

Theater Hofpoort en de verkenning van een toekomst



Onderzoek door Moniek Baars
In opdracht van de gemeente Coevorden

November 2022

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding	
1.2 De probleemstelling en onderzoeksvraag	
1.3 Leeswijzer en verantwoording	
1.4 Samenvatting	
2. Werkwijze	6
3. De interne omgeving van Theater Hofpoort	7
3.1 Een korte geschiedenis	
3.2 Visie & Missie	
3.3 Kernactiviteit	
3.4 Organisatievorm	
3.5 Bedrijfsvoering	
3.6 Kwetsbaarheid	
3.7 Huisvesting	
4. De externe analyse	23
4.1 Macro: De Step	
4.2 Meso: Porter	
5. De SWOT-analyse	28
6. Tussenstand 2015	30
7. Conclusies en aanbevelingen	31
7.1 Programma van eisen	
8. Scenario's voor Theater Hofpoort	34
9. Geraadpleegde literatuur	36

Bijlage (separaat): publieksenquête Theaterbeleving Hofpoort 2022

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2010 trok de gemeente Coevorden twee kwartiermakers aan die de opdracht kregen een onderzoek te starten naar de haalbaarheid van een theater in Coevorden. Directe aanleiding hiervoor was de bouw van het nieuwe gemeentehuis, waarin de Raadzaal de dubbele functie van Theaterzaal zou kunnen krijgen. Daar kwam een positief advies uit. Cultuurminnende bestuurders en ambtenaren bij de gemeente ijverden voor een multifunctionele raadzaal in het *Hof van Coevorden* zoals het nieuwe gemeentehuis zou worden genoemd. De organisatie van het theater kwam in handen te liggen van Stichting Cultuurpodium Coevorden.

In 2011 beleefde Theater Hofpoort haar eerste theaterseizoen in de Hofpoortzaal. Gedurende de tien jaar die volgden groeide het theater in het aantal voorstellingen, het aantal medewerkers, en navenant de gemeentelijke subsidie. Het theater en de programmering kregen een vaste en waardevolle plek in het cultuurlandschap in de regio.

Door de veiligheidsmaatregelen rond corona in maart 2020 was het *Hof van Coevorden* niet te gebruiken, en zocht Theater Hofpoort een nieuw onderkomen, wat zij vond in De Fabriek, een oude metaalfabriek aan de St. Jansstraat in het centrum van Coevorden. Dankzij de kickstart subsidie van het Fonds Podiumkunsten en de coronasubsidies van het Rijk, de provincie en de gemeente, wist de directie De Fabriek het aanzien te geven van een gezellig vestzaktheater dat ruimte biedt aan 100 bezoekers per voorstelling.

Na 10 jaar Stichting Cultuurpodium Coevorden en Theater Hofpoort was er de wens dit onderzoek uit te voeren met een kritische analyse van de huidige situatie en met het oog op de toekomst.

1.2 De Probleemstelling en onderzoeksvraag

De gemeente Coevorden en het bestuur van de stichting bepaalde gezamenlijk dat het onderzoek zich moest toespitsen op twee richtingen: Een blik naar binnen, en een blik naar buiten die tevens op de toekomst is gericht. Hierbij moesten de volgende vragen aan bod komen:

Hoofdvragen

- Waar willen we in de volgende 10 jaar naar toe met Stichting Cultuurpodium Coevorden en Theater Hofpoort?
- Wat zijn de mogelijkheden en beperkingen van de huidige vorm?
- Welke scenario's zijn denkbaar? Welke wensen zijn er?

Blik naar binnen

- Hoe is Stichting Cultuurpodium Coevorden oorspronkelijk begonnen, waarom is destijds voor deze organisatievorm gekozen en hoe heeft deze vorm gefunctioneerd?
- Hoe is het in de eerste 10 jaar van het bestaan van de stichting en Theater Hofpoort gegaan qua organisatie, welke successen en knelpunten zijn er geweest?
- Hoe is de relatie tussen de stichting als gesubsidieerde instelling en de gemeente Coevorden geweest?

Blik naar buiten

- Behoeftetepeiling onder wel- en niet-gebruikers van Theater Hofpoort naar imago, betekenis voor de samenleving, verwachtingen, wensen en samenwerkingen.
- Zijn er oplossingen qua organisatie denkbaar voor de toekomst? Welke zijn dat? Welke goede voorbeelden zijn er in Nederland te vinden waar we van kunnen leren?
- Welke wensen voor de toekomst leven er? Qua programmering, huisvesting, bedrijfsvoering enz.

Deze vragen zijn onderzocht in een ondernemersplan waarbij een interne en externe analyse richting kunnen geven aan de komende jaren waarin Theater Hofpoort haar positie als bruisende kern voor Coevorden kan versterken.

1.3 Leeswijzer en Verantwoording

De blik naar binnen is vertaald naar een interne analyse, de blik naar buiten als een externe analyse, die samen leiden tot een SWOT analyse. Het marktonderzoek is een publieksenquête, uitgewerkt in de externe analyse.

Het onderzoek naar niet-gebruikers (kennen zij Hofpoort en waarom gaan zij niet?) is niet uitgevoerd. Tijdens het onderzoek bleek de behoefte van de betrokkenen meer te liggen op dat wat er is en hoe dat te verbeteren, dan op de marketingvraag hoe nieuw publiek aan te trekken. Bovendien is de marketing en communicatie door twee redenen niet optimaal door Hofpoort uitgevoerd: covid-19 enerzijds, en werkzaamheden van de medewerker marketing die door ziekte elders kwamen te liggen anderzijds.

Invloed van Corona

Het onderzoek kent enige vertragingen door coronamaatregelen, coronabesmettingen en uitval van de directie.

Voor de grootste invloeden van corona op visie, cijfers etc. maak ik gebruik van de informatie van tot en met 2020 met de laatste 'normale' programmering, voornamelijk uit Boekman, en van de VSCD, en van artikelen uit de noordelijke pers in 2022.

Onderzoek 2015 Simone Koelman

Het onderzoek dat in 2015 werd uitgevoerd door toenmalig studente Simone Koelman richtte zich op de vragen: aan de hand van welke strategieën en doelstellingen kan de voortgang van Theater Hofpoort gewaarborgd worden? De aanbevelingen die hierin worden gedaan neem ik mee in dit onderzoek (zie hoofdstuk 6).

1.4 Samenvatting

De hoofdvragen zijn, tijdens het jaar dat het onderzoek in beslag nam, licht verschoven naar de actuele situatie, en minder gericht op een toekomst voor over 10 jaar, of het vinden van de juiste locatie.

Uit gesprekken met betrokkenen, met andere theaters en uit jaarverslagen bleek dat de aandacht van zowel bestuur als directie zich in eerste instantie zou moeten richten op de organisatiestructuur en cultuur, om een stevige pijler te hebben voor de toekomst. In de afgelopen elf jaar is er ad hoc bijgebouwd aan de organisatie. Nu is de tijd gekomen om met een nieuwe basis te beginnen en een blauwdruk te ontwerpen voor de toekomst. Verworvenheden en ervaringen uit het verleden

kunnen hierbij nog steeds een grote rol spelen, maar de speerpunten moeten opnieuw gedefinieerd worden.

De visie en missie over Hofpoort in een nieuw statement kan bijdragen aan een degelijke visie op marketing en op techniek. Deze beide afdelingen hebben met het vertrek naar de Fabriek baat gehad bij de informele sfeer. Wel werd duidelijk dat de organisatie hier uitgebreid moest worden met facilitaire taken die in het Hof van Coevorden door medewerkers van de gemeente en door het Grand Café werden vervuld.

De persoonlijke inzet van de directeur is een dragende kracht geweest in het opbouwen van Hofpoort. Dankzij haar komen zowel artiesten als bezoekers graag in het theater, en werken andere culturele partijen in Coevorden graag met Hofpoort samen. Voor de volgende fase voor Hofpoort zijn de verbindende talenten van de directeur goed te gebruiken voor het opnieuw inrichten van de organisatie.

Wat blijkt te ontbreken is de zakelijke kracht in de organisatie zelf. Tot nu toe hebben de verschillende (vrijwillige) besturen de rol van zakelijk leider op zich genomen. Het huidige bestuur wil hier afstand van nemen. Dat betekent dat er nieuwe medewerkers gezocht moeten worden. Dit vraagt om het opstellen van profielen van taken en rollen voor een 'gewenste organisatie', die daarna ingevuld kunnen worden. De valkuil van Hofpoort is in het verleden geweest om de organisatie ad hoc samen te stellen zonder langetermijn-strategie.

De geschiktheid van beide locaties als podiumplek voor Theater Hofpoort was een tweede onderzoeksvraag. Het publiek toonde zich gecharmeerd van de inrichting en de informele sfeer in De Fabriek. Hierbij moet worden opgemerkt dat de corona-periode vroeg om ludieke oplossingen. Maar de fabriek heeft te veel tekortkomingen om op langere termijn als theaterzaal te kunnen fungeren. Wat aangepast moet worden zijn onder meer de toiletten, de veiligheid, eventueel de afmetingen (en daarmee ook de hoogte) van het podium, toilet en douche voor artiesten, het in de arm nemen van een huismeester. Doorslaggevend is dat De Fabriek een particulier pand is van een oudere inwonster van Coevorden, wat allerlei onzekerheden met zich meebrengt. De enige oplossing hiervoor is als de gemeente het pand zou kopen en volledig opknappen.

Het advies is om de duidelijke 'smoel' die in de Fabriek gecreëerd is mee te nemen naar het Hof van Coevorden, of naar een nieuwe, nog onbekende, locatie. De Hofpoortzaal wordt door publiek geprezen om de theaterbeleving. Men voelt zich echt een avond uit. Het zal een uitdaging zijn om de statuur van de Hofpoortzaal te verbinden met de sfeer uit De Fabriek. Maar aan de talenten van de medewerkers zal het niet liggen. Saskia Kluwen en Anke Pepping dragen de organisatie.

Theater Hofpoort heeft een bijzondere en waardevolle positie verworven in het culturele landschap van de gemeente Coevorden.

Moniek Baars
November 2022

2. Werkwijze

De gemeente Coevorden gaf de adviesopdracht aan Moniek Baars, onafhankelijk cultureel adviseur. Het onderzoek is hoofdzakelijk kwalitatief van aard, en kent een vijftal bronnen:

- Gesprekken en interviews
 - met medewerkers van Hofpoort: directeur Saskia Kluwen, marketeer Anke Pepping, technici Gertjan Keen, Tomas Kruit
 - bestuursleden Brigitte Romani, Paulien Blaauwgeers, Ada Wubs, oud-bestuurslid Alfred Gossen
 - betrokkenen binnen de gemeente Coevorden: wethouder Jeroen Huizing, John de Vegt, Marieke Meijerink, Stiana Sibon, Jans Oldengarm, Marleen Nijland, Simone Koelman
 - samenwerkingspartners: Jan van 't Hooge, Dirkje Mulder, Rik Klaucke, Stefanie Ottens, Anneke Kayzer, Gert van der Kooi.
 - met partijen werkzaam in vergelijkbare theaters: Jan Kroese en Jan Maarten Veurink (de Voorvegter, Hardenberg), Riëtte Kruize (De Bond, Oldenzaal), Wybrich Kaastra (Ogterop, Meppel), Natalie Straatman (Winsinghhof, Roden en Ogterop)
- Onderzoeken en beschouwingen over de Nederlandse theaterwereld.
- Onderzoek naar Theater Hofpoort uit 2015

Kwantitatief zijn:

- Jaarrekeningen en jaarverslagen van Hofpoort
- Uitslagen van de publieksenquête
- Cijfers voor de externe analyse mbt theaters in Nederland, omgevingsanalyse Coevorden.
- Benchmark onder de 6 professionele theaters in Drenthe

Uit de gesprekken werd een SWOT-analyse opgesteld, waaruit een advies wordt geformuleerd voor de toekomstige rol en organisatie van Hofpoort.

3. De interne omgeving van Theater Hofpoort

De interne analyse richt zich op de missie, doelstellingen en (groei)strategieën van de organisatie, en op welke wijze zij hierin ondersteund wordt door de diverse onderdelen waaruit een organisatie is opgebouwd. Met name waar de organisatie zich als kernactiviteit op richt en de organisatievorm waarin zij dit voor elkaar krijgt.

3.1 Een korte geschiedenis

“Dat wil hier niet”, “Eerst maar eens zien”, “Het is te laat”, waren geluiden die kwartiermakers in 2010 van inwoners in Coevorden hoorden. Dus organiseerden ze met Jan Kroesen, toenmalig directeur van De Voorveghter, preview voorstellingen op verschillende locaties in de stad om zo draagvlak te creëren voor een nieuw theater. Met de voorstelling van Ali B, in mei 2011, beleefde Theater Hofpoort de officiële aftrap voor het eerste theaterseizoen met 30 geprogrammeerde voorstellingen.

