties	2.345		1.172	117	938			117	
Abonnementen en documentatie	288		144	14	115			14	
Zakelijke kosten:	2.632		1.316	132	1.053	0	0	132	
Bestuur	0								
Representatie	876		876						
Transport, reis- en verblijfkosten	11.679					9.998	1.681		auto obv % omzet catering/banqueting
Verzekeringen algemeen	2.861		1.430	143	1.144			143	
	15.416		2.306	143	1.144	9.998	1.681	143	
Publiciteit en promotie	6.008		5.958					50	
Overige kosten	15.686		4.062					11.624	
	21.694		10.020	0	0	0	0	11.674	
<b>Totaal algemene kosten</b>	<b>54.942</b>		<b>21.242</b>	<b>1.035</b>	<b>8.277</b>	<b>9.998</b>	<b>1.681</b>	<b>12.709</b>	<b>20.991</b>
<b>4. INKOOP EN EXPLOITATIEMIDDELEN</b>									
Keuken en dranken	417.025		177.398	14.966	69.254	96.241	16.180	42.987	% omzet dranken en keuken
Eigen inzet exploitatiemiddelen	50.822					7.686	41.396	1.740	catering banqueting
Door te berekenen exploitatiemiddelen	51.547						51.547		auto obv % omzet catering/banqueting 338.344 85,61% 14,39%
	519.394		177.398	14.966	69.254	103.926	109.123	44.727	
<b>TOTAAL KOSTEN</b>	<b>1.488.138</b>		<b>752.188</b>	<b>38.310</b>	<b>273.295</b>	<b>135.197</b>	<b>170.186</b>	<b>118.962</b>	<b>616.988</b>
<b>5. INKOMSTEN PUBLIEK EN GEBRUIKERS</b>									
Keuken en dranken	1.255.093		42,54%	3,59%	16,61%	23,08%	3,88%	10,31%	
Garderobe	23.498		533.903	45.043	208.428	289.649	48.695	129.375	18084 8169,9 10608
Doorberekende exploitatiemiddelen	65.648				22.661		837		7692,9336 3475,38795 4512,52958
Overig	11.606		4.937	417	1.927	2.678	450	1.196	4,93136769 2,22781279 2,89264717
	1.355.845		538.841	45.460	233.016	292.328	115.630	130.571	% omzet dranken en keuken 6,8
<b>6. OVERIGE BATEN EN LASTEN</b>									
Rente	13		13						
Extra bijdrage aan culturele exploitatie	0								
Onttrekking reserve uitbreiding dienstverlening	0								
Onttrekking voorziening consumptiestrookjes	2.753				2.753				
Onttrekking voorziening dubieuze debiteuren	0								
Overige baten	0								
	2.766		13	0	2.753	0	0	0	2.753
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>1.358.611</b>		<b>538.853</b>	<b>45.460</b>	<b>235.769</b>	<b>292.328</b>	<b>115.630</b>	<b>130.571</b>	<b>689.187</b>
<b>RESULTAAT JAAREXPLOITATIE</b>	<b>-129.527</b>		<b>-213.335</b>	<b>7.150</b>	<b>-37.525</b>	<b>157.131</b>	<b>-54.556</b>	<b>11.609</b>	<b>72.199</b>
			<b>7.150</b>	<b>0</b>	<b>157.131</b>	<b>0</b>			<b>164.281</b>

kasregisters uitsplisten 7 stuks 2607

Wekelijk fte Keuken Bediening Art.foyer Saldo  
21,83 7,73 13,96 0,14 0,00

Afdeling Stoom Kekeg Buffetten Catering Schorpioen  
Bediening 7.337,25 545,00 5.644,20 93,50 2.180,00  
Keuken 4.660,90 43,00  
11.998,15 545,00 5.644,20 93,50 2.223,00 20.503,85

bediening excl.Schorpioen 13.619,95  
keuken excl.Schorpioen 4.660,90

Omzet Stoom Keykeg Buffetten Catering Banqueting Schorpioen  
Keuken 377.428,26 8.112,59 14.683,40 43.621,51 148.741,37 6144,67 598.731,80

Stoom Kekeg Buffetten Catering Schorpioen  
408.242 20.692 186.436 20.516 59.762 695.648

## Bijlage 8: Alternatief organisatieontwerp.

### 8.1 Inleiding

Een belangrijke voorwaarde voor het efficiënt en effectief kunnen uitvoeren van ons beleid is een organisatie die qua inrichting en bemensing de voortbrengingsprocessen zo goed mogelijk ondersteunt. De vormgeving er van komt tot stand langs een aantal ordeningsprincipes.

