Meerjarenplan Theater Kikker / Podium Hoge Woerd 2021-2024

Podia voor verniewing

januari 2020

Theater Kikker | PODIUM HOGE WOERD

Inhoudsopgave

Onze propositie: Podia voor vernieuwing 5

Waar we staan en wie we zijn 6
Terugblik vanaf 2017: succesvol met ruimte voor ontwikkeling 6
Betekenis voor de stad 6
Artistiek-inhoudelijk profiel 7
Talentontwikkeling 7
Cultuur voor iedereen 7
Organisatie in bedrijf 8
Stadsontwikkeling en huisvesting 8
Wat we doen en waarom 8

2021 – 2024: Nieuwe perspectieven, een inclusieve blik en artistiek-inhoudelijke kwaliteit 11

A. Programmeren 11
Co-programmeren 11
Andere podia 12
Cross programmeren 12
Stadsbreed programmeren 13
Internationaal programmeren 13

B. Ontwikkelen van publiek 13
Programmalijnen en contextprogrammering 13
Community ontwikkeling 14
Nieuw publiek ontwikkelen 14

C. Ontwikkelen van makers 15
De ketenbenadering 15
Co-produceren 16
Duurzame relaties 16

D. Lerende organisatie 16
Inclusieve blik 16
Talentontwikkeling in den brede 17
Professionele ontwikkeling 17

Kader: Ontwikkeling van podia met en voor de stad 17

2021 – 2024: Zakelijke kwaliteit 18

A. Publieksbereik, marketing en communicatie 18
Uitgangspunten marketingstrategie 18
Van doelgroepen naar publieksgroepen 19
Marketingdoelstellingen 19
Prijsstrategie 20
Publieksonderzoek 20
Herhaalbezoek 20
Nieuw publiek 21
Toegankelijkheid 22

B. Organisatieontwikkeling 22
Programmeren en presenteren: uitbreiden 23
Marketing en Communicatie: door ontwikkelen 23
Bedrijfsvoering: adviseren 23
Techniek: flexibiliseren 23
Makers ontwikkelen: expliciteren 23
Op locatie: avonddienstmedewerkers en voorstellingsleiders 24
Bestuur 24

C. Bedrijfsvoering 24
HR 24
ICT 24
Techniek, beheer 25
Duurzaamheid 25
Managementinformatie 26
Fair practice: fair pay, fair share, fair chain 26
Code Diversiteit en Inclusie 26

D. Financiën 27
Een sluitende begroting 27
Verhouding gevraagd bedrag, activiteiten, resultaat 28
Risico- en beheerstrategie bij afwijkende exploitatie 29

Bijlagen

Kengetallen activiteiten en bezoekers **31**

Bezettingsgraad **32**

Publieksbereik **33**
- Totaal aantal bezoekers 33
- Op leeftijd 33
- Regio en wijk 34
- Digitaal bereik 35

Programmering: Genreverdeling Theater Kikker en Podium Hoge Woerd **36**

Landelijke betekenis: Vlakke Vloer Podia en De Co-producers **37**

Duurzame relaties **38**
- Utrechtse makers en gezelschappen 38
- Utrechtse festivals 38
- Overige Utrechtse partners 38
- Langjarige samenwerkingen met makers en gezelschappen landelijk 38
- Investeren in de ontwikkeling van makers 38
- Utrechtse makers 38
- Makers landelijk 38

Samenwerkingsovereenkomst Theater Kikker - Het Huis Utrecht - HKU Theater **39**

Steunverklaring aan Ontwikkelinstelling Podiumkunsten Midden Nederland (Standplaats Midden) **41**

Organogram **43**

Samenstelling bestuur Stichting Theater Kikker (januari 2020) **44**

Onze propositie: Podia voor vernieuwing

Theater Kikker/Podium Hoge Woerd zet in 2021-2024 een nieuwe stap: voortgaand op waar we goed in zijn, en tegelijkertijd vernieuwend. We koesteren de kern van ons bestaan: programmeren en presenteren. Programmeren is kiezen, een standpunt innemen over wat wij belangrijk vinden om te laten zien. Onze voorstellingen openen nieuwe perspectieven en nodigen het publiek uit om anders te kijken, een andere bril op te zetten. Door een vorm die verrast, of door een inhoud die raakt en aanspreekt. We dagen makers en publiek uit om met elkaar in gesprek te gaan. We bieden het publiek de gelegenheid zich te verdiepen door onze contextprogrammering. Onze ambitie is zo op meer plaatsen en voor meer mensen relevant te zijn dan nu al het geval is. We maken deze beweging *in tune* met de dynamiek van de stad.

Theater Kikker/Podium Hoge Woerd is een ontmoetingsplek. We willen onze programmering op Podium Hoge Woerd uitbreiden omdat het stadsdeel Leidsche Rijn enorm publiekspotentieel biedt. We spreiden onze vleugels uit en vliegen vanuit onze vertrouwde podia aan de Ganzenmarkt (Theater Kikker) en aan het Hoge Woerdplein (Podium Hoge Woerd) verder de wijken in, in Leidsche Rijn, Zuilen en Overvecht. Utrecht kent vele podia en presentatieplekken en die zoeken we op. We co-programmeren met nieuwe partners, met de ambitie daarmee nieuwe makers en nieuw publiek te ontmoeten. Ook degenen die niet (makkelijk) naar onze 'huispodia' toe komen. Zo geven we betekenis aan inclusiviteit en diversiteit. Op deze manier willen we tevens onszelf en onze programmering ontwikkelen en toetsen waar we relevant kunnen zijn.

Meer aandacht voor contextprogrammering hoort daar bij. Een voorstelling staat niet op zich, maar is onderdeel van een maatschappelijk en cultureel verhaal. Dat verhaal willen we presenteren of in interactie met publiek en makers verkennen. Door dat op uiteenlopende manieren te doen, bieden we meerdere ingangen aan geïnteresseerden om binnen te komen, mee te praten en mee vorm te geven.

De aandacht voor het ontwikkelen van interessante makers blijft onverminderd groot, als onderscheidende kwaliteit van onze organisatie en onze programmering. De positie die we daarin landelijk verworven hebben, zetten we specifiek voor Utrecht in.

Dit is de essentie van onze ontwikkeling in onze stad. Deze propositie werken we in het voorliggende meerjarenplan uit: artistiek-inhoudelijk en zakelijk.

Waar we staan en wie we zijn

Terugblik vanaf 2017: succesvol met ruimte voor ontwikkeling

In de planperiode 2017 – 2020 realiseerde Stichting Theater Kikker een tweede theater. Waar tot die tijd Stichting Theater Kikker alleen een locatie aan de Ganzenmarkt had, kwam daar in 2015 Podium Hoge Woerd, als onderdeel van Castellum Hoge Woerd in Leidsche Rijn, bij. Dit opende voor de organisatie een compleet nieuw perspectief: om niet één maar meerdere podia te programmeren.

Geïnspireerd door deze dynamiek trekken we in dit nieuwe meerjarenplan deze lijn door: onze ambitie is om vanuit één organisatie en vanuit één missie te programmeren op meerdere plekken in de stad, met meerdere partners en met een groter publieksbereik. Met de ontwikkeling die we de afgelopen jaren hebben doorgemaakt, is dit een reëel perspectief, logisch en organisch ontstaan vanuit waar we nu staan. Hieronder blikken we terug aan de hand van de zelfevaluatie en het rapport van de visitatiecommissie op de ontwikkelingen in de afgelopen periode en beschrijven we waar we staan.

Betekenis voor de stad

Ons bestaansrecht is het ontsluiten van kwalitatief hoogwaardig theateraanbod voor inwoners van de stad en regio Utrecht. We doen dit (uiteraard) samen met de Stadsschouwburg. We nemen een bijzondere verantwoordelijkheid voor het presenteren van aanbod van makers van eigen bodem: De Dansers, Aluin, Het Nieuw Utrechts Toneel (Het NUT), DOX en Het Filiaal theatermakers zijn daar goede voorbeelden van, maar ook kleinere gezelschappen als Tg Tiefschnee en SHIFFTt en makers als Daan Boom en Haytham Safia.

We programmeerden de afgelopen periode in Theater Kikker in het stadscentrum en Podium Hoge Woerd in Leidsche Rijn. Incidenteel werd op andere locaties geprogrammeerd - bijvoorbeeld Wiek van Schweigman& op het Berlijnplein, Dood Paard in Overvecht, Aluin en Het NUT in de buitenruimte van Castellum.

We realiseerden een groei in onze activiteiten en publieksaantallen. Die toename manifesteert zich vanzelfsprekend in Leidsche Rijn, maar ook de publieksaantallen in de binnenstad groeiden afgelopen jaren. We voldoen daarmee ruimschoots aan onze kwantitatieve doelen. Bijzonder is dat Theater Kikker nog altijd een relatief jong publiek weet te trekken (18-24 jaar) en dat beide podia goed scoren met jeugdtheaterprogrammering (o.a. in schoolvakanties).

Onze podia bieden naast eigen programmering een belangrijke presentatieplek voor de Utrechtse festivals SPRING, Tweetakt, Gaudeamus, LeGuessWho?. Zo maken we deel uit van de culturele infrastructuur van de stad. Ook via verhuringen dragen we daaraan bij. Bijzonderheid van Podium Hoge Woerd is dat het deel uitmaakt van Castellum Hoge Woerd, waarin wordt samengewerkt met Museum, Steede (Kinderboerderij en Stadstuin van Utrecht Natuurlijk) en café-restaurant CastellumCafé. Daarmee is het Castellum een aansprekend voorbeeld van hoe cultureel erfgoed een nieuwe bestemming vindt die laagdrempelig is voor buurtbewoners.

Artistiek-inhoudelijk profiel

Voor onze twee 'huis'podia is gewerkt met herkenbare artistieke profielen. Theater Kikker heeft een vernieuwende en op experiment gerichte uitdagende programmering, waarin grenzen tussen disciplines worden doorbroken. Theater Kikker heeft zich op dit profiel sinds lang bewezen. Podium Hoge Woerd heeft een bredere programmering waar ook cabaret, kleinkunst en lichte muziek deel van uitmaken. Dit doet recht aan de positie van het podium als enige theaterfaciliteit in Leidsche Rijn - inclusief de oorspronkelijke kernen De Meern en Vleuten.

De succesvolle 'kruisbestuiving' tussen beide podia leidde onder meer tot de introductie van DansDonderdagen op Podium Hoge Woerd: deze verheugen zich in een groeiende belangstelling van het publiek. Ook jeugdtheateraanbod werd over en weer geprogrammeerd, evenals een groot aantal voorstellingen van Utrechtse makers.

Afgelopen planperiode werd inhoudelijk gewerkt aan een aantal 'ankerpunten'. Voor Theater Kikker waren dat het reprisefestival Kikker Kiest, jonge makers festivals en programmaformats (Voorjaar-, Winter-, De Nieuwe Collectie, Kikker Stelt Voor, Monsteren), Collecties (seriebespelingen: dit initiatief van Theater Kikker heeft landelijk navolging gevonden) en Vertel!; voor Podium Hoge Woerd de DansDonderdagen, het Criss Cross Festival en de Zomerse Zondagen. Gezamenlijk realiseerden beide podia het Uk & Puk festival (doelgroep: 2-6 jarigen en ouders). De kruisbestuiving tussen beide podia kan zeker nog verder versterkt worden, evenals de inzet op programmalijnen met een bijbehorende marketingstrategie.