De coördinator Saskia Kluwen kreeg van de Stichting Cultuurpodium Coevorden een contract voor 10 uur, later 20, waarin zij de programmering regelde, de productie en marketing verzorgde, de techniek inhuurde en aanstuurde, verhuringen organiseerde, en als gastvrouw voor gezelschappen en publiek optrad. Zij kreeg daarbij veel ondersteuning van het eerste bestuur, dat zich als meewerkend bestuur inzette bij de kassa, de kaartcontrole en de horeca. De penningmeester zette daarnaast de gehele uitzonderlijke theateradministratie op, met hulp van de collega's in Hardenberg. Men had voorzien vrijwillige technici aan te trekken, maar dit werden al snel betaalde (freelance-) krachten. Kluwen kreeg al in het eerste jaar uitbreiding van haar uren. Ook de subsidie van de gemeente werd snel verhoogd: van € 50.000,- in 2011 naar € 85.000,- in 2014 (via enkele bezuinigingsrondes) tot € 114.000,- in 2022.

Door de jaren heen zocht en vond Kluwen kantoorruimtes buiten het Hof van Coevorden, om een vaste (ontmoetings-) plek te hebben waar ze de programmering voor Hofpoort kon verzorgen en relaties kon ontvangen. Het Arsenaal, een andere ruimte aan de Markt, en in het voormalig pand van de ING bank (wat zorgde voor het podium “Hofpoort inclus”), de zoektocht gaf uiting aan een behoefte aan eigenheid. Door corona werd uitgeweken naar De Fabriek, met niet alleen een eigen kantoorruimte, maar ook een eigen podiumplek. Hierdoor kwam de al vaker gestelde vraag naar boven: groeit Hofpoort uit zijn jas en welke stappen moeten gezet worden om professioneel te kunnen (blijven) functioneren?

3.2 Visie & Missie

In het onderzoek van Simone Koelman formuleerde het bestuur van 2015 de visie en missie van Hofpoort als volgt:

“Theater Hofpoort is er voor u. Het is ‘ons’ theater. Een culturele en gastvrije thuishaven voor de samenleving. Voor haar bezoekers uit de wijde omtrek, maar ook voor haar vrijwilligers, lokaal talent en landelijke artiesten.”

De missie (2015):

“Theater Hofpoort kenmerkt zich door haar uitzonderlijke gastvrijheid, gemoedelijke kleinschaligheid en voordelige toegankelijkheid. Hiermee biedt Theater Hofpoort een cultureel podium waar bezoekers én artiesten zich iedere keer weer welkom voelen. Theater Hofpoort

programmeert een breed, samenhangend en op de vraag afgestemd aanbod van theateractiviteiten voor de lokale samenleving en bezoekers uit de wijde omgeving.”

Saskia Kluwen formuleert de visie en missie anno 2022 als volgt:

“Theater Hofpoort hoort en ziet wat er in de regio gebeurt en speelt een belangrijke rol in het maatschappelijk leven van Coevorden. Tevens speelt zij een belangrijke rol in het vestigings- en leefklimaat van de stad en de dorpen. Theater Hofpoort verbindt en brengt door middel van kunst en cultuur mensen tot elkaar. Theater Hofpoort is een ontmoetingsplek in de breedste zin van het woord.”

De missie:

“Theater Hofpoort wil een podium bieden aan zowel professionele als amateurvoorstellingen op een intieme en persoonlijke manier. Met oog voor de artiest maar ook het publiek. Theater Hofpoort laat een breed aanbod van podiumkunsten zien van hoog niveau voor publiek uit heel de gemeente Coevorden en daarbuiten.

Zij zorgt daarmee voor verdieping, vermaak en verwondering bij de inwoners en is toegankelijk voor iedereen.”

Hier is sprake van een bijzonder onderscheid: het eerste bestuur haalde in de visie *de inwoners van Coevorden naar Hofpoort*, Kluwen *plaatst Hofpoort juist in de samenleving*.

Uit de presentatie die de gemeente in 2016 hield, worden als doelstellingen van Theater Hofpoort genoemd:

- Vergroten van de gezelligheid in het hart van de stad
- Podium bieden voor culturele activiteiten
- Professionele programmering en regionale culturele initiatieven

2022

Het bestuur dat in de zomer van 2021 is aangetreden (Brigitte Romani, Paulien Blaauwgeers en Ada Wubs) richtten zich bij aantreding op de bedrijfsvoering en stelde zich tot de voornaamste taak om het theater ondanks corona en de ziekte van de directeur in bedrijf te houden. Waar mogelijk wilden zij Hofpoort professionaliseren op het gebied van de administratie, de werkzaamheden en de taakverdeling.

Naar aanleiding van het eerste concept van dit rapport heeft het bestuur in juli 2022 twee bijeenkomsten georganiseerd onder leiding van Riëtte Kruize, directeur van Theater De Bond in Oldenzaal en tevens tijdelijk programmeur voor het seizoen 2022-2023 bij Theater Hofpoort.

De vragen die het bestuur zich stelde waren:

1. Wat moet de corebusiness zijn? Is dat alleen theater of kan Hofpoort een maatschappelijke rol in Coevorden vervullen? En hoe sluit dit aan op de vraag vanuit de gemeente?
2. Wat zijn de financiële gevolgen van deze keuze?
3. Wat betekent dit voor de verschillende mogelijke scenario's.

Het bestuur heeft er voor gekozen om méér dan een theaterfunctie te willen zijn. Zij ziet Hofpoort ook als culturele broedplaats en aanjager, en als verbinder voor culturele evenementen in de gemeente. De huidige situatie noopt de organisatie echter om zich vooralsnog te richten op Hofpoort als pure theaterfunctie en om opnieuw te kijken naar samenwerkingen.

3.3 Kernactiviteit

De corebusiness of kernactiviteit van Hofpoort is het programmeren van een theaterprogramma met eigen voorstellingen, het stimuleren van amateurvoorstellingen en het verhuren van de theaterzaal. In 2011 werd begonnen met 30 voorstellingen per theaterseizoen, in 2017 werd dit uitgebreid naar 45 voorstellingen. Dit werd door financiële druk, en de opdracht vanuit het bestuur, in 2020 weer teruggebracht naar 30-35 voorstellingen.

Onder de kernactiviteiten liggen de visie en missie, door de jaren heen geformuleerd door verschillende partijen.

Kluwen: "Wij laten naast de amateurvoorstellingen heel bewust professionele voorstellingen van niveau en kwaliteit naar Coevorden komen, daar ligt duidelijk een artistieke ambitie. Het is gebleken dat we in elf jaar veel bereikt hebben maar dat het nog altijd hard trekken is aan dat wat de boer niet kent. Theater Hofpoort heeft gezien de vele samenwerkingen zeer zeker een belangrijke maatschappelijke rol: door creatief (en daarmee soms net even anders) te kijken naar een thema ontstaan er vaak mooie dingen."

Programmering

Theaterprogrammering is vaak een combinatie van aanbod, je publiek kennen en 'onderbuikgevoel'. Kluwen geeft aan dat daar ook de afweging bij komt of je weet dat het een commercieel succes is of dat je het als programmeur belangrijk vindt dat mensen iets zien. Hofpoort heeft niet de ruimte van een groot theater dat Daniel Lohues of Stef Bos kan boeken, maar dat doen omliggende theaters wel. De kracht van Hofpoort ligt bij de intimiteit: je zit dicht op de artiest. Kluwen noemt het eigenwijs.

De programmering van Theater Hofpoort bestaat uit verschillende onderdelen:

1. professionele programmering in de eigen zaal/ zalen
2. professionele programmering op andere locaties
3. amateurvoorstellingen en verhuringen
4. voor gezamenlijke activiteiten

Programmering in de eigen zaal/zalen

Theater Hofpoort heeft op dit moment twee zalen ter beschikking: de Hofpoortzaal en De Fabriek. De Hofpoortzaal, de ruimte in het Hof van Coevorden, wordt buiten voorstellingen om gebruikt door de gemeente voor raadsvergaderingen, openbare bijeenkomsten en bijeenkomsten voor medewerkers. Oud-cultuurwethouder Jeroen Huizing benadrukte dat de dubbele functie van 'Theaterzaal en Raadszaal' van begin af aan bedoeld was.

De Fabriek is onder meer door de lockdowns en verplaatsingen in 2021 en 2022 als podiumplek niet ten volle benut. Resultaten over kaartverkoopcijfers zijn tegenvallend en het is nog onzeker hoe die geïnterpreteerd moeten worden.

Programmering op andere locaties

Al voor corona is Hofpoort begonnen de zaal in de Synagoge te gebruiken voor voorstellingen die 'niet in tegenspraak zijn met de doelstellingen van de Synagoge', aldus Dirkje Mulder, bestuurslid van de Synagoge. Hofpoort levert de technici en regelt de kaartverkoop. De Synagoge stelt het gebouw beschikbaar en verzorgt de publiciteit.

Buiten de Poort is de verzamelnaam voor locaties buiten de kern Coevorden en locaties in de buitenlucht zoals de Oude kerk/ Stadskerk, de 'tuin van Miss Tuinboon' en het Kasteel. Ook voor het inmiddels ter ziele gegane festival Sweel Cultureel programmeerde Kluwen 1 of 2 van de

maximaal 7 jaarlijkse voorstellingen in het kader van 'Buiten de Poort'. Hofpoort leverde naast de programmering voor Sweel Cultureel ook de vrijwilligers bij de betreffende voorstelling en gunde het festival een hele pagina in de seizoensbrochure.

Amateurvoorstellingen en verhuringen

Amateurgezelschappen huren de zaal af voor voorstellingen of (informele) bijeenkomsten. Zij vormen geen deel van de professionele programmering, tenzij hier beleid op is gemaakt en de acquisitie zich actief richt op bepaalde groeperingen, bedrijven of maatschappelijke instellingen. Hofpoort verhuurde voornamelijk aan scholen (De Nieuwe Veste) en bijeenkomsten van de gemeente.

Ook zetten Kluwen en Pepping zich in voor specifieke dagen als de Dag voor de Mantelzorger.

Bij verhuringen is het zaak om de agenda goed te plannen, met het oog op de eigen programmering. Een bijkomende taak voor de programmeur is het opstellen van offertes. Bij Hofpoort was het gangbaar om de offerte van techniek en technici door anderen te laten maken en buiten de offerte van Kluwen (zaalhuur en horeca) te houden. Hierdoor werd er geen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de verhuring gedragen.

Voor gezamenlijke activiteiten

Naast programmering en algehele leiding van Theater Hofpoort is Kluwen uit hoofde van haar functie samenwerkingen aangegaan met andere culturele instellingen in en om Coevorden. Zij pakte hierin de rol van aanjager, verbinder en programmeur. Partners hier zijn het Stedelijk Museum Coevorden, de Synagoge, de Bibliotheek, Museum Thijnhof en Galerie Kunst op 5.

In deze samenwerkingen werd een strikte rolverdeling gehanteerd waarbij Stefanie Ottens, voormalig directeur van het Stedelijk Museum Coevorden, verantwoordelijk was voor het projectplan en de subsidieaanvraag, en Saskia Kluwen voor de programmering en onderlinge verbindingen. De uren die zij hier beiden in investeerden kwamen voor eigen rekening, en werden niet in de projectaanvraag verdisconteerd. De werkverdeling zorgde ervoor dat andere partners zich konden onttrekken aan een actieve rol in de organisatie en werd op den duur door Ottens gezien als belemmerend. Dat de rol van Kluwen hierin groot is blijkt uit het feit dat het geplande gezamenlijke project tijdens Internationale Vrouwendag door haar ziekte geen doorgang heeft gevonden. Ook is de rol van Ottens na haar vertrek niet door een andere partij ingenomen. Ottens benadrukt het belang van een onafhankelijke aanjager.

Ziekte van Kluwen en de aantreding van een nieuwe directeur voor het Stedelijk Museum, die aangaf de taakbelasting te willen heroverwegen, vormden de directe aanleiding tot een herijking van de gezamenlijke activiteiten. Op initiatief van de gemeente werd in 2022 een aantal gesprekken georganiseerd met de betrokken instellingen.

Op dit moment beraden partners zich over de manier waarop tot samenwerking moet worden gekomen, bij welke projecten dit van belang is en welke rol elke partij hierin speelt. Kluwen geeft aan dat, hoewel ze veel belang hecht aan de samenwerkingen, er nu ook vanuit Hofpoort beter gekeken moet worden naar wat het oplevert, en keuzes gemaakt moeten worden over wat echt van belang is.

Genres

De professionele voorstellingen worden geboekt bij een vaste kleine kern van impresariaten waar Kluwen in de loop van de jaren goede contacten mee heeft opgebouwd. Riëtte Kruize, die in de winter/ voorjaar van 2022 gevraagd werd om de programmering voor 2022-2023 af te maken, heeft de kleine kern uitgebreid met meerdere aanbieders.

Van de 35 voorstellingen zijn er

17 muziek	48%
7 cabaret	20%
5 familie	14%
3 toneel	9%
3 'specials'	9% (dans, dinervoorstelling, verteltheater)

Uit de publieksenquête (zie hiervoor "Het publiek" onder 4.2) bleek dat men het liefst naar muziekvoorstellingen gaat, gevolgd door cabaret. Familievoorstellingen liepen in het verleden minder goed.