### 8.2 Ordeningsprincipes

De concrete inrichting 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)<sup>1</sup>

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

#### 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, zien en benutten van kansen, vergroten van de waarde van de organisatie voor zoveel mogelijk stakeholders.

#### 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 en de noodzakelijke deskundigheid van een zo optimaal mogelijke prijs-kwaliteitverhouding.

#### c. Transparant

Zowel voor externe cliënten als voor medewerkers is duidelijk wie in de organisatie, waarop aanspreekbaar is. Theater aan het Vrijthof organiseert periodiek feedback van bezoekers, stakeholders 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 podiumaanbod anderzijds.

#### e. Korte lijnen en zo min mogelijk managementlagen

Het aantal managementlagen 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. De onderscheiden teams hebben/krijgen resultaatverantwoordelijkheid.

#### f. Lerende organisatie

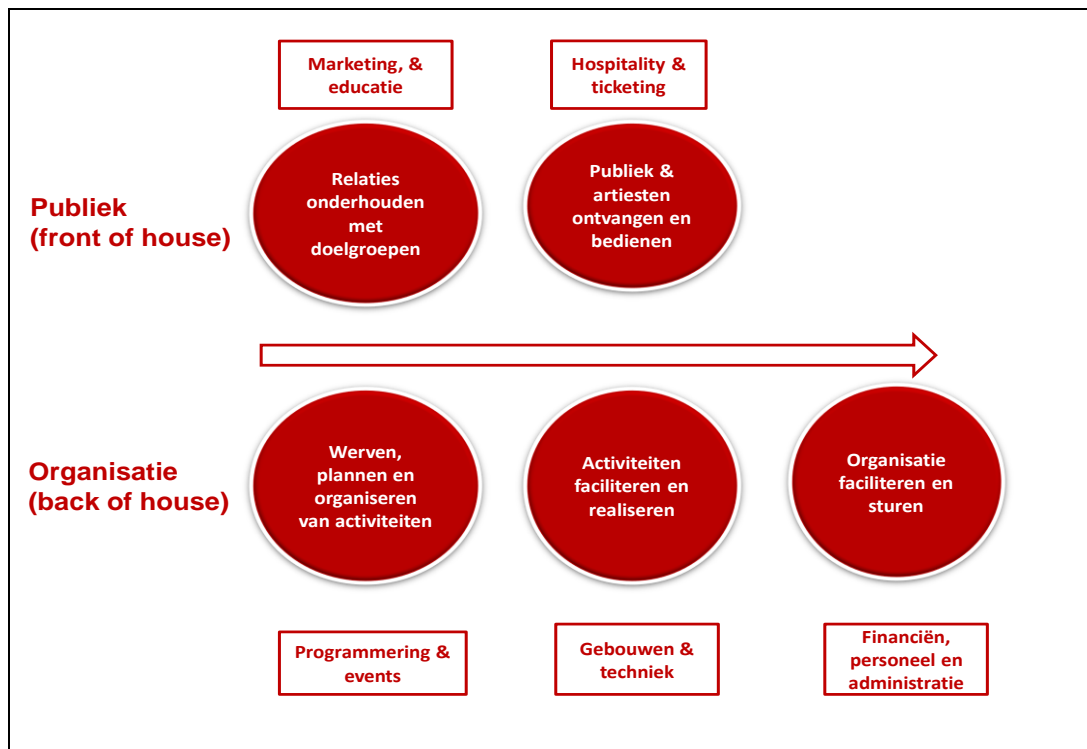
Leren in de organisatie betekent een constant testen van ervaringen en het omzetten van deze ervaringen in kennis die toegankelijk is voor de hele organisatie en relevant voor het doel van haar bestaan. Beschikbaarheid van sturingsgegevens is hierbij van eminent belang.