Talentontwikkeling

Theater Kikker speelt vanaf zijn ontstaan een belangrijke rol in de talentontwikkeling van jonge theatermakers, landelijk en in Utrecht. In de afgelopen planperiode leidde dat tot de presentatie van belangrijke makers als Club Gewalt, BOG., Kompagnie Kistemaker, en de Theatertroep en de oprichting van het landelijke initiatief De Co-Producers. Met dit laatste geeft een samenwerkingsverband van inmiddels 11 vlakke vloertheaters in het land jaarlijks jonge makers podium en kansen met een kleine tournée met gegarandeerde speelbeurten en een bescheiden marketingbudget.

Theater Kikker is zodoende landelijk een belangrijk podium voor nieuwe makers en in Utrecht dé plek waar zij werk presenteren. Specifiek voor de stad werden podium en begeleiding geboden aan afgestudeerden van HKU en beginnende makers als SHIFFT, Studio Figur, Tg Tiefschnee, Als de Beren Komen, en Compagnie Red, Yellow and Blue. In Dit zijn de schrijvers werd podium geboden aan jong schrijverstalent.

Deze traditie van talentonwikkeling koesteren we. Meer in algemene zin willen we op zoek gaan naar interessante makers die zich buiten het conventionele ecosysteem bevinden. Stedelijk kunnen we nog sterker bijdragen aan het makersklimaat door structureel samen te werken binnen de keten waar we onderdeel van zijn.

Cultuur voor iedereen

In de afgelopen planperiode waren onze ambities ten aanzien van culturele diversiteit beperkt. Er is geëxperimenteerd met een storytellingfestival, met een wereldmuziekfestival en er is samenwerking gezocht met Stichting Taal Doet Meer en het Creative College

van ROC Midden-Nederland. Dit zijn positieve stappen die leidden tot meer diversiteit op het podium en in de zaal. Onze uitdaging nu is een nog meer cultureel divers publiek in de zaal te trekken.

De visitatiecommissie heeft kritisch gereflecteerd op dit aspect. Reden te meer om hierin, vanuit onze eigen missie en kerntaken, in de komende planperiode nieuwe wegen te gaan.

Organisatie in bedrijf

De organisatie is vanaf 2015 uitgebreid met een tweede locatie: dit extra podium is met beperkte middelen succesvol gerund. Onze ambitie reikt nu, onder leiding van de nieuwe directeur die per 1 september 2019 is aangetreden, verder. Er is – fysiek en qua bezoekerspotentieel – ruimte om op Podium Hoge Woerd meer activiteiten te programmeren en het bezoekersaantal uit te breiden. Dat vraagt nadrukkelijk extra financiële armslag en uitbreiding van personele inzet.

De uitbreiding van de organisatie is in positieve zin gepaard gegaan met een professionalisering van bedrijfsvoeringsprocessen. De organisatie is klaar voor een volgende stap. Het vraagt wel een meer planmatig HR-beleid met investering in opleiding, ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers. Daarnaast is een inhaalslag in ICT urgent.

De verhouding uitkoopsommen – recettes was afgelopen periode op beide podia goed. Groei van het aantal voorstellingen c.q. van het aantal verkochte kaarten zal niet leiden tot een andere balans in financiering. De doelstelling om tot een andere financieringsmix te komen is niet gehaald. De visitatiecommissie heeft afgeraden hierbij in te zetten op mogelijk hogere inkomsten uit horeca bij Theater Kikker: dit blijkt niet reëel. Inkomsten uit verhuringen vormden wel een belangrijke bron van inkomsten en blijven dat, zonder grote groei te verwachten. Een serieuze inzet op private sponsoring en particuliere fondsen lijkt meer perspectief te bieden.

Duurzaamheid in de bedrijfsvoering kreeg afgelopen periode beperkt aandacht: er is voor locatie Ganzenmarkt een quick scan uitgevoerd waaruit een advies voortkomt voor stapsgewijze verbetering van energiegebruik, afvalverwerking en inkoop. Hiervan wordt de komende planperiode werk gemaakt, ook voor locatie Leidsche Rijn.

Stadsontwikkeling en huisvesting

De visitatiecommissie uitte haar zorg over de huisvesting op locatie Ganzenmarkt: die laat geen verdere ontwikkeling van de organisatie toe. Wij volgen daarom de stadsontwikkeling actief, vanuit de gedachte dat zich hopelijk ontwikkelmogelijkheden voordoen, zowel op bestaande locaties als op mogelijke nieuwe podia.

Wat we doen en waarom

De evaluatie toont de reis die we afgelopen jaren aflegden. Wie we zijn geworden laat zich goed beschrijven aan de hand van de stedelijke context, onze missie en onze kernactiviteiten.

Utrecht is een fantastische stad om in te wonen en te werken. Het creatieve culturele klimaat in de stad speelt daar een toonaangevende rol in. Met de stedelijke groei heeft het gemeentebestuur de ambitie om belangrijke stappen te zetten naar een 'inclusieve culturele metropool'. Een grootstedelijke dynamiek brengt immers grootstedelijke problematiek met zich mee en de dreiging van sociale tweedeling, waarbij sommige groepen de aansluiting missen. Aan de ambitie van inclusiviteit en verbinding dragen wij van harte bij.

Utrecht is niet de enige context waarin wij werken, maar wel een heel belangrijke. De demografie van de stad – jong, divers, bruisend, groeiend – en een stadsbestuur dat cultuur omarmt, zijn belangrijke randvoorwaarden om onze ambities te realiseren. Datzelfde geldt voor de aanwezigheid van een breed scala aan culturele partners (Stadschouwburg Utrecht en TivoliVredenburg, Centraal Museum, De Machinerie, Het Huis Utrecht) en een veelheid aan producerende gezelschappen. Daarnaast is het culturele opleidingsklimaat in Utrecht uitzonderlijk rijk, mede door de aanwezigheid van Hogeschool voor de Kunsten Utrecht HKU en een veelheid aan instellingen voor hoger en beroepsonderwijs (Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht, ROC Midden Nederland, MBO Utrecht, Nimeto, Grafisch Lyceum). Zoveel jonge creatieve mensen en de diversiteit daarvan zorgen voor een dynamiek waar wij als podia wel bij varen. Omgekeerd zien wij onszelf als dragende factor van die grootstedelijke dynamiek en dat cultureel klimaat. Dat bepaalt mede onze ambitie.

Stichting Theater Kikker bestaat sinds 1972 en werkte tot 2015 vanuit één locatie in de binnenstad, de Ganzenmarkt. Sinds 2015 is daar Podium Hoge Woerd in Leidsche Rijn, onderdeel van het culturele complex Het Castellum, bijgekomen. De drie eigen podia tellen respectievelijk 173 en 70 plaatsen aan de Ganzenmarkt en 229 aan het Hoge Woerdplein.

Wij geloven dat theater een nieuwe kijk op de werkelijkheid kan bieden en mensen in staat stelt van perspectief te wisselen, een nieuw venster op de wereld te openen. Deze overtuiging ligt aan de basis van onze programmering en publieksbenadering. Dat kan ontspannend zijn, dat kan schuren, uitdagen of troosten: het biedt een nieuw perspectief. We willen zo maatschappelijk relevant en actueel zijn. En nemen regelmatig risico in onze programmering: door een onbekende maker podium te geven, een nieuw genre te presenteren, een ongemakkelijk onderwerp aan te snijden, een nieuw publiek op te zoeken, andere podia te benutten.

Het profiel van onze podia kunnen we scherp neerzetten dankzij de aanwezigheid van de Stadsschouwburg Utrecht. Samen programmeren we in goed overleg voor de stad, we werken complementair. We verzorgen een rijk en divers aanbod voor uiteenlopende publieksgroepen. Dat betekent voor Theater Kikker in de binnenstad een duidelijke keuze voor vernieuwende en interessante makers, in een programmering die afwijkt van de Stadsschouwburg Utrecht; voor Podium Hoge Woerd betekent het een op de wijk toegesneden programmering.

We beschouwen onszelf als vernieuwers, als ontwikkelaars van makers en publiek. Dat doen we actief in Utrecht en wat betreft theatermakers ook landelijk. We dragen zo bij aan de artistiek-inhoudelijke ontwikkeling van theater als discipline en het oprekken van genre- en disciplinegrenzen.

Daarbij ontwikkelen we als organisatie. Ooit ontstaan als amateurpodium boven een studentenvereniging zijn we uitgegroeid tot een professionele theaterorganisatie, die twee locaties bedient met de ambitie onze activiteiten uit te breiden.

Onze missie realiseren we door vier kernactiviteiten:

- *Presenteren en programmeren:* We selecteren makers en voorstellingen voor onze podia. Met onze keuzes brengen we iets teweeg, zoeken grenzen op, ontdekken nieuwe perspectieven en nemen ons publiek daar in mee.
- *Publiek opbouwen en vasthouden:* Het publiek van nu en van de toekomst ontwikkelen en bestendigen. Altijd met een persoonlijke benadering.
- *Ruimte bieden aan makers:* Letterlijk en figuurlijk. Theatermakers stimuleren en begeleiden, adviseren, coachen, opleiden, ze matchen met partners en partijen, en hen letterlijk het podium geven om op te spelen en publiek te ontmoeten.
- *Ontmoetingsplaats:* Makers en publiek verbinden, de link leggen tussen voorstellingen en publiek. We bouwen aan duurzame relaties. Tussen verschillende makers en publieken, tussen professionals en amateurkunstbeoefenaars.

2021 - 2024: Nieuwe perspectieven, een inclusieve blik en artistiek-inhoudelijke kwaliteit

Komende planperiode zetten wij nadrukkelijk in op 'een inclusief perspectief' en gaan we op zoek naar hoe wij dat vanuit onze missie en identiteit waar kunnen maken. *Practise what you preach*. Wij beschouwen dat als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, en wij ervaren dat dit direct aansluit bij onze missie 'mensen van perspectief laten wisselen'. We realiseren ons terdege dat dit van ons vraagt om uit onze comfortzone te treden en onze eigen werkpraktijk te openen voor andere perspectieven. Wij gaan daarmee de uitdaging aan die is verwoord in de cultuurvisie van de gemeente, waarbij inclusiviteit in de ontwikkeling van de stad en van de culturele sector voorop staat. We werken dit uit langs vier lijnen:

A. Programmeren
B. Ontwikkelen van publiek
C. Ontwikkelen van makers
D. Wijzelf als lerende organisatie

A. Programmeren

Programmeren is onze core business. We (re)presenteren ons weliswaar middels podia, maar in wezen is programmeren onze eerste kernactiviteit: Een kernkwaliteit ook: want programmeren kunnen we gewoon heel goed, dat hebben we wel bewezen en we danken onze landelijke reputatie aan. We beperken ons niet tot het aanbod van impresariaten maar zoeken actief naar nieuwe makers. We staan bekend om onze innovatieve, uitdagende, soms dwarse programmering. We programmeren allerminst 'braaf' en juist een mix van verrassende en vernieuwende voorstellingen, waarmee we uiteenlopend publiek trekken.

Komende planperiode dagen we onszelf uit: zijn we nog zo innovatief en open minded als we willen zijn, wanneer we de bril van 'de ander' opzetten? We zijn vooruitstrevend, maar wel in een theaterwereld die wordt gedomineerd door een wit-westers-hetero perspectief. Hoe kunnen we ons perspectief verbreden, buiten onze eigen comfortzone komen, andere makers en publiek ontmoeten, onzichtbare drempels slechten?

Co-programmeren: we nodigen actief nieuwe partijen uit om samen onze podia te programmeren. Samen keuzes maken, zodat wij daarvan kunnen leren, nieuwe makers en nieuw publiek ontmoeten. We werken met gastprogrammeurs, curatoren en partnerprogramma's. We zijn hierover in gesprek met partijen als Likeminds en Metro 54.