Hofpoort merkt wel dat mensen voorzichtiger geworden zijn met de aanschaf van kaarten. Deels is dit ontstaan door corona, deels ook door de dreigende inflatie. Men gaat minder makkelijk naar voorstellingen van onbekende artiesten, want als dat tegenvalt is dat 'weggegooid geld'. Theater Hofpoort heeft er baat bij om zich de komende theaterseizoen te richten op het terughalen en vasthouden van het oude publiek, en nieuw publiek te interesseren voor het theater. In drie vergelijkbare theaters hebben programmeurs zich al eerder op verschillende manieren gericht op het uitbreiden van publiek door in te spelen de wensen van zowel bekend als potentieel publiek.

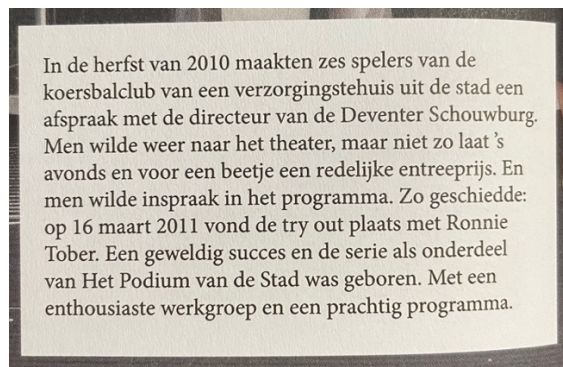
Visies op programmering.

Wybrich Kaastra, van 2010 tot en met 2019 directeur en programmeur van Schouwburg Ogterop in Meppel, heeft in die periode de publieksaantallen zien groeien van 15.000 naar 36.000 bezoekers, volgens eigen zeggen door de schouwburg 'een smoel' te geven en voor de programmering te luisteren naar wat het publiek wil. De *soft-users* moesten *heavy users* worden. Kaastra stelde direct na aantreden een toneel-panel samen dat feedback gaf over de programmering, en iedereen met een goed idee was welkom. Ook bezocht zij vaak voorstellingen in andere theaters en zag ze veel door in (landelijke) jury's plaats te nemen, waardoor ze het publiek in Meppel kon bieden wat men wilde. Het motto werd dan ook: We zijn er voor het publiek, en als dat betekent dat de vergrijpsde populatie 4 keer Lenny Kuhr wilde, dan kregen ze dat. Kaastra: "Schouwburgen zijn conservatief, je zou eigenlijk meer stadsprogrammeurs moeten hebben om te zorgen dat je nieuw publiek krijgt en maatschappelijk relevanter wordt."

Natalie Straatman nam het stokje van Kaastra over in Ogterop, en was daarvoor directeur in Roden bij Theater de Winsinghof. Ook haar motto is: Het gaat over het publiek.

Riëtte Kruise is sinds mei 2018 directeur van Theater de Bond in Oldenzaal. Bij aantreden was haar taak om De Bond publieksvriendelijker en gastvrijer te maken, wat zowel in de horeca als in de programmering tot uiting kwam. In Oldenzaal en Overijssel bestaan veel samenwerkingsverbanden (Stichting Oostelijke Schouwburgen, Overleg Kleine Theaters Overijssel, en Platform Kunst Cultuur Oldenzaal), waarin deskundigheidsbevordering en gezamenlijke ambitieplannen hoog op de agenda staan.

Het Podium van de stad was in 2010 een initiatief van de Deventer Schouwburg. Door te verschuiven van aanbod naar vraag, en door (potentiële) gebruikers mee te laten denken over de programmering, creëerde de schouwburg een groeiend maatschappelijk draagvlak. Ook in Rotterdam (Laaktheater) en Den Haag (De Regentes) vinden dergelijke bewegingen plaats waarbij bewoners uitgenodigd worden een bijdrage te leveren aan de programmering, al dan niet als formeel gastprogrammeur.



Uit: *Vind de mens*, publicatie Deventer Schouwburg, 2015

In zijn nieuwe boek *Grazen boven het kunstgras* stelt Melle Daamen (voormalig directeur van de Stadsschouwburg Amsterdam en Theater Rotterdam) dat het draagvlak voor traditionele kunsten almaar afneemt en dat de belangstelling voor online digitale kunsten almaar toeneemt. Kunst vindt amper aansluiting bij jongeren van diverse komaf. Digitalisering, corona en vergrijzing eisen hun tol, met name bij de podiumkunsten. Het publiek ziet intussen door de bomen het bos niet meer en weet zich geen raad met het enorme aanbod. Daamen pleit ervoor de theaterprogrammering opnieuw onder de loop te nemen.

Samenwerkingen & maatschappelijke rol

Andere samenwerkingspartners van Hofpoort zijn Scholengemeenschap De Nieuwe Veste, Maatschappelijk Welzijn Coevorden, Alzheimercafé Coevorden, Home Start / Icare, Coevorden Co-Helpers, Coevorder Nieuws, Culturele Commissie Coevorden, Stichting Culturele Dorpen Zuidenveld. Kluwen is ook de verbinding aangegaan met (horeca-) ondernemers in Coevorden.

Incidenteel en waar mogelijk werd ook samengewerkt met de organisatie van "Coevorden Culturele Gemeente 2021-2022".

3.4 Organisatievorm

Stichting

Van meet af aan is gekozen voor de rechtsvorm van zelfstandige stichting. Heel opmerkelijk is dat besluit niet, gezien de landelijke tendens die toen al was ingezet, waarbij theaters en kunstencentra van gemeentelijke werkmaatschappijen werden omgevormd naar zelfstandige stichtingen. Deze behoefte aan verzelfstandiging is ingegeven door een tweetal redenen. In het essay *Het maecenaat van de toekan* (Boekmancahier #25) schetst Ivo Kuypers de motieven en overwegingen die een rol spelen bij privatisering van schouwburgen en theaters. De grootste drijfveer om hiertoe over te gaan is het gebouw waarin het theater gehuisvest is. Instandhouding blijkt complex te zijn door financiële aspecten als onderhoud, de soms ingrijpende renovaties en de exploitatiekosten aan de ene kant, en verschillen in cultuurpolitieke ambities oftewel visie over de kerntaken van een gemeente aan de andere kant.

Andere gemeenten overwegen de stap naar verzelfstandiging te maken, maar vinden daarbij ook de inrichting en kosten van de back-office op hun pad (P&O, administratie en facilitair), om van de 'bruidsschat' nog maar niet te spreken. Dat laatste leidde er bij Theater Kielzog in Hoogeveen toe dat het aanwezige personeel in dienst bleef van de gemeente, en alleen nieuw aan te nemen personeel een contract bij de nieuwe stichting kreeg.

Hoe complex verzelfstandiging is blijkt wel uit het onderzoek dat de gemeente Heerenveen heeft laten uitvoeren naar privatisering van het Posthuis Theater. Het enige voordeel dat in de conclusie werd genoemd was de zuiverder relatie die mogelijk zou ontstaan tussen theater en gemeente.

Bestuur & Governance Code Cultuur

Theater Hofpoort heeft een viertal besturen gekend waarbij het eerste bestuur bestond uit vrienden en kennissen van de coördinator/ directeur, met affiniteit voor cultuur en theater, om zoveel mogelijk draagvlak te hebben. Het eerste bestuur was een overtuigend meewerkend bestuur. Alfred Gossen, de eerste penningmeester, bewaarde thuis de gedrukte kaarten en deed deze ook eigenhandig op de post.

In 2015/ 2016 wilde het bestuur een professionaliseringsslag maken en gaf aan de directeur de opdracht om binnen de beschikbare uren en het budget te blijven. Het gevolg was een verwijdering tussen bestuur en directie, die zich het liefst alleen op de softes kanten van de organisatie richt: programmering, het personeel en het publiek. De zakelijke leiding lag daarmee in handen van het (vrijwillige) bestuur wat, ook in het bestuur daarna, leidde tot onvrede over verwachtingen en bevoegdheden.

Het huidige bestuur bestaat sinds de zomer van 2021, en is aangesteld als 'ad interim'. Gezien de grote werkdruk (onder meer door de nieuwe locatie, de ziekte van de directeur en door de immer dreigende corona) beschouwen zij zichzelf niet als zodanig: het bestuur kwam maandelijks bijeen, de penningmeester vervulde ook de rol van administratief medewerker; de voorzitter en secretaris draaiden enkele regiediensten. De penningmeester is, zoals aangekondigd, voor de zomer gestopt met haar functie, al neemt zij nog wel het uitvoeren van de administratie voor haar rekening. Haar rol als penningmeester is overgenomen door Wim Berends.

Organigram

De organisatie is smal, en bestaat naast het bestuur uit directeur & programmeur Saskia Kluwen, medewerker marketing & communicatie Anke Pepping, een front-office vrijwilliger, een pool van freelance technici rond 2 vaste freelancers die ook een tijd lang de techniek-coördinatie voor hun rekening namen, en vrijwilligers (op een bepaald moment zelfs 50) waaruit de vaste groep kassamedewerkers is gevormd.

Inrichting van de organisatie gebeurde op basis van gesignaleerde behoefte, daar lag geen blauwdruk aan ten grondslag.

Kluwen geeft leiding aan de drie andere posities binnen het bedrijf. In de winter van 2022 werd Riëtte Kruize (Theater De Bond) gevraagd om de programmering voor het seizoen '22-'23 af te maken, de dagelijkse leiding over te nemen en regiediensten bij voorstellingen te draaien.

Directeur/ programmeur
1 Marketing 2 Techniek ± 35 Vrijwilligers

Bodes van de gemeente hebben in de Hofpoortzaal de taak om de zaal klaar te maken voor een voorstelling, zoals de techniek van Hofpoort ervoor verantwoordelijk is dat na een voorstelling de zaal weer te gebruiken is voor gemeentelijke activiteiten.

De horeca werd in het Hof van Coevorden uitbesteed aan het Grand Café Heeren van Coevorden, huurder binnen het pand, en locatie voor lunchbuffet van gemeente-medewerkers. In De Fabriek is de horeca in eigen hand gehouden.

3.5 Bedrijfsvoering

In de basis zijn de meeste theaters in Nederland gelijk in hun doelstellingen en inrichting. Het zijn allemaal podia met weliswaar een andere technische inrichting maar over het algemeen beschikt elk theater over 1 of meerdere zalen, foyers, bars en kantoren. Ook hebben de Nederlandse theaters in de eerste plaats als doel om een voorziening te zijn waar mensen uit de stad of regio podiumkunsten kunnen beleven, en bieden zij ten tweede een podium aan artiesten. Vrijwel allemaal met financiële ondersteuning van een overheid en zonder winstoogmerk.

De verschillen in inrichting van de organisatie met betrekking tot personeelsleden, beleid en strategie, zijn echter groter dan op basis van het voorgaande verwacht wordt. Niet zozeer door de omvang van het theater maar meer door een andere visie op (organisatie-)cultuur die per theater verschilt.

Organisatiecultuur

Het geheel van gemeenschappelijke overtuigingen van de leden van een organisatie is in hoge mate bepalend voor het handelen van de medewerkers en voor de prestaties van de organisatie in zijn geheel. Een horeca-team dat alleen wordt afgerekend op de omzet draagt niet bij aan een warm ontvangst van de gasten die het theater bezoeken. En een technisch team waarbij geïnvesteerd is in de kennis zal eerder de schouders er onder wil zetten om een voorstelling te laten slagen en zal ervoor zorgen dat gast-technici en spelers het theater als fijne werkplek ervaren wat ongetwijfeld de kwaliteit van de voorstelling ten goede komt. In ieder geval eerder dan bij een team technici dat door de organisatie als 'toneelknechten' wordt weggezet.

Kernwaarden

Met de kernwaarden geeft een organisatie weer, welke mogelijkheden werknemers hebben, welke voorstelling ze zich van problemen vormen en hoe ze deze signalen beschrijven, analyseren en te lijf gaan. In sterke organisatieculturen worden de kernwaarden nageleefd en breed gedragen. Ze geven uiting aan het gevoel 'zoals wij hier werken'.

Sterke culturen	Zwakke culturen
Waarden worden breed gedeeld	Waarden zijn beperkt tot een paar mensen, meestal in het management
Organisatiecultuur draagt consistente boodschappen uit over wat belangrijk is	Organisatiecultuur zendt conflicterende boodschappen uit over wat belangrijk is
Meeste medewerkers kunnen verhalen vertellen over bedrijfshistorie en -helden	Medewerkers weten weinig van bedrijfshistorie of -helden
Medewerkers identificeren zich sterk met de organisatiecultuur	Medewerkers identificeren zich nauwelijks met organisatiecultuur
Sterke relatie tussen gedeelde waarden en gedrag	Weinig verband tussen gedeelde waarden en gedrag

(Uit: Management, Robbins & Coulter)

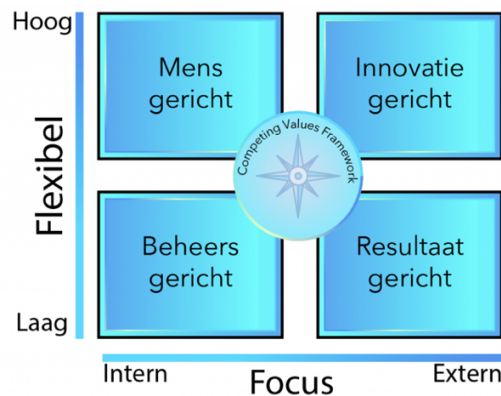
De kernwaarden bij Hofpoort draaien om de voorstellingen, het publiek en de medewerkers

- Podium bieden voor culturele activiteiten
- Professionele programmering en regionale culturele initiatieven
- Een 'thuis' vormen voor medewerkers

Uit de gesprekken met bestuur, directie, marketingmedewerker en technici van Hofpoort blijkt dat de kernwaarden verschillend worden geïnterpreteerd. Voor Kluwen komt daar als sterke

kernwaarde bij: de gezelligheid bij medewerkers onderling. Zij vindt het belangrijk dat zij zich thuis voelen en een goede tijd hebben.