### 8.3 Organisatie vormgeving

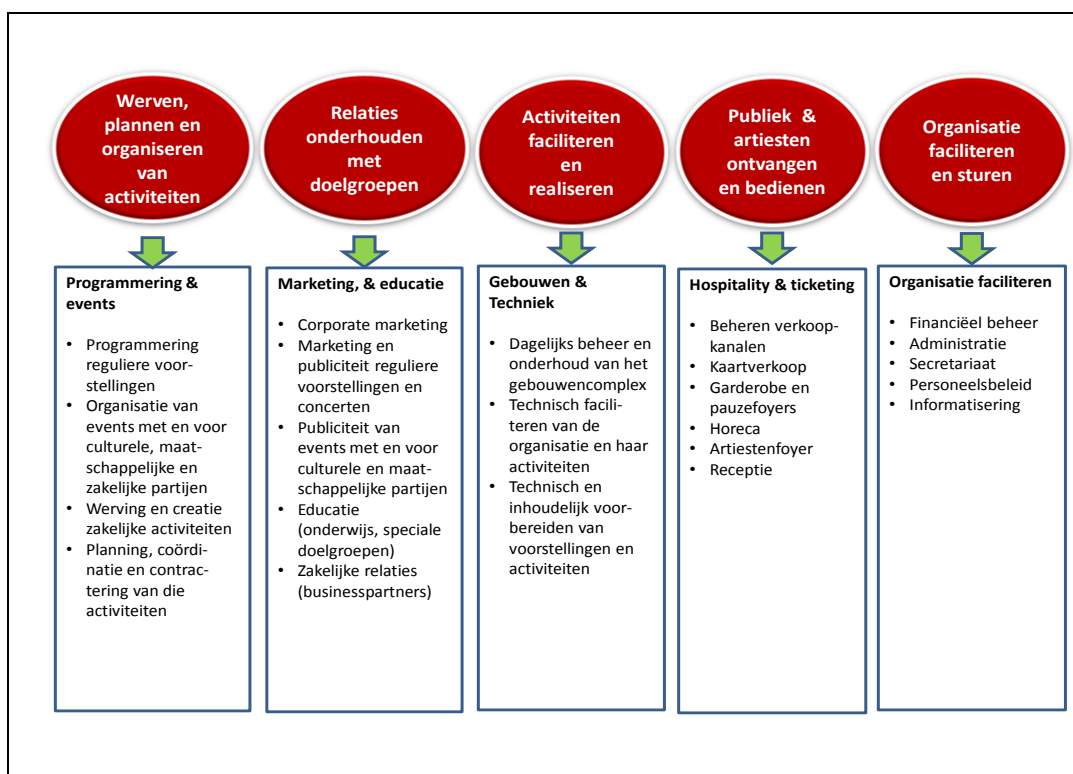
---

<sup>1</sup> Zie hoofdstuk 3 paragraaf

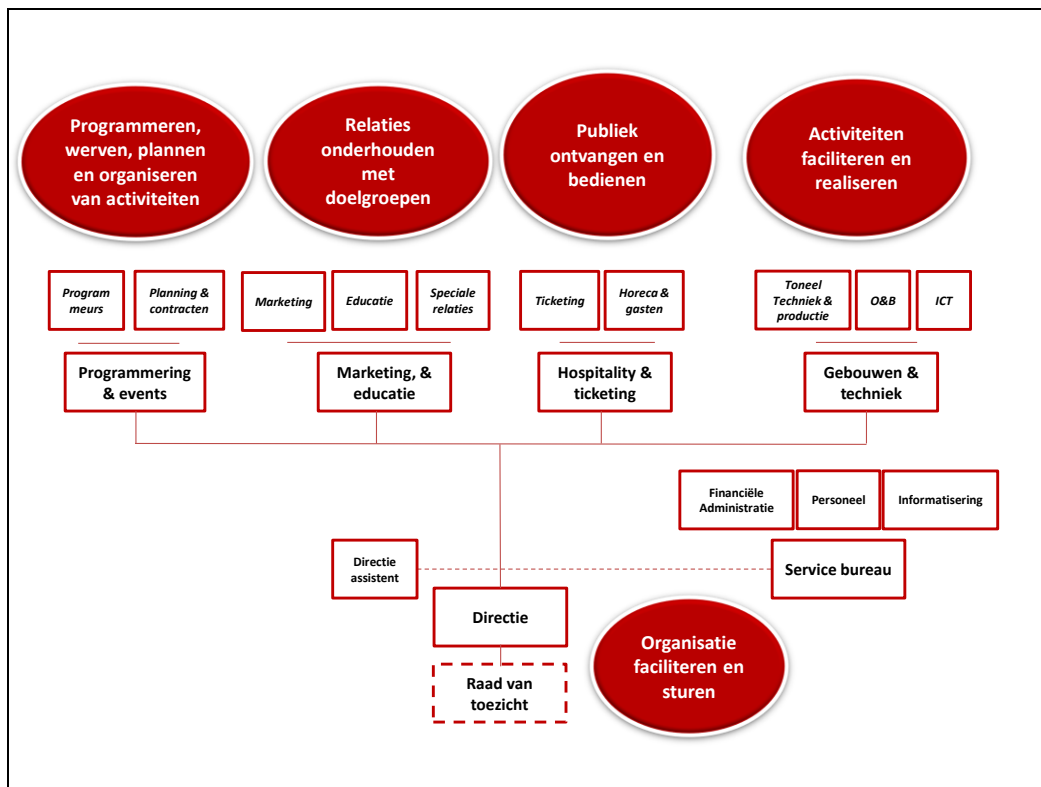
Op basis van deze uitgangspunten is het een optie te kiezen voor een model waarbij vier clusters zijn te onderscheiden ic.:



Binnen elk cluster is een aantal taken en functies ondergebracht en geordend op een wijze die een optimale afstemming bevordert. De inhoud daarvan is als volgt:



Deze verdeling leidt tot het volgende (voorbeeld)organisatieschema:



#### 8.4 Coördinatie

Het tekenen van de organisatiestructuur is niet voldoende waarborg voor een goed verloop van de processen. Het organigram is een soort landkaart die aangeeft hoe de wegen lopen. Maar men ziet niet hoe het (sociaal)verkeer zich beweegt. Die beweging wordt zichtbaar in de gehanteerde coördinatie-mechanismen. Het werken met resultaatverantwoordelijke teams stelt specifieke eisen aan de aansturing van de betrokken medewerkers. Omdat vergelijkbare werkzaamheden verdeeld zijn over meerdere medewerkers die niet gelijktijdig aanwezig zijn is standaardisering van kennis, vaardigheden, werkwijzen en gewenste output een belangrijk mechanisme om een eenduidige uitvoering van taken en benadering van cliënten te waarborgen. Dit impliceert dat wij op kritische onderdelen instrumenten als duidelijke richtlijnen/ werkafspraken, protocollen e.d. zullen ontwikkelen. Zijn vormen het 'script' van onze productie.