We intensiveren de bestaande samenwerking met festivals: met What You See (international festival on gender and identity), LeGuessWho? en SPRING. Op ons verlanglijstje voor komende planperiode staat Le Mini Who? in Leidsche Rijn, op de verschillende pleinen in de wijk waaronder het Hoge Woerdplein en ons podium.

We gaan co-programmeren met Het Huis Utrecht. Hun researchprojecten, studiovoorstellingen en residenties kunnen goed aansluiten bij onze programmering. We willen dit als partnersprogramma's ontwikkelen. In hun Makersdag en Spoormakersfestival gaan we samen optrekken. We staan zo sterker in het ontwikkelen van onze makers en onze publieken.

Co-programmeren geven we ten slotte vorm in het werken met een jongerenraad (i.s.m. middelbare scholen en het mbo, met name in Leidsche Rijn), een kinderjury, of door te klankborden met publieksgroepen (ouderen, studenten).

Andere podia: als we zo goed de kunst beheersen van het programmeren, dan willen we dat niet alleen op onze eigen locaties doen. Door partnerschappen aan te knopen met andere partijen verwachten we publiek te bereiken dat niet naar onze 'huis'podia komt.

We gaan in elk geval in zee met ZIMIHC, om een professionele programmering te realiseren op hun podia in Zuilen (ZIMIHC theater Zuilen in Het Vorstelijk Complex) en in Overvecht (ZIMIHC theater Stefanus): in een maandelijks ritme waarbij de podia alterneren (ongeveer 8 voorstellingen op jaarbasis). Het leert ons hoe we daar publiek kunnen binden. ZIMIHC brengt van hun kant de contacten en expertise in die zij hebben in hun wijken met publiekswerking en publiekswerving. Wij brengen de aansluiting tot stand tussen professionele podiumkunst en de amateurkunstbeoefenaars, die bij ZIMIHC kind aan huis zijn. Theater Kikker/Podium Hoge Woerd en ZIMIHC betrekken een aantal Utrechtse gezelschappen bij dit project: Het Rosa Ensemble (in ZIMIHC theater Stefanus gevestigd), De Dansers (die een actief scholennetwerk in Overvecht hebben in samenwerking met de combinatiefunctionaris van ZIMIHC), Aluin, Het NUT en Het Filiaal theatermakers. Als voorproefje van de samenwerking programmeerden we in december 2019 Dood Paard met de voorstelling Verse Tijd (acteurs: Mokhallad Rasem en Kuno Bakker) in ZIMIHC theater Stefanus, in voorjaar 2020 programmeren we i.s.m. SPRING hun voorstelling Honger op locatie in Overvecht.

Tweede optie die we onderzoeken is een samenwerking met RAUM. Zij bouwen een grote, hoge expositieruimte op het Berlijnplein voor (interactieve) kunstinstallaties. Hier is waarschijnlijk ook ruimte voor het programmeren van theatervoorstellingen tussen de exposities door. Samen onderzoeken we of en zo ja wat voor voorstellingen hier goed tot hun recht kunnen komen, in relatie tot de thema's en exposities rondom RAUM en Berlijnplein. Deze ruimte zal naar verwachting in 2023 gereed zijn. Al veel eerder komt in 2020 het paviljoen op het Berlijnplein gereed, waar onder meer Het NUT intrekt. Vanuit de samenwerkingsrelatie met Het NUT spreken we over programmeringsmogelijkheden in het paviljoen en in de wijk.

Programmeringsmogelijkheden elders kunnen ook een meer incidenteel karakter hebben - in buitenruimte zoals op het Castellum Hoge Woerd zelf, in het Centraal Museum. Met interesse volgen we de ontwikkelingen op het Nijverheidsterrein en in het Werkspoorkwartier, waar komende planperiode nieuwe podia ontstaan.

Cross programmeren: Waar de theaterdiscipline zelf is 'opgerekt', worden ook beeldende kunst, media en muziek performatiever van aard. Denk aan de performatieve kwaliteiten in virtual reality en van games. Cross programmeren met andere genres doen we al met de festivals What You See, LeGuessWho, SPRING, Criss Cross. Verder onderzoeken we in de komende periode verdere mogelijkheden met TivoliVredenburg, De Machinerie (beeldcultuur), en SET UP (technologie en cultuur).

Stadsbreed programmeren: er zijn meer programmerende instellingen in de stad. Samen zorgen we voor een breed en divers aanbod voor de bewoners en bezoekers van stad en regio Utrecht. Heel concreet overleggen de verschillende programmeurs van Theater Kikker/Podium Hoge Woerd en de Stadsschouwburg Utrecht onderling voortdurend over de programmering. Vier keer per jaar is er een meer uitgebreid gezamenlijk overleg waarin de programmeurs werkafspraken maken en programmalijnen bespreken. Nieuwe speler op het veld is de Centrale Bibliotheek, die vanaf 2020 bij dit overleg betrokken zal zijn. Ook met TivoliVredenburg is regelmatig contact.

Uit samenwerking ontstaan ook nieuwe ideeën. De Stadsschouwburg Utrecht en Theater Kikker/Podium Hoge Woerd herzien komend jaar de programmering van jeugdtheater in de voor-, najaars- en wintervakantie. We initiëren de (twee)jaarlijkse Theaternacht, vanuit de behoefte potentiele bezoekers die onze podia nog niet gevonden hebben, te verleiden. De eerste editie is gepland voor januari 2021 en richt zich op een publiek van 18 tot 40 jaar. Met een edgy, cross over, multidisciplinaire, laagdrempelige programmering. We werken hier met nieuwe partners zoals Mantis Festival.

Internationaal programmeren: buitenlandse gezelschappen zelf boeken is eigenlijk altijd te kostbaar. Wij benutten daarom de netwerken van lokale festivals en brengen zo buitenlandse makers op onze podia. Wij zoeken daarnaast het internationale perspectief dat 'om de hoek ligt' bij buitenlandse makers die in Nederland wonen en werken, Vlaamse gezelschappen, of een initiatief voor een werelddansfestival in Leidsche Rijn.

B. Ontwikkelen van publiek

'Het is een integrale opdracht voor elke culturele instelling om hun publiek als actieve betekenisgever te zien'. (citaat uit Cultuurnota). Dit vertalen wij naar een opdracht om ons publiek te ontwikkelen en de stap te zetten van publieks*werving* naar publieks*werking*. We doen dat door voor en vooral mét ons publiek context te creëren en zo de impact van een voorstelling te vergroten. Door mét ons publiek op te trekken, krijgen andere perspectieven ruimte in plaats van dat het onze overheerst. We nemen ons publiek serieus en ontwikkelen onszelf door met hen de inhoudelijke verbinding op te zoeken.

Programmalijnen en contextprogrammering: We profileren ons met onze programmalijnen op beide locaties. Programmalijnen geven bezoekers een selectie en duiding van de samenhang in een serie voorstellingen. Ze gidsen het publiek door ons aanbod. Programmalijnen maken tevens een effectieve inzet mogelijk van marketingbudget. Denk voor de komende periode aan programmalijnen als *Kikker/Podium Kiest* (reprisefestival), *Kikker/Podium stelt voor* (presentatie van nieuw werk van nieuwe makers), een programmalijn met *Utrechtse makers*, Kijk Anders, Dans(Donder)dagen, en een lijn waarin we op andere podia presenteren (zie: Programmeren op andere podia).

Programmalijnen zijn tevens een handvat voor contextprogrammering. Programmering, publiekswerving en publiekswerking zijn sterk met elkaar verweven. Denk aan de traditie van inleidingen en nagesprekken: de ervaring is dat programma rondom een voorstelling door het publiek zeer gewaardeerd wordt. Deze activiteiten worden uitgebreid - bijvoorbeeld met workshops voor kinderen en jongeren,

gastcolleges en documentaires rond maatschappelijke thema's, pecha kucha avonden, exposities, open repetities, sneak preview, talkshows, diner dates.

Contextprogrammering doen we samen met gezelschappen en makers (die hieraan een actieve inhoudelijke bijdrage leveren) en partners. Deze partners zijn divers: de festivals die bij ons geprogrammeerd staan, Studium Generale, 't Hoogt in Transitie, wijkcultuurhuizen, BAK en Fotodok, maar ook een ondernemersvereniging en bedrijven, scholen en wijkinitiatieven. Veel (Utrechtse) makers die op onze podia staan, creëren rondom hun voorstellingen nu al randactiviteiten. Speciaal daarbij mag wel De Vrijstaat genoemd worden: een jaarlijks project, waarbij met theaterklassen, groepen leerlingen van middelbare en basisscholen uit Leidsche Rijn en het ROC een voorstelling wordt gemaakt. Daaromheen doen zij masterclasses, workshops, zijn een week bij ons te gast voor repetities, en staan vijf dagen bij ons op het podium met de voorstelling: als open voorstelling en als schoolvoorstelling. Maar ook Het NUT, Aluin en De Dansers leggen actief de link met de ontwikkeling van hun publiek. Tenslotte noemen we hier Meneer Monster, met wie wij in de komende jaren intensiever samenwerken gericht op gezinnen met kleine kinderen.

Community ontwikkeling: De actuele paradox van marketing is dat publiek fluïde is: diffuus en ogenschijnlijk zonder homogeniteit in traditionele doelgroepkenmerken (leeftijd, geslacht, postcodegebied of opleidingsniveau). Tegelijkertijd is er sprake van sterke communityvorming, waarin uiteenlopende mensen zich verbinden rond een persoonlijke belangstelling of maatschappelijk thema - dierenwelzijn, gender, milieu/klimaat issues, privacy, identiteit etc.

Ons antwoord is komende planperiode het contact met ons publiek te intensiveren, hen daadwerkelijk op te zoeken, zowel persoonlijk als online. We werken daarvoor met een team van ambassadeurs, influentials/vloggers. We betrekken publiek en doelgroepen dichter bij de programmering, werken met wijkjury's en bijvoorbeeld een jongerenraad of scholierenpanel.

Nieuw publiek ontwikkelen: We blijven onze huidige bezoekers binden aan onze theaters in het centrum en in Leidsche Rijn, en zoeken nieuw publiek op andere podia en in de regio. We beschikken over goede informatie (o.a. onderzoek door Utrecht marketing) over de bewonerssamenstelling van wijken en over cultuurgedrag. Daardoor weten we waar zich potentieel bevindt. Met co-programmering en cross programmering halen we nieuw publiek in huis op onze eigen locaties.

Nieuw publiek ontwikkelen betekent tevens blijvende aandacht voor jeugdprogrammering, in open aanbod en door een substantieel aandeel schoolvoorstellingen (onder andere via Cultuur & School). We hebben de ambitie om met de partners van Castellum Hoge Woerd (Museum en Steede) een integraal aanbod te maken voor scholen uit de wijk. Op die locatie besteden we meer dan gemiddelde aandacht aan programmering voor jonge gezinnen met kleine kinderen. We ontwikkelen daar tevens een programmering voor de groep ouderen die activiteiten rond lunchtijd of in de middag op prijs stellen.

Ten slotte verdient het pilotproject i.s.m. Taal Doet Meer aandacht. Daarin kregen gezinnen (m.n. kinderen) waar om diverse redenen theaterbezoek niet tot de mogelijkheden behoort, de kans om dit wel te doen. Onze ambitie is om dit project i.s.m. andere culturele instellingen in de stad én Utrecht Marketing uit te breiden.