Een andere benadering van organisatiecultuur en de effectiviteit is uitgedrukt in het model genaamd 'Competing Values Framework' (Quin en Rohrbaugh, 1983), dat bestaat uit vier kwadranten. Hierbij wordt uitgegaan van 2 belangrijke verschillen in organisatieculturen: Het verschil in Flexibiliteit en Focus.



In Hofpoort is de organisatie mensgericht. De persoonlijke relatie tussen directie en medewerkers is leidend in het contact en het uitvoeren van taken.

De verschillende afdelingen in het theaterbedrijf hebben elke eigen werktijden, en eigen ruimtes waarbinnen zij zich begeven. Toch is de gehele organisatie gezamenlijk verantwoordelijk voor het theater als bedrijf en haar presentatie zowel intern als extern. De grote uitdaging is dus om deze afdelingen samen 1 organisatie te laten zijn: een uitdagende taak voor directie en management, dat meer vergt dan de persoonlijke relatie met de directie.

Bedrijfsplanning en interne communicatie

Een theater is bij uitstek een bedrijf waar iedereen betrokken is bij planning. Dit gebeurt op drie niveaus die bij Hofpoort door elkaar lopen:

Strategische planning (beleid op de langere termijn) door bestuur en directie. Maandelijks wordt overleg gevoerd. Dit heeft zich in het afgelopen jaar vooral toegespitst op lopende en organisatorische zaken.

Functionele planning (ontwikkelen van plannen voor de korte termijn die de strategische plannen ondersteunen op het gebied van financiën en personeel) door penningmeester, directie en marketingmedewerker. Ook hierin heeft Hofpoort zich geconcentreerd op lopende zaken, mede door de dubbelfunctie van de penningmeester die de administratie, in overleg met marketeer, uitvoerde.

Operationele planning (ontwikkelen van gedetailleerde plannen voor de dagelijkse activiteit) door directie, technici, marketingmedewerker en vrijwilligers. (uit: *Marketing, Solomon et al*)

Uit de gevoerde gesprekken blijken enkele opvallende punten bij Hofpoort:

- De directeur heeft meerdere malen haar voorkeur uitgesproken voor een puur creatieve functie, en de zakelijke kant graag over te laten aan het bestuur. Hierdoor wordt het bestuur gedwongen de actieve rol van zakelijk leider in te nemen.
- De actieve betrokkenheid van de penningmeester bij de administratie. Omdat er geen administratieve kracht in de organisatie is, ligt deze taak bij het bestuur.
- De onduidelijkheid van de rol van technici bij de functionele planning. De wens vanuit de organisatie is dat technici ruim van tevoren betrokken zijn bij activiteiten, en hier planning

op kunnen aanpassen of ideeën over kunnen ontwikkelen en uitspreken. Dit blijkt door persoonlijke motivaties echter niet altijd mogelijk.

- De medewerker marketing heeft een dubbelfunctie als administratief medewerker waarin zij samenwerkt met de penningmeester.

Aantal medewerkers

In loondienst: Directeur (40 uur) en Medewerker marketing en administratie (32 uur).

Daarnaast worden technici ingehuurd voor de opbouw, draaien en afbouw van een voorstelling. Ze worden bijgestaan door vrijwilliger Johan.

Er zijn ± 35 vrijwilligers, waaronder de 'supervrijwilliger' Gerard die als front-office in De Fabriek overdag de telefoon bemant en de administratie ondersteunt.

Theaters in Drenthe

In vergelijkbare theaters in Drenthe, Winsinghhof en Ogterop, is ruimte voor een officemanager (8 uur), een hoofd techniek (32 uur), kassamedewerkers (20 uur), en afhankelijk van de locatie ook facilitaire medewerkers en/ of een huismeester. Theater de Voorveghter uit Hardenberg heeft een coördinator techniek voor 0,4 Fte. Alle theaters zagen de noodzaak om een coördinator of hoofd techniek voor een aantal uren vast in dienst te hebben, vanwege de binding.

De kleine theaters uit de omgeving werken evenals Hofpoort veel met vrijwillige medewerkers. Hun inzet geldt de garderobe, kaartverkoop en -controle, en soms ook horeca. De Winsinghhof heeft 60 vrijwilligers, Ogterop 16, de Voorveghter 30-35 en De Bond 60.

Natalie Straatman (Ogterop en Winsinghhof) heeft bij beide theaters een administratieve kracht in gehuurd van een lokaal administratiekantoor. Voor dit onderzoek is een offerte aangevraagd bij Countus die € 60,- per uur rekent.

Takenpakketten

Zoals al eerder gezegd was seizoen '21-'22 om meerdere redenen geen regulier jaar. Dit kwam ook tot uiting in de taakverdeling, waarbij Pepping en Kruize taken van Kluwen overnamen, waaronder verzamelen van contracten, deze tekenen, inhoudingsverplichtingen regelen, techniek bij voorstellingen regelen, overleggen initieën en of bijwonen van facilitair gemeente en heren van Coevorden, subsidieaanvragen schrijven, verantwoording daarvoor, en de begroting maken met break-even, plus daarin opgenomen de realisatie en kosten voor techniek.

Techniek

Gertjan Keen is theatertechnicus van het eerste uur. Hij leverde veel van de gebruikte apparatuur in de Hofpoortzaal en verhuurde ook aan Hofpoort in De Fabriek. De eerste jaren deed hij ook de coördinatie, en regelde daarvoor technici en techniek om de voorstellingen vanuit Hofpoort te begeleiden. Er is een vaste pool technici die op freelancebasis worden ingezet.

Bij gebrek aan een vaste coördinator binnen de techniek is Pepping tegenwoordig coördinator en planner voor technische ondersteuning bij voorstellingen.

Marketing

De rol van marketing is tweeledig: enerzijds gaat het om de relatie tot het publiek, anderzijds om de relatie tot wat er geboden wordt. Dit wordt meestal vertaald in 4 en tegenwoordig zelfs 7 P's: Product, Prijs, Plaats en Promotie. Dit betekent dat marketing waar mogelijk mee moet kunnen denken of feedback moet kunnen leveren op hetgeen geboden wordt. De toegevoegde P's vertegenwoordigen Personeel (denk bij theater aan front-office of techniek), Processen (wat doe je

in Hofpoort met de *customer journey?*), en de zogenaamde 'Physical evidence als bijvoorbeeld het toegangskaartje. Marketing kan dus veelomvattend zijn. Het is de keuze aan de organisatie in hoeverre de marketeer betrokken wordt bij bedrijfsprocessen waar sprake is van bovengenoemde P's.

Theaters zijn de afgelopen 10 jaar serieuzer met marketing omgegaan en bewogen van aanbod gedreven promotie naar klant gedreven marketing. Er is meer inzicht in data, er worden meer onderzoeken gehouden met wezenlijk effect; er wordt meer relevant gecommuniceerd richting doelgroepen; online communicatie wordt beter benut door bijvoorbeeld tracking van bezoekers. In Hofpoort is echter weinig tijd geweest om de marketing professioneel op te bouwen.

Marketeer Pepping is in 2018 aangenomen voor 16 uur, voor marketing en administratie, en heeft in 2021 door corona en later ook uitval van Kluwen een uitbreiding gekregen van haar contract naar 32 uur. In juli '22 is dit contract weer verlengd. Door de noodzaak aandacht te richten op andere werkzaamheden heeft Pepping in het seizoen '21-'22 minder aandacht kunnen besteden aan marketing dan gewenst. Zo is er bijvoorbeeld geen seizoensbrochure uitgekomen en liet de verspreiding van publiciteitsmateriaal te wensen over. Pepping krijgt nu 8 uur per week ondersteuning van een freelance marketeer die de achterstanden wegwerkt en daarna een opzet maakt voor het marketingplan waar de promotie op afgestemd kan worden.

Wat op dit moment zeker ontbreekt bij Hofpoort is een goed functionerende afdeling marketing die helemaal bij is met de publiciteit, die op orde heeft hoe het bestaande publiek bereikt wordt en die zicht heeft op potentiële bezoekers. Achterliggend is dat er nog geen visie op marketing ligt, en geen strategisch marketingplan. Dat dit niet ontwikkeld is komt weer voort uit het gebrek aan rust in de afgelopen jaren.

Waar liggen de specifieke doelstelling (volle zaal of betrokken publiek, aanbod of vraaggestuurd, etc.), hoe krijgen verschillende doelgroepen aandacht, wat doen we aan diversiteit en inclusiviteit, en hoe gaan we om met de verschillende soorten uitingen (papieren & digitaal, de website, nieuwsbrief, blogs & vlogs, social media, email aanbiedingen, etcetera).

Voor dit onderzoek is publieksonderzoek gedaan om te achterhalen welke publieksgroepen het aanbod op welke manier beleven. Het middel was een enquête die zich richtte op de theaterbeleving. Het verdient aanbeveling om het publieksonderzoek te koppelen aan een onderzoek over de inhoud en programmering maar ook om achtergronden van bestaand publiek in beeld te krijgen, en aan een marktonderzoek waarmee nieuw publiek aangetrokken kan worden. Dit eerste vergt een bredere visie op programmering en het laatste vraagt om een uitgewerkte visie op marketing.

Vrijwilligers

Evenals andere kleine theaters (Voorveghter, De Bond en Ogterop) werkt Hofpoort met een grote pool vrijwilligers die op een gegeven moment bestond uit 50 personen. Uitgaande van 35 voorstellingen per jaar en 4 vrijwilligers per voorstelling, komen 50 vrijwilligers gemiddeld niet vaker dan 3 keer per seizoen aan bod. Het is een goed teken dat zoveel mensen zich aanmelden als vrijwilliger, het is echter wel raadzaam om de vraag te stellen hoeveel vrijwilligers in de pool opgenomen moeten worden om optimaal te kunnen functioneren.

Facilitair

Bij handhaving van een externe locatie als De Fabriek is een facilitaire dienst nodig, met een huismeester, een schoonmaakploeg en eigen horeca. Dit wordt nu grotendeels opgevangen door vrijwilligers, die hiervoor een vrijwilligersvergoeding krijgen, en door een schoonmaakbedrijf in te huren.

Financiën & Exploitatie

Voor het onderdeel financiën zijn gesprekken gevoerd met oud-penningmeesters Alfred Gossen en Ada Wubs.

De financiële administratie van theaters heeft een eigen inrichting, omdat elke voorstelling een aparte afhandeling met impresariaten vereist, de borderel genaamd, en deze impresariaten ook nog eens invloed uitoefenen op de prijzen van een kaartje en het aantal vrijkaarten (of kaarten met een andere prijs).

Voor een goede administratie wordt gewerkt met een break-even (kosten/baten) begroting die alleen betrekking heeft op de eigen voorstellingen. Wat in deze break-even wordt meegenomen kan per theater verschillen. De een neemt hier wel de garderobe-inkomsten op, de ander laat dit buiten beschouwing. Ook het pauze-drankje kan van invloed zijn op de onderhandelingen met het impresariaat.

Voor de inrichting van de administratie van Theater Hofpoort heeft Alfred Gossen, de eerste penningmeester, assistentie gekregen van de Voorvegter. Gossen verzorgde in de jaren daarna (als vrijwillig bestuurslid) de administratie. In 2018 werd Anke Pepping aangenomen als administratief medewerker met in het takenpakket marketing en secretariaat. Bij Gossen ontstond, ten onrechte, de verwachting dat Pepping ook de administratie voor haar rekening zou nemen. Er is wel sprake van geweest dat Pepping 'op den duur' de borderellen van Gossen zou overnemen en een ondersteunende administratieve rol zou kunnen spelen, maar dit is nooit van de grond gekomen.

Na het vertrek van Gossen is de administratie verzorgd door de opvolgende penningmeesters, waarvan Ada Wubs de enige was met ervaring in de theateradministratie.