Daarnaast is taakbewustzijn en het tonen van gewenst gedrag van belang. Bij dit alles bewaken wij dat de professionaliteit en intuïtie van de medewerker voldoende ruimte krijgt om in de specifieke situaties adequaat te handelen. Standaardisering mag nimmer leiden tot bureaucrativering of suboptimale uitvoering als specifieke situaties om ander adequaat handelen vragen!

Sturing en coördinatie	
Coördinatiemechanisme	Manifeesteert zich in:
Directe interactie/samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectorganisatie</li> <li>• Evaluatiemethoden</li> <li>• Feedbacksystemen</li> <li>• Overlegstructuur</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Communicatietraining</li> <li>* .....</li> </ul>
Directe leiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functionerings- en beoordelingssystemen</li> <li>• Managementvaardigheidstraining.</li> <li>• Managementstijl</li> <li>• Coaching</li> </ul>
Vastleggen onderlinge afspraken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handboeken</li> <li>• Procedure/protocol</li> <li>• Applicaties</li> <li>• Periodieke evaluatie</li> </ul>
Vastleggen prestatieniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultaatafspraken</li> <li>• Gedragsindicatoren</li> <li>• Cliëntenfeedback</li> <li>• Klachtensystematiek</li> </ul>
Vastleggen kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werving- en selectiebeleid</li> <li>• Opleiding/training</li> <li>• Intervisie</li> <li>• Coaching</li> </ul>

Figuur 8: Coördinatiemechanismen