C. Ontwikkelen van makers

Een goed oog hebben voor talentvolle theatermakers zit in onze genen en is waar wij ons sinds jaar en dag mee onderscheiden. We bezetten hiermee een belangrijke positie in de keten van opleiding – productie – presentatie. Wij vatten deze opdracht breed op: wij geven jonge of bijzondere makers de kans zich te presenteren, volgen en begeleiden hen, coachen hen in hun artistieke ontwikkeling, adviseren over de publieksbenadering en –ontwikkeling, voorzien in repetitie- en montageruimte, studio-uitleen, extra bouwdagen en soms gebruik van onze kantoorruimtes. We volgen makers in hun ontwikkeling en zorgen voor doorstroming naar grotere podia. Hiermee doen wij dus beduidend meer dan de klassieke podiumprogrammering. Dit doen we in Utrecht én landelijk, dat laatste onder meer in een samenwerkingsverband van een aantal vlakke vloertheaters onder de naam 'De Co-Producers'. In de komende planperiode geven we deze onderscheidende kwaliteit opnieuw vorm.

De ketenbenadering: in de keten van opleiding/ontwikkeling – productie – presentatie starten we komend jaar samen met HKU Theater en Het Huis Utrecht (HHU) een traject waarin ieder vanuit eigen expertise talentvolle theatermakers van HKU al tijdens hun studie publiek, podium, artistieke en zakelijke begeleiding bieden.

We maken de overgang van opleiding naar praktijk vloeiend en gaan met een selectief aantal HKU-makers een langdurige relatie aan. Dat is gebaseerd op de opvatting dat leren in de keten opleiding/ontwikkeling – productie – presentatie een leven lang door gaat en wij (HKU – HHU – Theater Kikker/Podium Hoge Woerd) hen in die keten faciliteren, inclusief de doorgroei naar podia. Daarmee kan een aantal theatermakers zich blijvend aan Utrecht verbinden.

Een tweede ambitie is om het traject inclusief te maken voor makers die – vanwege hun sociaal-culturele achtergrond – normaliter de weg naar de HKU-opleiding niet vinden en zich ontwikkeld hebben buiten de gebaande paden. De kunst is om ook voor hen onderdeel van de keten te worden en herkenbaar te zijn. Voor Theater Kikker/Podium Hoge Woerd is het een kans naam te maken als podium voor een groep autodidacte makers.

Theater Kikker/Podium Hoge Woerd, HHU en HKU hebben een samenwerkingsovereenkomst gesloten om dit traject vorm te geven. Door de relatie met Caspar Nieuwenhuis (directeur van HKU-Theater), Milone Reigman (dramaturge bij Het Huis Utrecht) bouwen we aan de aansluiting op een nieuw netwerk van juist deze autodidacte makers.

In het verlengde van dit traject sluit Theater Kikker/Podium Hoge Woerd aan als partner bij Standplaats Midden. Standplaats Midden is een nieuwe ontwikkelinstelling (in termen van de BIS), en richt zich vanaf 2021 – als doorstart van Standplaats Utrecht – op talentontwikkeling in stad en regio. Het Huis Utrecht, Het Filiaal theatermakers, SPRING, Gaudeamus, De Coöperatie en Holland Opera zijn de trekkers van deze aanvraag en tekenen als één gezamenlijk netwerk voor selectie, coaching en begeleiding van nieuwe makers met een multi- of interdisciplinaire werkwijze. Als podiumpartner geven wij ruimte aan de producties van Standplaats Midden en helpen de daaraan verbonden makers op weg naar een zelfstandige beroepspraktijk.

Met Het Huis Utrecht gaan we tegelijkertijd optrekken in een partnerprogramma voor de ontwikkeling van nieuwe makers. Onze coördinatoren/programmeurs maken een

partnerprogramma gebaseerd op onze gezamenlijke expertise en faciliteiten. We stemmen af welke makers we gezamenlijk ontwikkelen en groot gaan maken.

Co-produceren: Co-produceren betekent dat wij als podium een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van makers en gezelschappen door hen te steunen bij de productie van hun voorstelling en deze te presenteren op één van onze podia of een bijzondere locatie.

Specifiek in dit kader noemden we al eerder het samenwerkingsverband De Co-Producers. Binnen dit verband wil De Toneelschuur (Haarlem) met ons een nieuw initiatief nemen. Het betreft een pilot om met een vijftal vlakke vloertheaters (waarvan sommige ook een productiehuisfunctie hebben) te kijken of we naar een andere, beter hanteerbare, praktijk van aanbod en afname kunnen komen. Vanuit een poule van makers c.q. producties worden gezamenlijk de voorstellingen gekozen die gaan touren. Collectieve selectie, marketing en tourneeplanning (meer in serie staan zodat contextprogrammering en marketing effectief kunnen gebeuren) moeten zorgen voor een efficiënte besteding van middelen.

Duurzame relaties: Wij werken vanuit duurzame relaties met theatermakers en gezelschappen, waarin we meer doen dan 'alleen programmeren'. Dat is een waardevolle werkwijze die wordt gewaardeerd. Veel Utrechtse groepen zijn bij ons kind aan huis en staan inmiddels op beide locaties. Aluin is hiervan het beste voorbeeld, maar het geldt ook voor De Dansers, Het Filiaal theatermakers, DOX, Het NUT, Het Rosa Ensemble, 155 en SHIFFT. We blijven samen met hen optrekken als het gaat om series, spelen op de podia van ZIMIHC en op bijzondere locaties, en voor het ontwikkelen van contextprogrammering. Met DOX intensiveren wij onze relatie en koppelen actief de makers en performers uit hun ontwikkeltraject aan onze podia, en maken ze daarmee tot onze ambassadeurs naar hun achterban.

Specifiek benoemen we hier de speciale band in Leidsche Rijn met De Vrijstaat en de hernieuwde samenwerking met Het NUT, die zich gaan vestigen aan het Berlijnplein: met hen ontwikkelen we de komende planperiode specifieke series met contextprogrammering rond hun voorstellingen, die een openbare zoektocht zijn. Het NUT neemt elk jaar een thema als onderzoeksterrein en koppelt dit aan een politieke en maatschappelijke actualiteit.

Buiten Utrecht onderhouden we langjarige relaties met groepen als 't Barre Land, Toneelgroep Oostpool, Dood Paard, Hotel Modern, Maatschappij Discordia, Alida Dors, Jakop Ahlbom Company, Maas Theater & Dans, Meneer Monster, Nineties Productions, Marjolijn van Heemstra, Sadettin Kirmiziyüz, BOG., Het Nationale Theater, mimetheatergroep Bambie. Bambierambam, met hernemingen van voorstellingen uit de afgelopen 10 jaar, dat we in december 2019 presenteerden, is een toonbeeld van de vrucht van duurzame samenwerking.

D. Lerende organisatie

Als we onszelf profileren als ontwikkelaars, als we het als onze missie beschouwen nieuwe perspectieven aan te bieden, dan heeft dat ook op ons betrekking. Ontwikkelen en leren geldt voor organisatie én medewerkers. Dit concentreert zich op een aantal punten.

Inclusieve blik: Om het risico van blinde vlekken, van een te beperkt perspectief, te ondervangen, kijken we om ons heen naar kritische partners. We gaan actief te rade bij partijen die zich hierin bewezen hebben (Theater Zuidplein, Bijlmerparktheater, De

Meervaart, Theater Mozaïek, Likeminds, Metro 54) en leren werkenderwijs van partners als DOX, ZIMIHC, TivoliVredenburg).

In Utrecht ondersteunen we PACT. Binnen onze organisatie grijpen we de kansen voor meer diversiteit (in leeftijd, sekse, culturele en sociale achtergrond) onder medewerkers en betrokkenen. Dit gebeurt bij de samenstelling van het bestuur, bij het werven van medewerkers en vrijwilligers.

Talentontwikkeling in den brede: talentontwikkeling omvat meer dan publiek en makers. Onze organisatie is officieel leerbedrijf van het MBO voor theatertechniek (licht en geluid). We zien verder kansen voor theatertalent in marketing en communicatie, hospitality, projectleiding, bedrijfsvoering en theatereducatie, zowel op mbo als hbo-niveau. De komende planperiode zetten we in op (de voortzetting van) een actief stagebeleid met ROC Midden Nederland, Grafisch Lyceum, HKU en UU. Ook zo willen wij een andere blik binnenshuis halen.

Professionele ontwikkeling: Met het realiseren van de tweede locatie is afgelopen planperiode een grote ontwikkelstap gemaakt. Dit heeft veel van de medewerkers gevraagd. Het is nu tijd bewust in hen te investeren, in persoonlijke zowel als professionele ontwikkeling. Dit wordt nadrukkelijker onderdeel van ons HR-beleid.

Onze medewerkers worden vanzelfsprekend betaald conform cao. Bij fair practice, goed werkgeverschap en gezonde bedrijfsvoering horen ook scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaancoaching. Hiervoor wordt geld op de begroting vrijgemaakt.

De komende planperiode wordt verder geïnvesteerd in gezonde bedrijfsvoering. Dat betekent onder meer aandacht voor een realistische werkdruk, een noodzakelijke update van de IT-infrastructuur (inrichting en duurzaam onderhoud), het stroomlijnen en digitaliseren van een aantal processen in de bedrijfsvoering en het plannen en uitvoeren van onderhoud op beide locaties.

Ontwikkeling van podia met en voor de stad

Dit meerjarenplan beschrijft een ambitie om als organisatie te blijven ontwikkelen, zoals de stichting vanaf haar ontstaan in 1972 altijd heeft gedaan. Wij ontwikkelen nadrukkelijk mee met de dynamiek van de stad.

Vandaar de ambitie om onze programmering in Podium Hoge Woerd uit te breiden (gezien de groei van het stadsdeel Leidsche Rijn en het publiekspotentieel daar), en te experimenteren met programmering op andere podia en locaties en expliciet voor een meer divers publiek.

In eerste instantie zijn dit de bestaande podia van Het Huis Utrecht en van ZIMIHC in Zuilen en Overvecht. Maar we verkennen ook andere locaties in de wijken die daarmee verbonden zijn, en sluiten aan bij activiteiten van anderen - zoals op het Berlijnplein.

In een groeiende stad zijn op afzienbare termijn nieuwe podia, presentatie- en maakplekken nodig en dat biedt mogelijkheden voor onze eigen podia - om te beginnen de locatie Ganzenmarkt met zijn beperkingen. De ambities die de gemeente heeft in haar wijk- en stadsontwikkeling bieden ons een kans en een kader: om te verkennen hoe een nieuwe theaterpraktijk zich ontwikkelt - meer cross disciplinair, met nieuwe verhoudingen tussen produceren en presenteren, vanuit co-creatie tussen makers en publiek – en welke eisen dit aan onze organisatie en onze podia stelt.

2021-2024: Zakelijke kwaliteit

Zakelijk is onze primaire activiteit het programmeren van voorstellingen. Daarnaast doen wij een substantieel aantal (culturele) verhuringen. In de bijlage vindt u een overzicht van onze activiteiten, bezoekersaantallen en verhuringen.