Wubs adviseert de begroting anders in te delen, gebruikelijk bij theaters is een onderverdeling in:

1. Personeel
2. Huisvesting/ Exploitatie gebouw
3. Professionele voorstellingen
4. Overig

De begroting van 2022 verkort weergegeven:

Omzet voorstellingen	60.000
Overige opbrengsten	37.000
Subsidie Gem. Coevorden	114.000
Extra subsidie Coevorden voor de Fabriek	6.000
Totale opbrengsten	252.000
(min kostprijs voorstellingen	86.800
Bruto marge	165.200
Lonen en salarissen	104.755
Inkoop personeel derden	21.000
Huisvesting De Fabriek	24.650
Afschrijvingen	760
Kosten inventaris	2.000
Kantoorkosten	10.600
Totaal	€ 165.165

De kosten voor locaties huisvesting:
in 2019 voor de Hofpoortzaal € 10.238
in 2020 (Corona) € 2.400
in 2021 voor De Fabriek € 18.000
in 2022 € 18.000

Uit de tussentijdse rapportage van het bestuur van Stichting Cultuurpodium Coevorden komt het volgende overzicht:

Exploitatieoverzicht De Fabriek				
Op jaarbasis vanaf seizoen 2023-2024				
	Prognose 2022	Bijstelling	Totaal jaar	Toelichting
Kosten				
4251 Huur De Fabriek	€ -27.600	€ -	€ -27.600	
4257 Onroerende zakenbelasting	€ -500	€ -	€ -500	
4281 Energie (voorschot)	€ -4.200	€ -5.000	€ -9.200	Een sterke stijging van de gas- en stroomrekening wordt verwacht
4290 Schoonmaakkosten/ containerafval	€ -1.944	€ -	€ -1.944	
4335 Kleine aanschaffingen/onderhoud De Fabriek	€ -268	€ -	€ -268	
Totaal gebouwgebonden kosten	€ -34.512	€ -5.000	€ -39.512	
Opbrengsten De Fabriek				
8042 Theaterhuur	€ 16.265	€ -	€ 16.265	
8051 Opbrengst drankjes laag Fabriek	€ 4.963	€ -	€ 4.963	
8052 Opbrengst drankjes hoog Fabriek	€ 2.476	€ -	€ 2.476	
7046 Kosten horeca voorstellingen laag	€ -379	€ -	€ -379	
7049 Kosten horeca voorstellingen hoog	€ -107	€ -	€ -107	
7051 Inkoop horeca voorstellingen laag Fabriek	€ -1.560	€ -	€ -1.560	
7052 Inkoop horeca voorstellingen hoog Fabriek	€ -1.203	€ -	€ -1.203	
7053 Inkoop horeca emballage 0%	€ -5	€ -	€ -5	
7055 Emballage	€ -66	€ -	€ -66	
7077 Inkoop tlv verhuringen hoog tarief	€ -1.409	€ -	€ -1.409	
7078 Inkoop tlv verhuringen laag tarief	€ -195	€ -	€ -195	
Totaal opbrengsten De Fabriek	€ 18.778	€ -	€ 18.778	
Bruto marge De Fabriek	€ -15.734	€ -5.000	€ -20.734	
Indirecte kosten				
25% managementkosten personeel	€ -26.293	€ -	€ -26.293	25% van de totale loonkosten € 105.171
15% van de verkoop- kantoor en algemene kosten	€ -6.900	€ -	€ -6.900	15% van van de verkoop- kantoor en algemene kosten € 46.000
Extra kosten techniek	€ -7.500	€ -	€ -7.500	
Totaal indirecte kosten	€ -40.693	€ -	€ -40.693	
Totaal exploitatiekort De Fabriek	€ -56.427	€ -5.000	€ -61.427	

Onderstaande cijfers van theaters in Drenthe zijn gebaseerd op de laatste jaren vóór corona.

		stoelen zaal 1	stoelen zaal 2	eigen voorstel- lingen	bezoekers	horeca eigen beheer of verpacht	gemeent e org	exploitatie	vrijwilligers	€ per voorstelling	€ per bezoeker
Drenthe											
Winsinghof	Roden	147		70	7.000	pacht	nee	400.000	30	5.714	57
Hofpoort	Coevorden	170	100	35	5.000	pacht	nee	114.000	50	3.257	23
Ogterop	Meppel	480	120	150	10.000	eigen	ja	1.000.000	16	6.667	100
Tamboer	Hoogeveen	789	484	135	29.000		nee	1.050.000		7.778	36
Atlas	Emmen	822	300	140	55.000	eigen	nee	3.561.000		25.436	65
DNK	Assen	876	222	150	60.000	eigen	nee	2.200.000		14.667	37
Overijssel											
De Bond	Oldenzaal	302		80	32.000	eigen	nee	464.000	60	5.800	15
Voorveghter	Hardenberg	480	100	120	60.000	eigen	ja	650.000	30-35	5.417	11

Horeca

De horeca in de theaterwereld wisselt graag en veel tussen horeca in eigen beheer naar horeca die verpacht is. Beiden hebben voor- en nadelen. Het grootste nadeel in alle gevallen is dat theaterhoreca niet of nauwelijks rendabel is. Theaters proberen daar een eigen draai aan te geven. De Voorvegter heeft sinds september 2021 de constructie dat zij 'natte' horeca in eigen beheer hebben. Als een huurder catering wil bij de activiteit, komt een cateraar naar keuze uit Hardenberg in de keuken van de Voorvegter werken. Op die manier houden zij ook de relatie met de omgeving goed en scherp. Horecamedewerkers huren zij via een payroll constructie in van de in pandige bioscoop.

In Drenthe zijn de Winsinghhof in Roden en Hofpoort in Coevorden de enige professionele theaters die een uitbater voor de horeca hebben. De andere theaters hebben de horeca in eigen beheer. De belangrijkste overweging blijkt te zijn dat pachters minder flexibel werken rond voorstellingen, omdat hun belang bij de omzet ligt en niet bij de uitstraling van het theater.

Hofpoort maakt in Hof van Coevorden gebruik van de diensten van De Heeren van Coevorden, het bedrijf dat ook de lunches voor medewerkers van het gemeentehuis verzorgt. Eigenaar Jan van 't Hooge is teleurgesteld in het kleine aantal voorstellingen dat Hofpoort programmeert, maar vindt het niet interessant om de horeca in De Fabriek te verzorgen. Dat is "te klein bier".

In De Fabriek draait Hofpoort de horeca in eigen beheer. Er is een coördinator aangesteld voor de in- en verkoop. Deze vrijwilliger krijgt hier een vergoeding voor. De omzet gaat naar Theater Hofpoort.

3.6 Kwetsbaarheid

De spil in de organisatie is Saskia Kluwen. Door haar uitval werd duidelijk hoe kwetsbaar de organisatie is, en hoeveel vanzelfsprekende structuur er ontbreekt. Hofpoort drijft op persoonlijke kracht van de directeur en de relaties die zij direct onderhoud met de medewerkers.

Er is een hoge mate van zelfstandigheid bij de verschillende afdelingen (techniek, marketing, vrijwilligers) met het risico dat een 'eigen koers' gevaren wordt en er geen terugkoppeling plaatsvindt.

Door voorstellingen in De Fabriek te programmeren kwam naar voren dat Hofpoort alleen professioneel kan uitgroeien op een andere locatie als er ook ruimte is voor een eigen facilitaire dienst, een huismeester en een front-office. Hiervoor moet de organisatie opnieuw ingericht worden met daarbij in acht nemend:

- De personele samenstelling van de organisatie en de specifieke culturele bagage die deze personen in de organisatie meebrengen;
- De interactieprocessen die zich binnen de organisatie afspelen;
- De specifieke doelstelling/branche van de organisatie en haar organisatiestructuur;
- De plaats van de organisatie in de bredere maatschappelijk context.

(uit: Tennekes & Wels)

Tijdens het onderzoek kwam met enige regelmaat naar boven: "Het is roeien met de riemen die je hebt". Alsof de organisatie ad hoc is samengesteld, en aangebouwd, waarna teleurstellingen volgen zonder dat er een oplossing voor komt, omdat de organisatie afhankelijk is van de aanwezige mensen en de gegeven omstandigheden.

3.7 Huisvesting

Hofpoort kent sinds 2021 twee zalen: De Hofpoortzaal en De Fabriek. Beide zalen zijn klein (respectievelijk 170 en 100 stoelen) en hebben geen trekkenwand. Zoals Kluwen aangeeft: "Het aantal stoelen is goed voor Coevorden. Beide locaties zijn dusdanig verschillend dat ze allebei hun eigen eigenheid hebben." Oud-cultuurwethouder Jeroen Huizing benadrukte de dubbele functie van 'Theaterzaal en Raadszaal' die van begin af aan de bedoeling was.

Door de maatregelen rond Covid-19 was Hof van Coevorden tijdelijk niet te gebruiken, en keek Hofpoort uit naar een andere locatie, die gevonden is in De Fabriek, een oude machinefabriek aan de Sint Jansstraat. Naast theatteruimte, horeca en toiletten op de begane grond, met kantoorruimte plus een kleedkamer op de eerste verdieping, bevat het pand ook de woning van de eigenaresse.

Met 'corona-gelden' van gemeente, provincie en het Kickstartfonds wisten Kluwen en Pepping De Fabriek de uitstraling te geven van een intiem, informeel en sfeervol theater dat bij uitstek geschikt was voor de kleinere voorstellingen. Dit paste goed bij de maatregelen die theaters in 2020 en 2021 moesten treffen in verband met covid-19, waarbij publiek slechts in kleine aantallen toegelaten werden.

Hofpoortzaal

De Raadszaal en Hofpoortzaal delen dezelfde ruimte. In neutrale staat heeft de ruimte de opstelling voor Raadsvergaderingen of andere formele bijeenkomsten georganiseerd door de gemeente. De zaal bevindt zich op de eerste verdieping. Beneden is de kassa, garderobe en de horeca. Er is een tribune die, in uitgeschoven stand, 170 stoelen biedt aan publiek van Hofpoort. De ruimte is hoog en volledig te verduisteren, dus uitermate geschikt voor theatervoorstellingen, en theaterbelichting. Achter de tribune bevindt zich de kleedruimte voor artiesten, evenals het toilet voor publiek en de lift voor zowel materiaal van gezelschappen als publiek dat moeilijk ter been is. Knelpunten:

- Geen vaste kantoor- of andere werkruimte voor de organisatie
- Weinig mogelijkheid tot opslag
- Vereist goede afspraken over ombouw tussen Hofpoort en de gemeente
- Extra knelpunt: na afbouw is de techniekploeg niet klaar. In het Hof van Coevorden de zaal weer omgebouwd worden naar Raadszaal.
- Vereist medewerking van gemeentemedewerkers over het gebruik van ontvangst- en kassa-locatie, zeker bij middagvoorstellingen
- Vereist goede afspraken met de horeca-pachter
- Nu ontbreekt een goede evenementen-agenda waar zowel programmering en techniek als marketing en kassa hun informatie uit kunnen betrekken en zo nodig veranderingen in kunnen aanbrengen.
- Vraagt om een inrichting bij de balie van Hof van Coevorden waar zowel medewerkers van de gemeente als kassa-medewerkers van Hofpoort een eigen plek hebben.

Positief:

- Publiek vindt de Hofpoortzaal een fijne 'echte theaterzaal met uitstraling'
- De horeca is uitbesteed en kost nauwelijks tot geen omkijken.
- Er kunnen grotere voorstellingen geboekt worden dan in de Fabriek

De Fabriek

Met steun van het Kickstart Fonds en de lokale overheden heeft Hofpoort De Fabriek in kunnen richten als theater. Het is een grote ruimte met van voor naar achteren: foyer, garderobe, kassa, een podium met daarvoor de mogelijkheid om stoelen op afstand te plaatsen (al dan niet met spatscherm). Daarachter bevinden zich de bar, de nooduitgang, twee toiletten en een pantry.

Knelpunten:

- Het podium is laag en klein en daardoor geschikt voor slechts een beperkt aantal (intieme) voorstellingen en concerten
- Vereist eigen bedrijfsvoering met meer personeel en hogere inkomsten
- Vereist eigen horeca
- Het pand is eigendom van een particulier (op leeftijd), wat risico met zich meebrengt en dit ongeschikt maakt voor de langere termijn, omdat er in theaters geïnvesteerd moet blijven worden (arbo-wetgeving, veranderende eisen die gezelschappen stellen, etc.)
- De eigenaresse heeft laten weten het pand uiterlijk tot en met de zomer van 2023 aan Hofpoort te willen verhuren.
- Er komen extra kosten bij voor huur en exploitatie

Positief:

- Publiek geeft in de enquête aan dat zij De Fabriek waardeert om de informele sfeer. Het verdient aanbeveling om dit nader te onderzoeken middels vragenmails na afloop van voorstellingen.
- Horecaomzet is voor eigen organisatie

Theaters in Nederland zijn eigenaar van hun gebouw, of huren het pand van de gemeente. In beide gevallen bestaat er geen standaard overeenkomst over de verdeling van lusten en lasten. Iedere gemeente sluit zijn eigen contracten en regelt op de eigen wijze subsidies, gebouwenbeheer, facilitaire en technische zaken.

Overige locaties

Hofpoort programmeert ook speciaal voor locaties, in de Synagoge, Buiten de Poort (op divers buitenlocaties), en in de Nederlands Hervormde Kerk. Dit zijn gastlocaties en vallen buiten de reguliere huisvesting.

4. De externe analyse

4.1 Macro: DE STEP

Met DESTEP bekijken we factoren die het verst van de organisatie afstaan, om de invloed op de organisatie te kunnen bepalen. Voor Theater Hofpoort kunnen de factoren in DESTEP bijdragen aan het bepalen van een betere programmering, doelgroepenmarketing en sponsoring.

Demografische ontwikkelingen

Coevorden is een oude vestingstad met groeiend historisch besef dat het afgelopen decennium ook cultureel meer aandacht heeft gekregen, onder meer door het muziektheater Toorn van Thunaer, de nieuwe traditie van het IJzerkoekenoproer, en door de komende viering (samen met Groningen) van 350 jaar Ontzet.

De gemeente Coevorden heeft 35.517 inwoners (per 1 januari 2022), waarvan 15.485 in de stad wonen en ruim 20.000 in de 28 kernen rondom de stad. De bevolkingsgroep van 45-65 jarigen is met 30% de grootste groep, gevolgd door de 65 plussers met 25% en de groep 25-45 met 19%. Landelijk is dit respectievelijk 27%, 20% en 25% waarmee het verschil in vergrijzing duidelijk wordt.

Economisch ontwikkelingen

Covid-19 is de afgelopen jaren, vanaf maart 2020, een bepalende factor geweest in het economische klimaat. Kleine bedrijven, zelfstandigen en freelancers in de culturele sector hebben een flinke financiële klap gekregen. Voor veel culturele instellingen viel sponsoring en vrienden als inkomstenbron volledig weg. Ook Theater Hofpoort moet het vriendenbestand weer opnieuw opbouwen.

Het opleidingsniveau in Coevorden is als volgt verdeeld:

29.9% laag opgeleid (maximaal basisonderwijs, VMBO, onderbouw HAVO/ VWO, MBO1 of praktijkonderwijs); 48,5% middelbaar opgeleid (maximaal bovenbouw HAVO/ VWO, MBO2, 3 en 4); 21.6% hoog opgeleid (HBO of universiteit).

Coevorden heeft geen eigen grote industrie. Er zijn 3.185 bedrijven, voornamelijk in de sectoren Handel en Horeca, en de Zakelijke dienstverlening, wat mogelijkheden biedt voor sponsoring door lokale ondernemers.

Het gemiddelde inkomen is € 25.200,-. Daarnaast kent de stad 2,9% huishoudens met een langdurig laag inkomen (2020). In beide gevallen neemt Coevorden hiermee de 10^e plek in Drenthe in (van de 12).

Sociaal-Culturele ontwikkelingen

Landelijke trends zijn onder meer de toename van culturele diversiteit in bevolkingssamenstelling, en ook de vereiste van overheden om binnen culturele organisaties hierop in te spelen door

- a. Diverser personeel in dienst te nemen
- b. Diverser aanbod te programmeren, voor bredere doelgroepen
- c. Diverse doelgroepen te benaderen.

In Coevorden is 90% van de bevolking autochtoon (allecijfers.nl, 2022), het kan de moeite lonen om te onderzoeken of er een bevolkingsgroep is die graag naar theater zou willen maar niet het aanbod treft dat hen aanspreekt.

Participatie is enkele jaren geleden als speerpunt van onze maatschappij genoemd. Hofpoort speelt hierop in door te werken met vrijwillige medewerkers. Het risico met de huidige vergrijzende populatie wordt ondervangen door een wachtlijst voor vrijwilligers te hanteren.

Technologische ontwikkelingen

Tijdens Corona werd door enkele theaters en poppodia voorstellingen en concerten gestreamd. Daar werd door ICT bedrijven op ingespeeld, door pakketten aan te bieden aan makers en podia. Hofpoort heeft hier geen gebruik van gemaakt.

De snelle digitalisering heeft de laatste jaren geleid tot een toename van het aantal apps, voor theater is bleken dat dit geen goede tool is om het programma onder de aandacht te brengen. Daarentegen zijn de snelle sociale media een bron van informatie voor het publiek. Hofpoort maakt naast de eigen website, gebruik van Facebook, Instagram en Google. Het loont de moeite te onderzoeken of Twitter en Snapchat marketing-mogelijkheden voor het theater opleveren.

Ecologische ontwikkelingen

Duurzaamheid en bewustwording zijn de belangrijkste ecologische ontwikkelingen van de huidige tijd. Hofpoort kan zich richten op duurzaamheid in de bedrijfsvoering, en in De Fabriek. In het Hof van Coevorden kan zij een bewustwordingsrol spelen, en dit ook doorvoeren in de programmering. Onderdeel hiervan is het maatschappelijk verantwoord ondernemen, bijna een ondergeschoven antieke term. De maatschappelijke rol van Hofpoort richt zich op samenwerkingen met andere culturele organisaties, al dan niet met het doel momenten als Internationale Vrouwendag onder de aandacht te brengen, of instellingen als de Synagoge een podium te bieden (door het tot podium te maken). Een tweede aspect van maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen ligt in het organiseren van educatieve activiteiten in samenwerking met het onderwijs. In de programmering ligt naast het tegemoet komen aan de wensen van het publiek, ook een deel 'opvoeding'

Politiek/ Juridische ontwikkelingen

In 2014 besloot de gemeente Coevorden onder druk van de landelijke bezuinigingen op cultuur om de subsidies te verminderen. Amateurverenigingen ontvingen niet langer structurele subsidies maar konden wel projectsubsidies aanvragen. Voor Hofpoort betekende dit in 2015 een vermindering in de subsidie van € 3.000,- (zonder indexering) naar € 82.068,-.

Met de ervaring van het culturele klimaat, en de herstelurgentie na corona is er ruimte gekomen om een nieuwe cultuurnota te schrijven waarin de gemeente zich sterk maakt voor een ervaring van cultuur in de gemeente. Er vindt een heroriëntatie plaats over het culturele leven waarin de waarde van Kunst & Cultuur centraal staan, ook Cultureel Vermogen genoemd. De gemeente heeft zich als taak gesteld te ondersteunen en te faciliteren, en samenwerkingen te stimuleren. Hiernaast heeft de gemeente Coevorden opdracht gegeven voor drie onderzoeken naar culturele instellingen in de gemeente, te weten: Theater Hofpoort, het Stedelijk Museum Coevorden en de Synagoge.

De grote winnaar van de gemeenteraadsverkiezingen is Belangen Buitengebied Coevorden 2014. Op hun verkiezingsprogramma staat over cultuur dat er "Een gevarieerd cultureel aanbod moet komen voor alle inwoners". BBC 2014 levert met Bea Meppelink de nieuwe wethouder voor cultuur.

Het coalitieakkoord 2022 zegt over cultuur:

"Kunst en cultuur zijn van groot belang voor de leefbaarheid en vitaliteit van onze gemeente. In 2022 zijn we culturele gemeente van Drenthe. We blijven energie steken in het zichtbaar maken en het versterken van de cultuurhistorische waarden, mede omdat ze ons binden en uniek zijn voor onze gemeente. We willen graag dat elk kind in aanraking komt met kunst, cultuur en muziek door bijvoorbeeld muziek in de klas. We juichen ook diverse lokale festivals toe, zoals Dwarspop, Sweelpop en Pearl Village.

We hebben een grote verscheidenheid aan culturele instellingen. Op dit gebied loopt er een aantal onderzoeken: het Stedelijk Museum Coevorden, het theater Hofpoort, de voormalige synagoge en het rabbihuis, de kerktoren van de Hervormde kerk, De Fabriek, de gevel van de aardappelmeelfabriek 'De Centrale'. Het is belangrijk om ontwikkelingen hierin in samenhang te bekijken en van daaruit keuzes te maken."

Ondanks dat de Provincie Drenthe geen subsidierelatie onderhoudt met Hofpoort sprong zij toch in tijdens corona, toen de verhuizing naar De Fabriek uit veiligheidsoverwegingen moest plaatsvinden.

En natuurlijk: Corona

De coronacrisis heeft verschillende knelpunten in het systeem van de podiumkunsten en culturele financiering aan het licht gebracht. Voor theaters gold voornamelijk dat de kwetsbare positie van ZZP-ers pijnlijk werd blootgelegd, evenals het grote aantal medewerkers met een 0-uren contract. Uit artikelen in de Noordelijke pers blijkt dat theaters in Drenthe en Groningen te kampen hebben met een terugloop van 65% van het bezoekersaantal, zoals in Ogterop, Meppel. Deels vanuit voorzichtigheid, deels ook omdat sociale en culturele activiteiten uit het systeem van potentiële bezoekers zijn verdwenen. Zij hebben tijd nodig om terug te komen. De grotere theaters als Tamboer en Atlas zien het publiek overigens wél al terugkomen. "Men heeft er weer zin in." (RTV Drenthe, 31 maart 2022). Meer noordelijk worden de verklaringen gevonden in de vergrijzing: ouderen maken het grootste deel uit van het publiek, en zijn tevens de meest voorzichtige groep. Kaarten worden niet meer ver van tevoren gekocht. Daarnaast zijn er veel sociale activiteiten die moeten worden ingehaald, en theater schuift men daarmee op de lange baan. (RTV Noord, 13 maart 2022)

"Landelijk is de culturele sector de klap van corona nog niet te boven. Zo bezoekt driekwart van de theaterbezoekers minder voorstellingen dan voor de crisis, en is ook in musea en bioscopen minder druk dan voorheen. (...) Uit eerdere crises weten we dat cultuurbezoek wordt gezien als luxe. Als mensen jaarlijks naar één voorstelling minder gaan, merken we dat als markt snel." (Jan Zoet in *Cultuur na Corona*, Boekman 132).

De gevolgen van Corona op de langere termijn zijn nog niet duidelijk. De verwachting is dat het oudere publiek voorzichtig blijft met het ruim van tevoren kopen van kaarten voor voorstellingen, en dat hun aandeel in het bezoek zelfs af zal nemen.

In maart 2022 heeft de Stichting Oostelijke Schouwburgen in gezamenlijkheid een enquête gehouden onder het publiek van 10 theaters over de vraag: "Keert de bezoeker in seizoen 2022-2023 terug naar het theater?". Hieruit bleek dat 72% van plan is het theaterbezoek van voor corona weer op te pakken. Van de ondervraagden die dit nog niet zeker weten geeft 25% aan zich niet al ruim van tevoren te willen vastleggen, 60% zegt dat het afhankelijk is van het aanbod, en 21% is voorzichtig met het oog op een nieuwe pandemie. Uit de marketingvragen bij dit onderzoek bleek dat de theaterbezoeker ook in Overijssel erg behoudend is en het liefst geïnformeerd wil worden door de seizoensbrochure.

4.2 Meso: Porter

Met het vijfkrachten model van Porter analyseren we de meso-omgevingsfactoren. Hierbij wordt gekeken naar de aantrekkelijkheid van de markt voor Theater Hofpoort waarop de strategie van de

organisatie afgestemd kan worden. Uit deze analyse kunnen ook weer kansen en bedreigingen voor theaters in het algemeen gehaald worden.

Leveranciers

Hofpoort maakt gebruik van enkele vaste impresariaten waar in de loop van de afgelopen tien jaar een goed contact mee is opgebouwd en waar de gun-factor een rol is gaan spelen. In de programmering wordt rekening gehouden met de voorkeuren van het publiek: het grootste aandeel is muziek, gevolgd door cabaret, overeenkomstig met de landelijke tendens.

Het publiek

Publiek van een theater kan over twee aspecten bevraagd worden: de theaterbeleving en de voorstellingsbeleving, waarbij de laatste dieper ingaat op het specifieke aanbod en de eigen programmering. Omdat ons onderzoek zich richt op de vorm en wensen voor Hofpoort als theater, hebben we met behulp van Survio een enquête opgesteld, die toegespitst is op de theaterbeleving en waarin slechts enkele aspecten over programmering en marketing zijn opgenomen. De enquête omvat met 16 vragen waaronder meerkeuze vragen en open vragen, en is via email verstuurd naar 412 vrienden van Hofpoort. Hierop kwamen slechts 61 reacties binnen. Het verdient daarom aanbeveling de enquête alsnog naar een bredere groep uit te zetten, zoals ook eerder bedoeling was maar wat door diverse omstandigheden (waaronder het uitblijven van aanpassingen door de ticketleverancier) niet mogelijk bleek. De publieksenquête moet dan ook gezien worden als een indicatie.

Uitslagen en belangrijkste conclusies

De vragen waren in 5 thema's gesteld

Theater algemeen: Wat verwacht u van een avond theater?

De sfeer blijkt een belangrijke motivatie te zijn om naar het theater te gaan. Men houdt van een ontspannen avond uit en wil graag in een losse sfeer de wereld buitensluiten. Een groot deel komt voor de artiest, het maakt niet uit in welk theater die staat.

Zalen

Gevraagd naar de voorkeuren voor theaterzaal geeft men aan voorkeur te hebben voor De Fabriek, op de hielen gevolgd door de Hofpoortzaal en Buiten de Poort. Als reden hiervoor werd de sfeer genoemd: knus, gezellig en intiem (dicht op de artiest), en de nazit-in-eigen-huis. Ook de veiligheid is van belang: gelijkvloers dus bij calamiteiten eenvoudig te ontruimen. Tegengeluiden zijn er ook: De Fabriek is kouder en chaotischer, minder 'echt theater'.