Naast het kwalitatief aanscherpen van onze activiteiten is onze ambitie om kwantitatief uit te breiden:

- Twee dagen per week meer programmeren op Podium Hoge Woerd. We willen het stadsdeel en de achterliggende regio intensiever bedienen. Er is fysiek ruimte voor meer voorstellingen en de afgelopen jaren tonen dat we succesvol zijn. Het publiekspotentieel is divers, groot en groeiend: de komende jaren stijgt het bewonersaantal van Leidsche Rijn/Vleuten De Meern verder en de bewoners uit de achterliggende regio (Breukelen, Maarssen, Woerden e.o.) weten ons beter te vinden.
- Uitbreiding van de contextprogrammering (zie p.13)
- Programmeren op andere podia, in concreto vanaf 2021 i.s.m. ZIMIHC in Zuilen en Overvecht en vanaf 2023 mogelijk met RAUM (p. 12)
- Een (twee)jaarlijkse stadsbrede theaternacht met SSBU (zie p. 13)
- Duurzaam ketentraject voor makers in opleiding én autodidacten samen met HHU en HKU-Theater (zie p. 15)

Hieronder wordt uitgewerkt wat deze ambities betekenen voor

A. Publieksbereik, marketing en communicatie
B. Organisatieontwikkeling
C. Bedrijfsvoering
D. Financiën

A. Publieksbereik, marketing en communicatie

Jaarlijks bereiken we ruim 45.000 bezoekers met gemiddeld 460 voorstellingen en contextprogrammering. Daarnaast ontvangen we ca. 6.200 bezoekers via festivals en ruim 18.000 bezoekers via culturele en zakelijke verhuringen. In totaal betekent waren er 703 activiteiten met 70.035 bezoekers in 2019.
Van de voorstellingsbezoekers is gemiddeld 3,4% jonger dan 12 jaar, 1% jongeren tot 18, en ca 95% volwassenen. Jeugdvoorstellingen zijn goed voor 25% van het aantal bezoekers aan de eigen programmering (16% van het totale aantal bezoekers), studenten vormen resp. 8 % van het bezoek aan de eigen programmering en 5 % van het totaal. Via Cultuur en School komen nog eens jaarlijks 1953 kinderen uit het primair onderwijs met 368 begeleiders naar 16 schoolvoorstellingen.

Uitgangspunten marketingstrategie

We zetten voor het opbouwen van een toekomstbestendig publiek zowel in op werving van nieuwe bezoekers als op het stimuleren van herhaalbezoek. Daarbij richten we ons met name op persoonlijk contact met nieuwe publieksgroepen door samenwerking met

sleutelpersonen in deze publieksgroepen, op marketing samen met partners, op een mix van online en offline, en op effectieve inzet van e-mailmarketing en community marketing.

We leggen de verbinding tussen makers en publiek door:

- *Community- en e-mail marketing en persoonlijke benadering.* We intensiveren het persoonlijke én online contact met ons (potentieel) publiek. We gaan naar ons (nieuwe) publiek toe, zowel online als persoonlijk.
- *Betrokkenheid publiek in contextprogrammering.* Ons publiek is een belangrijke betekenisgever en we vragen hen - kinderen, jongeren en volwassenen - om hun mening en ideeën t.b.v. het ontwikkelen van context rondom de programmering.
- *Inclusiviteit.* We vergroten onze kennis van bestaande en nieuwe publieksgroepen door via theatermakers, bespelers en sleutelpersonen de verbinding te leggen met nieuwe publieksgroepen.
- *Heldere afzender:* We communiceren vanuit één organisatie helder en gedifferentieerd over onze activiteiten vanuit onze verschillende podia en/of samenwerkingsverbanden.
- *Hospitality:* Ons (nieuwe) publiek voelt zich welkom en thuis.

Van doelgroepen naar publieksgroepen

Ontwikkelingen op het gebied van marketing en publiciteit gaan snel en de traditionele indeling van doelgroepen is niet meer toereikend. We differentiëren daarom naar *publieksgroepen*. Belangrijk hierin wordt het benaderen van *community's* op basis van thema's en kenmerken die publieksgroepen verbinden anders dan leeftijd, geslacht, postcodegebied of opleidingsniveau.

Ons publieksprofiel kent een gemeenschappelijke deler waar het gaat om gezinnen met kinderen tot 12 jaar (jeugdtheater) en inwoners van de stad en regio voor specifieke voorstellingen (m.n. dans, repertoire, theater). Uiteraard is er onderscheid in het publieksprofiel per podium, Theater Kikker en Podium Hoge Woerd, voornamelijk wat betreft leeftijd, (vak)studenten en (jong) werkenden, anders- en Nederlandstaligen, groepsbezoek door basis-, voortgezet en hoger onderwijs. Naast de nieuwe segmentatiekenmerken blijven, onder nieuw te werven en bestaand publiek, onderstaande kenmerken aan de orde:

A. Volwassenen 18+ (Theater Kikker vnl. 18 – 35 jaar, Podium Hoge Woerd vnl. vanaf 30+)
B. Gezinnen met kinderen t/m 12 jaar
C. Studenten 18+ (vnl. Theater Kikker)
D. Anderstaligen (verdeeld over A t/m C)
E. Groepsbezoek vanuit onderwijsinstellingen (verdeeld over A t/m C)

Marketingdoelstellingen

We definiëren de volgende kwantitatieve en kwalitatieve marketingdoelstellingen.

1) *Kwalitatief: versterking van een positief imago onder ons publiek en hun betrokkenheid bij podia en programmering*

a. Versterken van de binding met huidige bezoekers door herkenning van de signatuur van onze programmering
b. Verdieping van de publieksdeelname
c. Ons publiek voelt zich welkom en thuis op onze locaties

2) *Kwantitatief: aantrekken van nieuw publiek, toename van herhaalbezoek en daarmee vergroting van de totale bezoekersaantallen*

- Werven nieuw publiek door:
  - Vergroten verzorgingsgebied naar regio en omliggende gemeenten
  - Contact met nieuwe publieksgroepen, online en persoonlijk, via nieuwe programmaconcepten en programmering op andere locaties
- Vergroten herhaalbezoek door:
  - Specifieke marketingacties om bezoekers te stimuleren naar meer voorstellingen te gaan.
- Toename totaal aantal bezoekers door:
  - Toename bezoekers aan de jeugdtheatervoorstellingen
  - Toename aantal (vak)studenten
  - Toename anderstaligen
  - Toename groepsbezoek vanuit onderwijs
  - Grotere rol social media in de conversie naar kaartverkoop

Prijsstrategie

De ticketprijzen voor de voorstellingen zijn op dit moment gedifferentieerd naar leeftijd (jeugd, jongeren, volwassene) en per podium. We onderzoeken of een eenvoudiger prijsstructuur realistisch en effectief is. Daarin hebben een vast, aantrekkelijk studententarief en jeugdtarief onze eerste aandacht.

We handhaven de speciale toegangspassen zoals We Are Public, HKU- en UU-theaterpas voor studenten i.s.m. de SSBU, HKU en UU, Kikkerkortingspas en Kikker passe-partout, en het groepstarief voor groepen vanaf 10 personen (o.a. vanuit middelbaar of hoger/universitair onderwijs). Via Cultuur & School bieden we op Podium Hoge Woerd een aantrekkelijk tarief voor basisscholen.

We blijven mensen met een U-pas 50% korting bieden op alle voorstellingen en nemen deel aan initiatieven als de Voedselbank cultuurkaart.

Publieksonderzoek

We meten continu de effecten van onze marketinginspanningen op de kaartverkoop, onder meer via onze verkoopcijfers, het bereik en de conversie vanuit social mediakanalen, postcode onderzoek, en analyses t.b.v. herhaalbezoek en bezettingsgraad. We vullen deze kwantitatieve gegevens aan met kwalitatieve informatie en feedback van bezoekers via bezoekerspanels. Incidenteel maken we gebruik van bezoekersenquêtes.

We gebruiken onderzoeksrapportages van Utrecht Marketing (Utrecht Barometer, segmentatieonderzoek, internationaliseringsonderzoek) en de gemeentelijke Utrecht Monitor. We plannen een benchmark met enkele vergelijkbare vlakke vloertheaters, om beter inzicht te krijgen in onze marktpositie.

Herhaalbezoek

In de komende planperiode richt marketing en publiciteit zich vooral op programmalijnen om het publiek door ons aanbod te gidsen en een overzichtelijke selectie te bieden binnen hun belangstellingsfeer (zie ook ‘Programmalijnen en contextprogrammering’).

We bevorderen herhaalbezoek door frequente bezoekers te betrekken bij de context-programmering (lezingen, workshops, na/voorgesprekken, debatten, meet & greets), jeugdtheatervoorstellingen en programmeringkeuze voor een nieuw seizoen, o.a. in een publiekspanel. Via onze database kunnen we bestaande bezoekers speciale aanbiedingen doen. We nodigen hen uit voor speciale previews en pre-kaartverkoop. Uiteraard maken we ook continu gebruik van de communicatiemiddelen van Utrecht Marketing en onze standaard in-huis informatieplekken voor bezoekers.

Het programma jeugdtheater in de schoolvakanties en ons eigen Uk & Puk festival in gecombineerd aanbod op beide podia, zijn een begrip geworden in de stad en Leidsche Rijn. In de marketing maken we gebruik van de succesvolle jeugdtheaterwebsite, verspreiding van informatie aan scholen, BSO's en bibliotheken, en online mediakanalen als KidsProof en Bier & Appelsap. Nieuw publiek benaderen we via kanalen zoals buurthuizen en bibliotheken, en eventuele previews op locatie.

Met de partners van Castellum Hoge Woerd - Steede en Museum Hoge Woerd - ontwikkelen we gezamenlijk programma in de schoolvakanties. We richten ons op zowel bestaand als nieuw publiek uit Leidsche Rijn, stad en regio via de gezamenlijke website, social media, nieuwsbrief en de verspreiding van programmafolders in de regio.

Met een speciale corporate campagne starten we de kaartverkoop voor het nieuwe seizoen. We verspreiden hiertoe middelen in stad en regio op geselecteerde plekken.

Nieuw publiek

Komende planperiode wordt geprogrammeerd op andere locaties met andere publieksgroepen. In de marketing hiervoor gaan we intensief werken met sleutelpersonen. De focus ligt op persoonlijk contact en maatwerk, ondersteund door online en offline middelen, vooral in stadswijken en regio waar nieuw publiek zich bevindt. Door postcode analyses zijn we in staat deze witte vlekken te bepalen.

We benaderen voor onze programmalijnen eveneens nieuw publiek door middel van community-marketing. Gebaseerd op gezamenlijke interesses en aansluiting ervan op de programmering spitsen we onze online marketing toe op hen. We ondersteunen dit door de inzet van social mediakanalen, vlogs van influentials, marketing & publiciteit via de theatergezelschappen, online advertising, verspreiding van offline middelen en waar mogelijk persoonlijke benadering.

De contactgegevens van nieuwe publieksgroepen nemen we op in de database en waar nodig sluiten we verwerkersovereenkomsten met partners voor data-uitwisseling rekening houdend met AVG-eisen.

Het aantrekken van nieuwe gezinnen met kinderen is succesvol gebleken via de samenwerking met Stichting Taal Doet Meer in seizoen 18/19. Samen bieden we gezinnen met een taalachterstand de mogelijkheid naar een theatervoorstelling te gaan die past bij hun taalniveau en belevingswereld. We onderzoeken of dit initiatief kan worden voortgezet en verbreed met andere culturele partners.

We breiden ons netwerk van actieve studenten uit en vragen hen te helpen als ambassadeurs. We begeleiden hen, zowel op inhoud (stagiairs in programmering, meewerken aan contextprogramma) als in marketing. We onderzoeken de mogelijkheid hen 'op te leiden' tot influencer. Als ambassadeurs bereiken zij medestudenten, vrienden en hun eigen (online) achterban.

Daarnaast werken we samen met influencers en vloggers die al populair zijn onder jongeren, zoals My Daily Shot of Culture en specifieke Instagram accounts. We breiden dit type activiteit de komende jaren uit, aangezien de impact ervan toeneemt.

De groep anderstaligen, zoals expats en internationale studenten, neemt de komende jaren exponentieel toe o.a. door beleid van de Universiteit Utrecht. We bieden hen een programma waarin Nederlandse taalvaardigheid niet van belang is: Language No Problem. De communicatie verloopt uiteraard in zowel het Engels als het Nederlands, zowel off- als online. We intensiveren de bestaande samenwerking met Utrecht Marketing en het International Welcome Centre Utrecht Region in de realisatie van een platform voor vraag door en aanbod aan internationals.