Programmering en bezoek

Muziek wordt door 78% van de ondervraagden als favoriet genre aangemerkt, gevolgd door cabaret met 20%. De overigen willen naar toneel. Jeugd- en familievoorstellingen scoren 0% Het grote deel (60%) bracht voor corona 2-4 keer per seizoen een bezoek aan een theater, meestal met 2 personen.

De nazit kent veel enthousiasme: maar liefst 85,6% doet dit graag omdat zij theaterbezoek een sociale gebeurtenis vinden, en graag bekenden ontmoeten. De overige 14,4% geeft aan dit niet te doen vanwege het late tijdstip of wanneer het een doordeweekse dag betreft. Een enkeling (3,2%) heeft er 'geen behoefte aan'.

Marketing

Ook in Coevorden heeft de seizoensbrochure als informatieverstrekker de grootste voorkeur, gevolgd door de email nieuwsbrief en berichten op Facebook. De lokale radio scoort nauwelijks.

Op de vraag of corona invloed heeft op het kopen van kaartjes antwoordt de meerderheid dat dit niet het geval is, al spelen onzekerheden rond mogelijke nieuwe corona-golven nog wel een rol en koopt men de kaarten bij voorkeur nu vlak van tevoren. Men is voorzichtiger geworden.

Over de bezoeker

Maar liefst 77% ziet zichzelf als vaste bezoeker van Hofpoort. 33% is 'alleen publiek', 51% noemt ook betrokkenheid als vriend en vrijwilliger. De respondenten waren 64% vrouw, 36% man. Verdeeld over leeftijdsgroepen: 5% 18-10; 8% 31-45; 69% 46-67 en 18% 68 of ouder. Zie ook de bijlage bij dit onderzoek.

Andere theaters die men voornamelijk naast Theater Hofpoort bezoekt zijn het Atlas theater, De Tamboer, de Voorveghter en Geert Teis.

Bij de slotvraag *Heeft u tips voor Hofpoort* valt vaak 'ga zo door'. Ook wordt genoemd: men ziet graag dat de artiest na afloop bedankt wordt en dat het publiek wordt uitgenodigd na te praten. Daarnaast mag er meer variatie komen in de programmering.

Substituten en Concurrenten

Andere structurele culturele bestedingen zijn er niet in de directe omgeving. Er is geen bioscoop, de grootste substituuut voor vrijetijdsbesteding van een theater. Directe concurrenten voor het theater zijn er evenmin in Coevorden. Kleine organisatoren als Sweel Cultureel en de Culturele Gemeente werkten niet alleen incidenteel maar ook structureel in samenwerking met Theater Hofpoort aan culturele programmering.

De concurrenten buiten Coevorden zijn het Atlas theater in Emmen en de Voorveghter in Hardenberg. Men geeft in de publieksenquête aan hier af en toe naartoe te gaan, vooral voor de grotere acts die Hofpoort niet kan vertonen.

Kluwen geeft aan een goede verstandhouding te hebben met de verschillende culturele instellingen in de regio en iedereen die een podium wil bieden aan talent en kunst en cultuur, als collega te zien. Wel is ze kritisch op de constructie van programmeren door het Rensentheater in Emmen. De manier waarop zij artiesten binnenhalen en programmeren, onder afwijkende voorwaarden, is voor de Hofpoort en ook voor de kleine zaal van het Atlas theater ongunstig..

Potentiële toetreders

Er is op dit moment geen sprake van nieuwe toetreders in Coevorden. De theatervoorstellingen en concerten die in de Synagoge zijn, worden georganiseerd door Hofpoort.

5. De SWOT-analyse

In rood weergegeven de zwaarder wegende input die van directe invloed is op de bedrijfsvoering van het theater.

Strong	Weak
Sterke punten	Zwakke punten
Innemende en energieke persoonlijkheid directeur, een verbinder	Het bedrijf draait op de persoonlijkheid van de directeur, niet op structurele afspraken
Goede sfeer en gastvrijheid	De zakelijke verantwoordelijkheid ligt buiten de dagelijkse leiding
Een sfeervolle zaal in De Fabriek gecreëerd	Geen basis-afspraken met technici over bezetting in De Fabriek
Interne communicatie verloopt via de directeur	Marketing ontbeert focus
Horeca door pachter in de Hofpoortzaal	Er ontbreekt in Hof van C een goede verdeling van balie en kassa.
Er melden zich zoveel vrijwilligers aan dat er strengere eisen gesteld kunnen worden	Personele samenstelling kent geen beleid
Programmering is afgestemd op de wensen van het publiek	De kernwaarden zijn niet voor iedereen hetzelfde
Veel draagvlak in de gemeente	Er ontbreekt visie op marketing en op techniek
Enthousiaste kern-bezoekers	Bestuur is de zakelijke leider
Vaste samenwerkingspartners	Bestuur is de boekhouder
In 10 jaar een vaste kern van publiek opgebouwd	Er is (nog) geen inventarisatielijst van techniek
Er is een heel goede relatie met impresariaten en gezelschappen zodat Hofpoort wel eens wat 'gegund' wordt	Smalle organisatie: Weinig personeel in dienst waardoor de lastenverdeling scheef ligt bij uitval van een personeelslid
Horeca in eigen beheer met vrijwilligers in De Fabriek	Het podium in De Fabriek beperkt de mogelijkheden voor programmering
	De Fabriek vereist een complete bedrijfsvoering met facilitair en techniek, wat nu niet geregeld is
	De Fabriek vereist een RI&E, wat er nu niet is
	De Fabriek vereist een eigen BHV-structuur en BHV-oefeningen
	Het opstellen van offertes neemt te veel tijd in beslag en kan eenvoudiger
	Er ontbreekt een goede gezamenlijke evenementen-agenda in Hof van C, voor programmering, techniek en marketing
	Te klein voor het grote beroep dat op de organisatie wordt gedaan

Opportunities	Threats
Kansen	Bedreigingen
In staat gebleken om een "smoel" te geven aan theater in corona-tijd	Samenwerkingen met partners in Coevorden vallen of staan met inzet van medewerkers
Coevorden heeft veel bedrijven in de sectoren Handel en Horeca, en de Zakelijke dienstverlening, wat mogelijkheden biedt voor sponsoring door lokale ondernemers.	De Fabriek is beschikbaar tot en met einde seizoen 2022/2023
Indeling in leeftijden: doelgroepenmarketing	Andere potentiële theaterlocaties in Coevorden zijn niet geschikt en/ of niet beschikbaar
Voor Buiten de Poort: hou je demografie in de gaten bij programmering	Ondermijning vaste theaterafspraken door programmering van Rensentheater in Emmen
Centrale functie in netwerk	Vrijwillige samenwerkingspartners verwachten van professionele partners meer inzet, terwijl zij ook niet voor hun uren betaald worden
Op gebied van Technologie kan Hofpoort nog een inhaalslag maken. Bijkomend voordeel: stimulering van de inzet van de eigen technici	Hofpoort krijgt in samenwerkingen automatisch de rol van verbinder en programmeur toegewezen

6. Tussenstand 2015

Vijf jaar na de oprichting van Theater Hofpoort werd een afstudeeronderzoek uitgevoerd door toenmalig studente Simone Koelman, dat zich richtte op de vragen: aan de hand van welke strategieën en doelstellingen kan de voortgang van Theater Hofpoort gewaarborgd worden? Aanbevelingen die werden gedaan in het onderzoek "Strategisch managementplan" (2015) door Simone Koelman geven een tussenstand aan.

- a. Herinrichten van het portfolio
Rendabeler programmering nastreven

Kluwen programmeert alleen, zonder ruggespraak met administratie of marketing. Een programmering is financieel gebaat bij een break-even overzicht dat door het jaar heen goed bijgehouden wordt na het verwerken van de borderellen.

- b. Onderhouden van relaties
Met het oog op vermeerdering van sponsoring en vrienden

In 2022 is weer een nieuwe campagne gestart om vrienden te werven. Pepping ziet dit als ad hoc-ingreep en gaat liever eerst met marketingbeleid aan de slag.

- c. Professionalisering van de organisatie
Plannen en werkprocessen op strategische en gestructureerde manier op papier zetten en de draagkracht van de organisatie vergroten

Veel wordt ad hoc en informeel geregeld. Het gebrek aan structuur had tot gevolg dat de technici en vrijwilligers ten tijde van de ziekte van Kluwen, in het begin, hun eigen plan trokken.

- d. Nieuwe inkomstenbronnen genereren en uitbreiden van huidige inkomstenbronnen
Smart gemaakt: extra inkomsten uit sponsoring, vrienden, en verhuringen structureel verhogen naar € 29.750,- per jaar

Kluwen heeft aangegeven zichzelf niet de juiste persoon te vinden om sponsorinkomsten te genereren. Hiervoor zou een zakelijk persoon moeten worden aangetrokken.

- e. Meer bekendheid creëren over de organisatie en de producten
Smart gemaakt: over 2 jaar kent 50% van de bezoekers de mogelijkheid van cadeaubonnen, films en Buiten de Poort en is het aantal bezoekers uit Nieuw-Amsterdam, Erica en Klazienaveen van 2% gegroeid naar 10% van de totale bezoekers.

Door corona en ambitieuze programmering is het publiek uitgedund (2022). Aan het eerste is gewerkt door De Fabriek sfeervol in te richten en kleine voorstellingen te programmeren. Aan het tweede moet nu gewerkt worden.

Conclusies

Kluwen gaf aan moeite te hebben met de zakelijkheid van de onderzoeksuitkomsten en het onderzoek daarom minder goed te hebben gelezen dan ze had gewild. Een hernieuwde kennismaking met de zakelijke adviezen uit genoemd onderzoek strekt tot aanbeveling.

7. Conclusies en aanbevelingen

Uit de gesprekken is gebleken dat de grond waarop Hofpoort 10 jaar geleden werd gebouwd, nu is uitgeput. Er is scheefgroei te constateren. Er zijn vaak meer vrijwillige medewerkers aanwezig dan nodig is voor een organisatie van dergelijke omvang. Daarmee wordt de nadruk die op de voorstellingen moet liggen verschoven naar het accommoderen van de vrijwilligers. Daarnaast worden de kernwaarden niet overal gedeeld in de organisatie.

Het is de vraag of mensen die 10 jaar geleden werden aangenomen bij Hofpoort nog passen bij de huidige situatie. De verschillende afdelingen (techniek, marketing, vrijwillige functies) moeten qua taken en profielen meer aansluiten op de kernwaarden. Nu er een nieuw bestuur is, en Kluwen zich voorgenomen heeft zich meer te richten op de kernactiviteiten van de Hofpoort, is dit de tijd om kritisch naar de organisatie te kijken. Op basis daarvan kunnen nieuwe profielen van rollen en taken worden geformuleerd, waar mensen bij gezocht kunnen worden.

De ad hoc wijze waarop Hofpoort jaren heeft gefunctioneerd is toe aan een revisie: het verdient een hechtere structuur waarin taken en profielen beter zijn afgestemd en vastgelegd, worden onderhouden en in cycli van 5 jaar weer onder de loop worden genomen.

De onderstaande adviezen richten zich op de rol van de gemeente, en in de taken van Hofpoort zelf. Deze laatste gaan uit van de ambitie om een professionele organisatie te worden en hebben daarom betrekking op drie onderdelen: kernactiviteiten, bedrijfsvoering en huisvesting.

De rol van de gemeente

De opgave voor de gemeente ligt erin te bepalen welke functie Theater Hofpoort volgens hen in de stad moet vervullen: Willen zij een theater dat uitsluitend voorstellingen programmeert, of willen zij een zogenaamd Stadspodium waarin Theater Hofpoort een brede maatschappelijke functie kan vervullen, en een verbindende factor, of schakel, is met andere culturele organisaties in de stad. Binnen die laatste optie ligt ook de kans om diversiteit en inclusiviteit op de agenda te zetten.

Voortbouwend op het besluit hierover kan gekeken worden of en hoe de locatie van Hofpoortzaal voldoet aan de gestelde verwachtingen.

Kernactiviteiten en -taken

De rol van Theater Hofpoort in de gemeente Coevorden moet door bestuur en directie in gezamenlijkheid worden vastgelegd. De directeur heeft aangegeven na haar periode van afwezigheid minder hard van stapel te willen lopen, maar ze vindt het belangrijk om a. zichtbaar te zijn in de stad en b. een maatschappelijke taak op zich te nemen. De vragen die hierbij gesteld dienen te worden zijn:

- Welke projecten zijn belangrijk?
- Welke samenwerkingen gaat Hofpoort aan, met welke partijen?
- Welke rol neemt Hofpoort op zich en voor hoeveel uur?
- Valt deze tijd onder Hofpoort-tijd of moet de vergoeding elders worden gezocht?