We intensiveren ons contact met instellingen voor voortgezet onderwijs, mbo, hbo en universiteit en bouwen aan een duurzame relatie voor groepsbezoek van leerlingen en studenten aan voorstellingen.

Toegankelijkheid

Om bezoekers met een beperking te kunnen verwelkomen, zijn beide locaties rolstoeltoegankelijk en voorzien van een ringleiding voor slechthorenden. Bij het realiseren van Podium Hoge Woerd zijn de adviezen van het Stedelijk Overleg Gehandicapten Utrecht gevolgd. Voor slechtzienden en blinden onderzoeken we de financiële haalbaarheid van audiodescriptie. Met Het Filiaal theatermakers programmeren we 'prikkelarme' voorstellingen, en werken we met doventolken. We hebben contact met Sencity en de Stichting Onbeperkt Genieten over mogelijkheden onze voorstellingen ervaringsvoller te maken voor bezoekers met een beperking, en raadplegen instellingen met specifieke expertise (zoals Bartimeus). We weten dat taal een drempel kan zijn. In onze communicatie letten we daarom op helderheid en begrijpelijkheid. Voor de website gaan we voice-search en audioweergave onderzoeken.

B. Organisatieontwikkeling

De ambities die we uitspreken betekenen veel voor hoe onze organisatie zich de komende jaren verder ontwikkelt. Een structuurwijziging is niet nodig: onze organisatie is plat met een directeur die twee programmeurs en een managementteam (MT) aanstuurt. De MT-leden sturen op hun beurt kleine teams aan. In deze structuur zullen hooguit kleine wijzingen optreden. Het MT en de programmeurs vergaderen maandelijks met de directeur, hiervan wordt verslag gelegd. Op andere momenten vindt in verschillende samenstellingen werkoverleg plaats tussen teamleden en tussen teamleden en directeur.

In de organisatie wordt de cyclus van functioneren en beoordelen gevolgd zoals in de cao Podia vastgelegd. Functies zijn beschreven in een handboek.

In de praktijk wordt vanuit één ruggengraat geprogrammeerd, gepland en geadministreerd voor verschillende locaties. Het is daarom van belang dat de ruggengraat stevig en soepel is. De verschillende teams werken elk vanuit het geheel aan hun taak, vanuit het geheel voor meerdere locaties. Dat realiseren we de komende planperiode op meerdere manieren:

Programmeren en presenteren: uitbreiden

We ontwikkelen onze programmeringsactiviteiten in de komende planperiode stapsgewijs naar locaties die we niet zelf in beheer hebben en besteden meer aandacht aan contextprogrammering. Dat vraagt:

- Een verschuiving in de inzet van onze programmeurs
- Een verschuiving in de inzet van onze medewerkers marketing en communicatie
- Samenwerken met bestaande partners en podia, en daarmee krachten en inzet bundelen
- Extra inzet voor gast- en contextprogrammering, die we nadrukkelijk benutten om nieuwe perspectieven naar binnen te halen

Met een relatief bescheiden extra inzet denken we veel extra impact en bereik kunnen genereren.

Marketing en Communicatie: door ontwikkelen

Het team M&C ontwikkelt zich de komende jaren meer tot één team, dat gevarieerd is samengesteld (leeftijd, herkomst, expertise). De teamleden vullen elkaar aan qua expertise én zijn elkaars achtervang. Het team concentreert zich op de communicatie met een fluïde en divers publiek, community marketing en relatiemanagement. Het team is flexibel en ontwikkelingsgericht.

Bedrijfsvoering: adviseren

Door bedrijfsprocessen te digitaliseren ontstaat er tijd en ruimte in dit team om een meer adviserende rol te pakken richting de budgethouders, alsmede een meer coachende rol voor makers en gezelschappen waar die niet over voldoende zakelijke expertise beschikken.

Techniek: flexibiliseren

Voor het werken op verschillende locaties is het techniek team essentieel. Stevigheid en flexibiliteit zorgen voor een soepele uitvoering en gewaarborgde kwaliteit. Het programmeren op nog onbekende locaties kan betekenen dat we extra techniek moeten inzetten. Hier maken we een realistische inschatting van, die schaalbaar is met de toegekende middelen.

Makers ontwikkelen: expliciteren

We expliciteren onze activiteiten rond het ontwikkelen van interessante makers, één van onze onderscheidende kenmerken. Ontwikkelen van makers gebeurt door coaching en begeleiding vanuit verschillende teams van de organisatie: programmering,

marketing en communicatie, techniek en bedrijfsvoering. We organiseren ons hier intern explicieter op. Ook dit gebeurt samen met lokale en landelijke partners, om middelen zo efficiënt mogelijk aan te wenden.

Op locatie: avonddienstmedewerkers en voorstellingsleiders

Op onze locaties zijn deze medewerkers het gezicht van de organisatie. Zij geven persoonlijke ontvangst en warm welkom vorm.

Bestuur

De directeur krijgt haar opdracht van en legt verantwoording af aan het stichtingsbestuur dat bestaat uit minimaal vijf leden. Het stichtingsbestuur bewaakt dat haar samenstelling inclusief en gevarieerd is (qua expertise, sekse, leeftijd, herkomst, competenties). Het benut de invulling van vacatures om bewust balans aan te brengen. Het bestuur hanteert de governance code Cultuur en stimuleert intern het hanteren van de Code Diversiteit en Inclusie. Jaarlijks houdt het bestuur een zelfevaluatie.

Het bestuur vergadert vier keer per jaar of zoveel vaker als nodig is en hanteert een agenda die de cyclus van planning en control volgt. Het bestuur legt verantwoording af aan de subsidieverstrekkers middels het jaarverslag (inclusief het bestuursverslag) en de jaarrekening. De voorzitter en een lid van het bestuur houden jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek met de directeur.

Het bestuur overweegt de overgang naar een Raad van Toezicht model. Dit is passend bij de professionele ontwikkeling van de organisatie.

C. Bedrijfsvoering

Met veel enthousiasme en een minimum aan middelen is afgelopen jaren een maximaal resultaat bereikt in de bedrijfsvoering. Dat is inspirerend. Tegelijkertijd zien we op drie vlakken achterstallig onderhoud:

HR: Van het personeel is afgelopen periode veel gevraagd. Op de begroting was echter weinig ruimte voor (voorzienbare) ziektevervanging, scholing, professionalisering en persoonlijke groei. Voorkomen moet worden dat op termijn risico's ontstaan door een gebrek aan mobiliteit en weerstandsvermogen in het huidige personeelsbestand. Hier is een inhaalslag nodig (management development voor het MT, teamcoaching, vaardighedentrainingen, tweejaarlijkse studiedagen met vaste medewerkers). Met het herformuleren van HR-beleid, het opstellen van een formatieplan, het moderniseren van de cyclus van functioneren en beoordelen en het op orde brengen van het functiehandboek wordt in 2020 begonnen. Diversiteitsbeleid is hiervan integraal onderdeel.

ICT: Een quick scan uit november 2019 toont achterstallig onderhoud op het gebied van ICT. Dit betreft zowel de hardware als het aanhaken bij nieuwe softwareontwikkelingen en het overgaan naar werken in de cloud. Op basis van het externe advies van VBVB maken we een programma van eisen en een ICT road map die komende jaren wordt uitgevoerd.

Daarin bewegen we tegelijkertijd voor een aantal medewerkers (met name programmeurs, marketing/communicatiemedewerkers en technici) toe naar meer flexibel en tijd en-plaats onafhankelijk werken.

Een tweede aandachtspunt is de website: gezien het belang van online marketing is het meerjarig investeren hierop urgent.

Techniek, beheer

Theatertechniek: een inventarisatie door het hoofd Beheer i.s.m. gespecialiseerd bedrijf in theatertechniek PBTA vormt de basis voor een investeringsplan. Er heeft afgelopen jaren onvoldoende vervanging van de theatertechniek plaatsgevonden. Dit moet worden ingelopen.

Huurdersonderhoud aan de panden: structureel werd te weinig begroot voor het jaarlijkse huurdersonderhoud. Voor beide panden Ganzenmarkt en Hoge Woerd is nu een realistische inschatting van de jaarlijkse onderhoudskosten opgesteld. Ook voor Hoge Woerd is dat nodig, omdat een aantal zaken die nog bij de gemeente lagen in verband met de afronding van de oplevering, vanaf 2020 onder het gebruikersonderhoud vallen.

Inventaris: de kantoorinventaris is op orde, vervangingen worden vanuit de exploitatie gedaan. Te voorzien valt dat de inventaris van de foyer op de Ganzenmarkt binnen afzienbare tijd herinrichting nodig heeft, dit is in de investeringsplanning opgenomen.

In 2020 dragen we vanuit een investeringssubsidie, die beschikbaar wordt gesteld vanuit de Gemeente Utrecht, zorg voor een inhaalslag in de investeringen in theatertechniek en de inrichting van de zalen voor de periode tot en met 2024.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een thema dat leeft onder medewerkers, publiek en makers. Desondanks is dat nog niet voldoende zichtbaar. Eerste stappen zijn gezet: in 2018 is een quick scan gedaan op locatie Ganzenmarkt door DPM (Duurzaamheid in Podia en Musea). Dat rapport laat zien dat winst geboekt kan worden door energie optimalisatie, waterbesparing, afvalverwerking en inkoopbeleid. Op deze punten wordt voor beide locaties, Ganzenmarkt en Hoge Woerd, beleid geformuleerd met concrete targets.

We onderzoeken of het haalbaar is in deze planperiode een Green Key certificering te behalen. In dat kader namen wij in december 2019 deel aan Zero Waste expeditie, op locatie Hoge Woerd.

Intussen gebeurt er in de praktijk al veel. Belangrijk voordeel van onze locatie Hoge Woerd is dat het klimaatneutraal gebouwd is en daarmee al aan een aantal duurzaamheidsdoelstellingen voldoet. In samenwerking met de gemeente (die eigenaar is) is het dak van de Ganzenmarkt geïsoleerd en voorzien van zonnepanelen; we kopen onze stroom in bij Greenchoice; onze theaterverlichting op locatie Hoge Woerd is geheel LED, bij locatie Ganzenmarkt maken we de transitie daarnaar bij vervanging; als organisatie hanteren we bij het verzorgen van catering als norm: vegetarisch en duurzaam geproduceerd; aan onze bar op locatie Ganzenmarkt zijn vegan versnaperingen en dranken verkrijgbaar. Onze medewerkers maken (vrijwel) uitsluitend gebruik van het openbaar vervoer en de fiets voor woon-werkverkeer en dienstreizen, en we stimuleren onze bezoekers dit ook te doen. Onze afdeling Marketing en Publiciteit heeft het gebruik van

eigen drukwerk sterk teruggebracht en matigt bewust het gebruik van publiciteitsmaterialen van gezelschappen. Papier wordt waar mogelijk gerecycled in onze eigen printers.

We gaan e.e.a. komende planperiode expliciteren en beleidsmatig verankeren.

Managementinformatie

We willen de planning van inzet en middelen op de verschillende activiteiten inzichtelijker maken. Dat biedt medewerkers meer inzicht in het geheel en hun eigen bijdrage, en het managementteam meer zicht op waar bijgestuurd moet worden. Door beter in beeld te brengen welke kosten en inkomsten gemoeid zijn met welke activiteit kunnen we ook betere afwegingen maken in de programmering.

Fair practice: fair pay, faire share, fair chain

Het is verheugend dat fair practice inmiddels hoog op de agenda staat bij Rijk en gemeente. Fair practice is terecht de norm, bij podia en bij gezelschappen en festivals. Ook de culturele sector realiseert zich welke stappen zij moet zetten om dit te realiseren. Niet alle effecten zijn al duidelijk maar in ieder geval zal het handhaven van *fair pay* leiden tot kostenstijging ergens in de keten (*fair chain*).

Transparantie rond de kosten die producerende gezelschappen en bespelers maken, is hier belangrijk. Wij willen hen namelijk graag kunnen steunen in hun opdracht om de fair practice code toe te passen, en dus een faire uitkoopsom betalen. We willen erop kunnen rekenen dat, wanneer wij een afspraak maken over uitkoop of recette, dat bij hen stoelt op fair practice. Wat we de afgelopen jaren merkten is dat daar waar gezelschappen en theatermakers zelf minder middelen hebben, de bespelers meer verwachten van onze dienstverlening en technische en productionele ondersteuning. Dit zal de komende jaren niet veranderen. Wij willen bewaken dat kosten niet oneigenlijk op de podia worden afgewenteld en dat subsidiestromen op verantwoorde wijze aangewend blijven (*fair share*). In Utrecht voeren we binnen het Utrechts Theater Overleg open en eerlijk het gesprek over de verschillende aspecten van *fair practice*.

Wij betalen onze medewerkers conform cao, en volgen ook voor freelancers de honorariumrichtlijnen van de cao. We reserveren middelen voor scholing en ontwikkeling, en zorgen dat onze medewerkers goed verzekerd zijn tegen arbeidsrisico's. We besteden in de functionerings- en beoordelingsgesprekken aandacht aan belastbaarheid en het ervaren van werkdruk, en houden daar rekening mee in de planning en roostering. We hebben een interne vertrouwenspersoon (en zoeken een externe als aanvulling). Het betalen van auteursrechten is reguliere praktijk en wordt begroot. De verantwoording van onze financiën is transparant.

Code Diversiteit en Inclusie

In dit nieuwe meerjarenplan zetten we stappen om van diversiteit en inclusie onze vanzelfsprekende norm te maken. We hebben onszelf bij het ontwikkelen van dit plan kritisch de maat genomen. In onze visie op programmeren, ontwikkelen van publiek en van makers is hier het werken vanuit meer inclusieve perspectieven geïntegreerd en daarmee onderdeel van onze core business.

We zoeken daar nieuwe partners op uit. In twee projecten (ZIMIHC en Ketentraject) werken we specifiek aan het ontwikkelen diversiteit en inclusiviteit. Bij de werving van nieuwe medewerkers en bestuurders heeft een meer diverse samenstelling van de teams prioriteit. We kiezen bewust voor een breder scala aan wervingskanalen en we letten op duidelijk taalgebruik.

D. Financiën

Voor de planperiode 2021 – 2024 betekent bovenstaande dat kosten voor een gezond personeelsbeleid, investerings- en vervangingskosten voor ICT en huurdersonderhoud realistisch worden begroot, zodat ze ook kunnen worden uitgevoerd. Zo ontstaat een goed beeld van de werkelijke jaarlasten. Dat is noodzakelijk om toe te werken naar een duurzame bedrijfsvoering.

Een sluitende begroting

Wij laten in deze meerjarenbegroting een sluitende opzet zien onder de volgende aannames:

- De cijfers in deze begroting zijn gebaseerd op prijspeil 2020, kostenstijging als gevolg van inflatie zijn conform instructie van de gemeente niet mee genomen. Kostenstijging als gevolg van inflatie wordt door de gemeente jaarlijks gecompenseerd door middel van het subsidie-accres, waar wij op rekenen.
- De gemeente past haar subsidie aan op de reguliere lastentoename als gevolg van (zie tabel 1):
  - stijging van loonkosten als gevolg van toekenning periodieken en cao
  - het realistisch begroten van kosten voor scholing en ontwikkeling van medewerkers
  - het realistisch begroten van onderhoud en de investeringsuitgaven en de bijbehorende afschrijvingslast
  - stijging van kosten van uitkopen
  - stijging van het publiciteitsbudget d.i. het terugbrengen van het publiciteitsbudget naar het niveau van begroting 2018
- De gemeente kent vanuit de ambities in de Cultuurnota extra middelen toe aan onze inzet om ons publieksbereik te vergroten en uit te bouwen, op eigen en naar andere podia (zie tabel 2)
- De gemeente kent in 2020, zoals besproken, de investeringssubsidie toe ter dekking van noodzakelijke investeringen in theatertechniek en de inrichting van de zalen voor de periode tot en met 2024
- Het Fonds Podiumkunsten kent opnieuw programmeringssubsidie toe voor de periode 2022-2023 en de tweejarige periode daarna
- We verwerven de komende jaren bij het Fonds Podiumkunsten middelen uit de nieuwe subsidieregeling ‘2P: Verbinden, produceren en programmeren’
- We realiseren onze doelstelling om substantieel middelen te verwerven uit sponsoring en private fondsen (2021 €30.000 ; 2022 €40.000; 2023 €50.000 ; 2024 €60.000)
- De inkomsten uit recette van de programmering, in zijn huidige omvang, op onze eigen podia blijven op peil
- De inkomsten uit recette van de nieuwe programmering op eigen en andere podia blijken realistisch ingeschat

Met deze dekking laten wij een meer gemengde financieringsmix zien dan in de afgelopen planperiode.

We onderzoeken de mogelijkheden draagkrachtige private partijen langjarig aan ons te binden en voor specifieke projecten meer eigen inkomsten te genereren. We onderscheiden corporate sponsoring, particuliere fondsen of partijen, en experimenteren met crowd funding. Dit vereist een investering van menskracht en het opbouwen van expertise waarmee we in 2019 zijn begonnen. In ons bestuur is deze specifieke expertise aanwezig.

Verhouding gevraagd bedrag, activiteiten, resultaat

Onderstaande tabellen geven een beeld van:

- De belangrijkste stijgende kostenposten verbonden aan onze reguliere activiteiten
- De nieuwe activiteiten die wij ambiëren, met daaraan verbonden de kosten, de baten, de omvang en het publieksbereik
- Het effect van beide op het gevraagde subsidiebedrag

Tabel 1: Belangrijkste stijgende kostenposten regulier

Een vergelijking van concept cijfers 2019 met begroting 2021

omschrijving	*concept 2019*	*begroting 2021*	*verschil*
loonkosten	1.098.872	1.225.164	126.292
scholing	4.825	19.000	14.175
onderhoud	20.812	86.000	30.901
afschrijvingslast	32.968	63.869	27.901
verhoging uitkopen	403.320	419.210	15.890
publiciteitsbudget	69.199	87.000	17.801
totaal			**270.247**

Tabel 2: Specificatie nieuwe activiteiten

Kosten, baten, omvang en impact van nieuwe activiteiten zoals begroot voor 2021

Programma	**Financieel**			**Bereik**	
nieuwe activiteiten 2021	*kosten*	*baten*	*resterend*	*activiteiten*	*bezoekers*
uitbreiding programma PHW	176.250	93.000	83.250	60	8.028
contextprogrammering	57.563	0	57.563	50	1.500
programmeren ander podium (Zimihc)	20.940	2.520	18.420	8	480
programmeren ander podium (RAUM): per 2023	PM	PM	PM	PM	PM
bijdrage aan Theaternacht	10.000	0	10.000	1	1.000
bijdrage aan het ketentraject (met Het Huis Utrecht en HKU)	6.000	0	6.000	2	100
totaal	**270.753**	**95.520**	**175.233**	**121**	**11.108**

Tabel 3: Dekkingsplan exploitatie

Een vergelijking van concept cijfers 2019 met begroting 2021

omschrijving	*concept 2019*	*begroting 2021*	*verschil*
eigen inkomsten	742.640	806.500	63.860
subsidies	1.559.437	2.161.809	602.371
waarvan structureel gemeente	*1.508.208*	*1.971.809*	
totaal baten	**2.302.077**	**2.968.309**	**666.232**
beheerslasten	995.189	1.270.215	275.026
activiteitenlasten	1.319.818	1.598.867	279.049
waarvan rest. kosten nieuwe activiteiten	0	*175.233*	
totaal lasten	**2.315.007**	**2.869.082**	**554.075**
resultaat	**-12.930**	**99.227**	
saldo rentebaten / -lasten	-1.491	-1.400	
exploitatieresultaat	**-14.421**	**97.827**	

Risico- en beheerstrategie bij afwijkende exploitatie

De directeur legt elk kwartaal een exploitatieoverzicht en jaarprognose voor aan het bestuur. Onze stichting heeft de afgelopen jaren een stabiele exploitatie laten zien. Voor de komende jaren is de investeringsplanning voor ICT en gebruikersonderhoud aan de panden geüpdatet naar realistische vereisten en is de afschrijvingslast meegenomen in de begroting. De haalbaarheid ervan is onderbouwd door een liquiditeitsbegroting voor de komende jaren. Voor de benodigde investeringen in theatertechniek en inrichting van de zalen wordt in 2020 zorg gedragen door de Gemeente Utrecht vanuit de eerder genoemde investeringssubsidie voor de periode tot en met 2024. Hierdoor is een sluitende exploitatiebegroting geborgd. Mochten zich onvoorziene omstandigheden voordoen, waardoor afwijkingen in de exploitatie ontstaan, dan kunnen deze in eerste instantie worden opgevangen door de exploitatiereserve, waarover onze stichting beschikt.

Verder is een (beperkt) aantal risico's benoemd die de exploitatie kunnen beïnvloeden.

W = waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet (zeer waarschijnlijk = 1 tot zeer onwaarschijnlijk = 5)
T = termijn waarop het risico zich voordoet (1 = korte termijn = 1-2 jaar; 2 = middellange termijn= 3-6 jaar; 3 = lange termijn = < 6 jaar)
I = impact van het risico (groot = 1; gemiddeld = 2; klein = 3)

Risico	W	T	I	effect	maatregel
- Sterke economische terugval	3	3	2	- Minder theaterbezoek	- Grotere inzet op marketing en publieksbinding; - Terugschroeven programmering; - Alternatieve activiteiten neerzetten
- Fair practice – fair chain - cultuurstelselwijziging	2	3	1	- Subsidiestromen veranderen	- Aanpassen bedrijfsvoering
- Trillingen vloer PHW blijken gevaarlijk	4	1	1	- Tijdelijke sluiting zaal voor herstel	- Zoeken naar alternatieve zaal voor voorstellingen
- Personele frictie: competenties van medewerkers passen niet meer op takenpakket	3	2	2	- Medewerkers functioneren niet meer goed	- Scholing en loopbaanbegeleiding
- Langdurig ziekteverzuim van meerdere medewerkers tegelijkertijd door persoonlijke calamiteiten	3	-	1	- Druk op het personele budget; werkdruk bij collega's	- Monitoring en case management; regelen vervanging

Bijlagen

Kengetallen activiteiten en bezoekers **31**

Bezettingsgraad **32**

Publieksbereik **33**
- Totaal aantal bezoekers 33
- Op leeftijd 33
- Regio en wijk 34
- Digitaal bereik 35

Programmering: Genreverdeling Theater Kikker en Podium Hoge Woerd **36**

Landelijke betekenis: Vlakke Vloer Podia en De Co-producers **37**

Duurzame relaties **38**
- Utrechtse makers en gezelschappen 38
- Utrechtse festivals 38
- Overige Utrechtse partners 38
- Langjarige samenwerkingen met makers en gezelschappen landelijk 38
- Investeren in de ontwikkeling van makers 38
- Utrechtse makers 38
- Makers landelijk 38