Organisatie

- Herijk de Kernwaarden, en zorg ervoor dat iedereen dezelfde waarden hanteert.
- Stel een algeheel beleidsplan op met daaronder een Marketingplan, en een Techniekplan

Programmering

- Programmeer op 70-80% zaalbezetting

- Overleg in de programmeringsfase met collega's marketing en financiën, zet break-even uit in overleg en houd dit goed bij
- Maak een overzicht van de genres die goed liepen in de afgelopen 10 jaar in Coevorden en programmeer daar naar, maar vraag ook huidig en nieuw publiek wat zij wensen te zien
- Probeer niet het publiek op te voeden, maar geef mensen wat ze willen. Of houd het beter in evenwicht
- Kijk in andere theaters, praat met andere programmeurs, niet alleen met impresariaten

Marketing

- Stel een visie en strategisch plan op voor marketing
- Koppel het publieksonderzoek aan een onderzoek over de inhoud en programmering, en aan een marktonderzoek waarmee nieuw publiek getrokken kan worden. Dit eerste vergt een bredere visie op programmering en het laatste vraagt om een uitgewerkte visie op marketing.

Bedrijfsvoering

- Bepaal welke gevolgen verzakelijking mag hebben, en wat de grenzen zijn. Betekent dit meer aandacht voor structuur of voor financiën? Hoe belangrijk is het dat medewerkers een duidelijke takenpakket hebben of moet de doelstelling liggen op de financiële gezondheid?
- Stel heldere kernwaarden op waar iedere medewerker achter staat.
- Maak van het meewerkend bestuur een bestuur op afstand, waarbij de directeur niet de rol van directeur-bestuurder vervult omdat deze heeft aangegeven geen zakelijke (eind-) verantwoordelijkheid te willen dragen.
- Leg een beleidsplan onder de personele samenstelling. Stel profielen op die horen bij de bestaande en gewenste taken in Hofpoort, en zoek daar de juiste mankracht bij.
- Reorganiseer de techniekploeg. De aanbeveling is een coördinator voor een paar uur per week in dienst te nemen, die de inroostering verzorgt, de techniek die nodig is bij voorstellingen, en die aanwezig is bij het planningsoverleg met de programmeur en de marketeer. Deze coördinator kan daarnaast ook voorstellingen draaien.
- Breid het personeelsbestand uit met een zakelijk leider (16 u) met de volgende opdracht:
 1. Vormt samen met het bestuur en de directeur/ programmeur een visie op de koers van de organisatie en het strategisch beleid
 2. Coördineert de zakelijke afspraken in het Hof van Coevorden (waaronder changementen van de Hofpoortzaal en de horeca)
 3. Coördineert de zakelijke taken als bedrijfsvoering (inhuur techniek en technici), opstellen financiële jaarplannen, werven van fondsen en sponsors, aansturen administratie en kassa, contractbeheer, verantwoordelijk voor verhuur zalen, inventarislijsten en investeringen, RI&E. Hierbij kan gedacht worden aan Hoofd financiële administratie, volgens het functieraster van de CAO Toneel & Dans (Hofpoort heeft al eerder de CAO Toneel & Dans gevolgd).
De directeur blijft (eind-) verantwoordelijk voor personeel, programmering en marketing.
- Besteed de administratie uit en huur voor 8 uur een administratiekantoor in voor de administratieve handelingen. Dit heeft tot voordeel dat de medewerker marketing zich kan concentreren op één enkele taak, en dat ook het bestuur dit niet langer hoeft uit te voeren. Met het uitbesteden komt de taak bij een professional te liggen.
- Houd het aantal vrijwilligers laag en stel duidelijke taken op. Met regelmatige 'diensten' per jaar wordt de betrokkenheid en tevens de professionaliteit vergroot.

Horeca

Voor De Heeren van Coevorden is Theater Hofpoort geen kernactiviteit. Zij varen er echter wel bij als Hofpoort ze twee zaken biedt:

- duidelijke afspraken over de verwachtingen, heldere en zakelijke communicatie waarin ook de Heeren uitgedaagd worden na te denken over hun aandeel rond voorstellingen en hun betrokkenheid. Zij zouden bijvoorbeeld maandelijks uitgenodigd kunnen worden voor een planningsoverleg.
- opgenomen worden in het verhaal van Hofpoort. Het bedrijf van Jan van 't Hooge is er trots op bijdragen geleverd te hebben aan organisaties als De Tamboer in Hoogeveen en Thialf in Heerenveen. Onderzoek samen met hen wat in Coevorden mogelijk is.

Subsidie

- Om een professionelere bedrijfsvoering op te kunnen zetten is een groter budget nodig. In vergelijking met andere kleine professionele theaters in de provincie en de kop van Overijssel (De Voorveghter en de Bond) heeft Hofpoort de laagste inkomsten. Zie ook punt 3.5 Financiën.

Hier staat tegenover dat er meer aandacht moet zijn voor rendabel programmeren, en een break-even hanteren van minimaal 70-80% zaalbezetting.

Huisvesting

Het is raadzaam de Hofpoortzaal actief te hernemen, zodra corona-maatregelen dit toestaan, met het oog op de kosten voor 1. Bedrijfsvoering (personeel) en 2. Exploitatie (huur en overige kosten)

Directie

- Zet de look & feel van De Fabriek door tijdens de voorstellingen in de Hofpoortzaal. De sfeer spreekt mensen enorm aan, en je behoudt de nieuw gecreëerde stijl

Bestuur

- Ga een oriënterend gesprek aan met maatschappelijke en andere culturele partijen in Coevorden, om de wenselijkheid en haalbaarheid van gezamenlijke huisvesting te onderzoeken.

7.1 Programma van Eisen

Wat Theater Hofpoort, of een theater zoals Hofpoort, minimaal en maximaal heeft nodig om te kunnen bestaan, is in de voorgaande tekst genoemd onder zowel 3.6 Huisvesting, 5. de SWOT als deze paragraaf Conclusie en aanbevelingen. De nadruk ligt op het formuleren van een visie op de organisatie, de marketing en de techniek.

Hierna kunnen volgende stappen genomen worden ten aanzien van de (fysieke) inrichting. Punten die hierbij van belang zijn, zijn:

1. Organisatie, exploitatie, beheer
2. Fysiek: inrichting, veiligheid

8. Scenario's voor Theater Hofpoort

Hieronder wordt in 3 scenario's geschetst wat de locaties bieden en op welke manier zij tegemoet komen aan de wensen en eisen van bestuur, medewerkers en gemeente. Wat bieden de afzonderlijke locaties en zijn zij geschikt om Theater Hofpoort onderdak te bieden?

Het verschil in de twee locaties die nu gebruikt worden zit er voor het grootste deel in dat De Fabriek is ingericht naar de wens van de huidige medewerkers. Zij hebben de sfeer kunnen bepalen en daarmee de zaal eigen gemaakt. Omdat het gevoel van eigenheid in de Hofpoortzaal en de ruimte die hiervoor wordt geboden, afhankelijk is van de gemeente (als organisatie en als verwachtingen die heersen bij -individuele- medewerkers), is het tot nu toe niet gelukt dit thuisgevoel ook daar te creëren. Toch is de Hofpoortzaal een goede basis, mits de mogelijkheid wordt geboden de eigen Hofpoort-sfeer uit De Fabriek mee te brengen.

1^e scenario: Terug naar het Hof van Coevorden

De Hofpoortzaal is een uitstekende zaal om theatervoorstellingen te programmeren. Het biedt ruim plaats aan publiek, en de voorstellingen op 1 plek aan te bieden geeft rust en helderheid in de marketing en communicatie.

Hof van Coevorden is gebouwd met het oog op samenwerking met het theater. Het is dan echter wel zaak opnieuw afspraken te maken over

- Gebruik van de lobby/ balies. Het mag niet zo zijn dat de balie van de gemeente is en Hofpoort daar enkele avonden per maand 'te gast' is. Een gezamenlijke inrichting met fysieke ruimte voor affiches en flyers, draagt bij aan het Thuis-gevoel dat het idee was achter Hof van Coevorden waarin ruimte geboden wordt aan diverse partijen die het pand levendig houden.
- Gebruik van een gezamenlijke agenda. Beter nog is het om gezamenlijk te investeren in een theater-/ evenementenplanner waar zowel de gemeente als Hofpoort optimaal gebruik van kan maken.
- Gebruik van kantoorruimte. Maak het een vaste ruimte die groot genoeg is voor meer dan 2 medewerkers (programmeur, marketeer, zakelijke leiding, stagiaires) en die ook kan dienen als ontvangstruimte.
- Reserveer het gebruik van de kleedkamer uitsluitend voor artiesten: haal de dubbelfunctie weg, en reserveer elders in het pand een 'kolf-ruimte'. Als Hofpoort terugkeert naar het Hof van Coevorden moet er ruimte zijn voor de cultuur van een theater en de bedrijfscultuur van Hofpoort.

2^e scenario: Hofpoortzaal én de Fabriek

De charme van de Fabriek bevalt veel bezoekers erg goed. Het is in gesprekken meermaals geopperd dat De Fabriek vast in gebruik moet worden genomen als tweede podiumplek waar de meer intieme voorstellingen plaatsvinden, waar jonge cabaretiers try-outen of waar verhueringen voor personeelsfeesten georganiseerd kunnen worden. Deze flexibiliteit betekent echter wel dat SCC te maken krijgt met extra kosten voor huur en exploitatie.

3^e scenario: Alleen nog De Fabriek

De Fabriek heeft als pand echter niet de ruimte een volwaardig theater buiten coronatijd te zijn. Daarnaast is het onzeker welke plannen de eigenaresse en haar erfgenamen in de toekomst met het pand heeft.

Dat binnen Hofpoort behoefte bestaat aan een eigen pand is duidelijk. De motivatie hierachter is vooral de 'eigen smoel' kunnen uitdragen, en de vrijheid om in eigen tempo te kunnen bewegen

Als echter aan de behoefte van eigenheid wordt voldaan is Hof van Coevorden een plek waar Hofpoort rustig kan bouwen aan een visie op, en structuur van, de organisatie. Vanuit een sterke organisatie kunnen beter gefundeerde besluiten genomen worden.

9. Geraadpleegde literatuur

- Akkermans, Erik en Sanne Scholten (2008). *Thorbecke en/ of de haas van Utrecht. Twaalf adviezen over adviezen in kunst*. BMC, Amersfoort
- Godin, Seth (2018). *Dit is nu marketing, Bereik echte verbinding en betekenis*. Management Impact, Deventer
- Hummel, Rien (2008). *Marketingplanning*. Sdu Uitgevers, Den Haag/ Academic Service, Apeldoorn
- McKenna, Patrick en David Maister (2002). *Professionals & Leidinggeven*. Academic Service, Schoonhoven
- Robbins, Stephen P. en Mary Coulter (2008). *Management*. Pearson Education, Amsterdam
- Solomon, Michael, Greg W. Marshall, Elnora W. Stuart, Ton Borchert, Wilco Uitslag, Keimpe de Vries (2008). *Marketing, Een real-life perspectief*. Pearson Education, Amsterdam
- Wils, J. en S.M. van Klaveren (mei 2008). *Wat kan er beter in de podiumkunsten? Onderzoek naar de knelpunten en oplossingen in de bedrijfsvoering*. VSCD, Zoetermeer.

Artikelen

- Beinema, Gert (2020). *Management in theater, weblog. Organisatiecultuur in culturele organisaties*. Op: www.deltacue.nl, 29 oktober
- Berg, Hans Onno van den (2012). *Kennis is macht. De strategische betekenis van onderzoek voor culturele organisaties*. In: Boekman 91, p. 60-66
- Brochard, Terry (2020). *Als ik een theaterbrochure moest uitbrengen*. Op: www.theaterkrant.nl, 3 januari
- Brochard, Terry (2020). *Coronabeleving 1: De 'tracks' van theater Rotterdam*. Op: www.theaterkrant.nl, 7 december
- Broersma, Sonja en Gabbi Mesters (2019). *De crisis voorbij. Ondernemend theaterland*. Theaterjaarboek 2018/2019, p. 6-9
- Brom, Rogier en Maartje Goedhart, Maxime van Haeren, Jan Jaap Knol, Bjorn Schrijen, Sabine Zwart (2019). *De staat van Cultuur 4. Cultuurindex Nederland, editie 2019*. Op: boekman.nl/cultuurindex. Boekmanstichting Amsterdam
- Elffers, Anna (2018). *Het nut en de noodzaak van publieksonderzoek*. Op: <https://cultuurmarketing.nl/nut-en-noodzaak-van-publieksonderzoek/>
- Haeren, Maxime van (2021). *Domein Theater, een analyse*. Op: www.cultuurmonitor.nl/domein/theater. 2 september
- Heuven, Robbert van, en Remco van Rijn (2020). *De coronacrisis als 'perfect storm'*. Op: www.theaterkrant.nl, 13 juni
- Kooi, Sara van der (2018). *De emoticons van de theaterbeleving*. In: Theatermaker, maart, p. 36-38
- Meulman, Jeffrey (2020). *Een solide basis. Vijf bescheiden bijdragen aan het her-stellen van de cultuursector*. Op: www.jeffreymeulman.com, van 5 mei tot en met 1 juli
- Oud, Nico (2018). *Zo breng je customer journey in kaart*. Op: www.nico.nl, 20 augustus
- Verhoeven, Bas (2016). *De indrukwekkende transformatie van theatermarketing: 5 factoren*. Op: www.frankwatching.com, 19 november