Samenwerkingsovereenkomst Theater Kikker - Het Huis Utrecht - HKU Theater **39**

Steunverklaring aan Ontwikkelinstelling Podiumkunsten Midden Nederland (Standplaats Midden) **41**

Organogram **43**

Samenstelling bestuur Stichting Theater Kikker (januari 2020) **44**

Bijlage 1: Kengetallen activiteiten en bezoekers

bezoekcijfers 2015 – 2019

PHW	2015*	2016	2017	2018	2019
totaal aantal bezoekers eigen programmering	9.639	18.452	19.103	24.604	23.799
totaal aantal voorstellingen eigen programmering	82	148	149	151	165
bezettingsgraad	62,9%	57,1%	56,4%	64,1%	64%
aantal voorstellingen Utrechtse makers	35	48	41	48	39
aantal bezoekers vst Utrechtse makers	3.103	5.202	5.332	8.477	5.806
aantal jeugdvoorstellingen	25	63	67	59	59
aantal bezoekers jeugdvoorstellingen	3.361	7.297	8.096	8.662	7.468
aantal bezoekers festivals	1.237	0	400	0	0
aantal voorstellingen festivals	13	0	8	0	0
totaal aantal verhuringen	0	68	61	44	69
totaal aantal bezoekers verhuringen	0	6.715	7.546	10.767	9.489
aantal culturele verhuringen	0	54	29	15	41
aantal bezoekers culturele verhuringen	0	5.801	4.597	5.945	6.217
Totaal aantal activiteiten incl festivals en verhuringen	**95**	**216**	**218**	**195**	**234**
totaal aantal bezoekers incl festivals en verhuringen	**10.876**	**25.167**	**27.049**	**35.371**	**33.288**

TK	2015	2016	2017	2018	2019
totaal aantal bezoekers eigen programmering	20.593	19.545	20.982	20.570	21.511
totaal aantal voorstellingen eigen programmering	284	292	305	295	297
bezettingsgraad GZ+KZ	55%	58%	57,1%	56,9%	60%
aantal voorstellingen Utrechtse makers	93	108	86	98	60
aantal bezoekers vst Utrechtse makers	6.649	7.199	6.477	6.198	3.882
aantal jeugdvoorstellingen	39	41	54	48	47
aantal bezoekers jeugdvoorstellingen	3.783	3.838	3.904	4.362	3.915
aantal bezoekers festivals	6.752	5.945	5.245	6.239	6.262
aantal voorstellingen festivals	73	65	55	60	69
totaal aantal verhuringen	69	77	95	100	103
totaal aantal bezoekers verhuringen	5.643	5.166	8.865	8.393	8.974
aantal culturele verhuringen	60	51	66	61	91
aantal bezoekers culturele verhuringen	4.538	3.934	7.444	6.449	6.801
Totaal aantal activiteiten incl festivals en verhuringen	**426**	**434**	**455**	**455**	**469**
totaal aantal bezoekers incl festivals en verhuringen	**32.988**	**30.656**	**35.092**	**35.202**	**36.747**

*) mei t/m december

Bijlage 2: Bezettingsgraad

Bezettingsgraad eigen programmering TKPHW

De gezamenlijke bezettingsgraad van TKPHW is gebaseerd op alleen de eigen programmering. Festivals en verhuringen zijn hier niet in mee genomen.

Bijlage 3: Publieksbereik

Totaal aantal bezoekers van TKPHW voor eigen programmering versus totaal aantal bezoekers incl. festivals en verhuringen

Het totale aantal bezoekers inclusief de bezoekers aan de festivals en de verhuringen, is groter dan het aantal bezoekers aan de eigen programmering

– totaal aantal bezoekers eigen programmering
– totaal aantal bezoekers incl festivals en verhuringen

Totaal publieksbereik TKPHW 2019

De weergave van het bereik per leeftijdscategorie in 2019

3%	kinderen	0-12 jaar
1%	jongeren	13-18 jaar
79%	volwassenen	19-65 jaar
16%	ouderen	65+

Vervolg bijlage 3

Bezoekerspercentage per regio of per wijk in 2019 voor de eigen programmering

Voor Podium Hoge Woerd is gekeken naar de directe omgeving en de omliggende wijken en plaatsen: Utrecht stad, noord-, west en zuidzijde van Leidsche Rijn / Vleuten / De Meern. Voor Theater Kikker is alleen gekeken naar de wijken in Stad Utrecht. Dit zijn de postcode gebieden waar in totaal de meeste bezoekers vandaan komen.

PHW bezoekerspercentage per regio 2019

TK bezoekerspercentage per wijk 2019

Vervolg bijlage 3

Digitaal bereik 2019 TKPHW

Het digitaal bereik is een momentopname. Het websitebezoek heeft hierin het grootste aandeel. Vanuit facebook en de nieuwsbrief wordt websitebezoek gestimuleerd.

Bijlage 4: Programmering: Genreverdeling Theater Kikker en Podium Hoge Woerd

Genreverdeling eigen programmering 2019

De genreverdeling is gebaseerd op de indeling van de voorstellingen over het seizoen.
Combi van genres: een voorstelling heeft zowel een genre theater als dans
Diversen: een voorstelling valt buiten de gedefinieerde genres

Genreverdeling TK 2019

Genreverdeling PHW 2019

Bijlage 5: Landelijke betekenis: Vlakke Vloer Podia en De Co-producers

Hieronder een overzicht van de vlakke vloer podia in Nederland, die zich verenigd hebben in het platform voor Vlakke Vloer Podia (de VVP). Een groot aantal van deze theaters werkt samen in De Co-Producers.

Theaters	**Vlakke Vloer Podia (VVP)**	**De Co-producers**
Corrosia Theater, Expo & Film - Almere	x	x
Theater De Lieve Vrouw - Amersfoort	x	x
Theater Bellevue - Amsterdam	x	x
Theater Frascati - Amsterdam	x	x
De Verkadefabriek - Den Bosch	x	x
Theater Korzo - Den Haag	x	
Het Nationale Theater [Theater a/h Spui] - Den Haag	x	x
Grand Théâtre - Groningen	x	
Toneelschuur - Haarlem	x	x
Theater Ins Blau - Leiden	x	x
Theater Rotterdam [Rotterdamse Schouwburg] - Rotterdam	x	x
Theater De NWE Vorst - Tilburg	x	x
Theater Kikker | Podium Hoge Woerd - Utrecht	x	x
Zwolse Theaters - Zwolle	x	x

De Co-Producers is een samenwerkingsverband waarmee deze theaters jonge theatermakers willen ondersteunen. De programmeurs van de deelnemende theaters kiezen jaarlijks één of twee jonge theatermakers uit. Deze theatermakers krijgen een budget voor marketing en een suppletie op speelbeurten. De theaters garanderen deze makers gezamenlijk een aantal speelbeurten en een kleine tournee. Deze werkwijze heeft zich de afgelopen jaren bewezen en is één van de manieren waarop deze vlakke vloer theaters makers ontwikkelen en begeleiden.

Makers en hun producties ondersteund door De Co-producers

2019/2020 : Club Gewalt met *Life, oh life*
2018/2019: Hulst&Tarenskeen met *Assad*
Nineties Productions met *Merkel*
2017/2018: Anoek Nuyens + Rebekka de Wit met *Tenzij je een beter plan hebt*
Jasper van Luijk/SHIFFT met *Bliss*
2016/2017: Urland met *Internet of Things*
2015/2016: De Nwe Tijd i.s.m. Productiehuis Rotterdam met *Heimat 2*
2014/2015: Moeremans&sons met *Shoot the messenger*
Keren Levi (st Neverlike) met *Clubbing*
2013/2014: Schwalbe met *Schwalbe zoekt massa*

Bijlage 6: Duurzame relaties

Partners waar we duurzaam mee samenwerken in de huidige kunstenplanperiode (2017-2020)

Utrechtse makers en gezelschappen

DOX, Aluin, SHIFFT (Jasper van Luijk), De Dansers (Guy Corneille en Josephine van Rheenen), Audrey Bolder, Rosa Ensemble, Het Filiaal theatermakers, Het NUT, Schweigman&

Utrechtse festivals

Tweetakt, SPRING, Gaudeamus, Festival Oude Muziek, LeGuessWho?, What You See festival, Leidsche Rijn Festival

Overige Utrechtse partners

Stadsschouwburg Utrecht, TivoliVredenburg, Het Huis Utrecht, ZIMIHC, Cultuur19, De Vrijstaat, Leidsche Rijn Connectie, Muziek in de Meern, Harmonieorkest Vleuten, HKU Theater, ROC Midden Nederland, UU Theaterwetenschappen, en diverse basis- en middelbare scholen in Leidsche Rijn

Langjarige samenwerkingen met makers en gezelschappen landelijk

't Barre Land, Toneelgroep Oostpool, Dood Paard, Hotel Modern, Maatschappij Discordia, Alida Dors, Jakop Ahlbom Company, Maas Theater & Dans, Nineties Productions, Marjolijn van Heemstra, Sadettin Kirmiziyüz, BOG., Het Nationale Theater.

Investeren in de ontwikkeling van makers

In de huidige kunstenplanperiode (2017 – 2020) investeerden we - door dramaturgische coaching, zakelijk strategische gesprekken, extra technische ondersteuning en het loyaal tonen van hun werk op onze podia - in de artistieke ontwikkeling van de volgende makers:

Utrechtse makers

Genre: theater
Das Lemniscaat, Jouman Fattal, Vloeken in de kerk, Tg Tiefschnee, Als de Beren Komen, Compagnie Red, Yellow & Blue (Daan van Bendegem), iona&rineke (tegenwoordig Standplaats Utrecht), Floyd & Henke (Floyd Koster en Henke Tuinstra, tegenwoordig makers bij Het Filiaal theatermakers), Khadija El Kharraz Alami, Lars Brinkman, Poezieboys (Joep Hendrix en Jos Nargy), Theatergroep Azijn (Ludy Graffelman), Yorke & quincY (Yorke Mulder-Bhangoo en Quincy van Driesten), TB RUUT (Ruta van Hoof), Club Lam (Marloes IJpelaar, Ella Kamerbeek en Ayla Satijn), Studio Figur (Noufri Bachdim en Pluck Venema), Audrey Bolder, Meneer Monster, Clean Pete, Jeroen Schipper, Haytham Safia, Marte Boneschansker

Genre: Toneelschrijvers
Dit Zijn De Schrijvers, Enver Husicic, Koen Caris, Daan Windhorst, Jannemieke Caspers, Enne Koens

Genre: Cabaret
Oldenhermanns, Boesjans (o.a. Wilhelmer van Efferink), Daan Boom, Joris Linssen

Genre: Dans/Performance
Igor Vrebac, Iris van Peppen, 155

Makers landelijk

Genre: theater
De Theatertroep, Eline Arbo (tegenwoordig onderdeel van de Toneelschuur), Club Gewalt, Eva Line de Boer, De Vlieg, Gian van Grunsven, mc Kassett, Simon Heijmans, Charli Chung, Kompagnie Kistemaker, Bosse Provoost, Ada Ozdogan, Silke van Kamp, Ira Kip.

Genre dans/performance
Loïc Perela, Mouna Larousi, Connor Schumacher, Mirthe Ingrid Berger, Guilherme Miotto, Amos Ben-Tal

Bijlage 7: Samenwerkingsovereenkomst Theater Kikker – Het Huis Utrecht – HKU Theater

Samenwerkingsovereenkomst
Theater Kikker - Het Huis Utrecht - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

tussen

Stichting Theater Kikker, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de directeur mevrouw D.T.M. Majoor en
Stichting Het Huis Utrecht, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door directeur mevrouw J. de Vos
en
HKU Theater, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de directeur heer C. Nieuwenhuis, hierna te noemen partijen.

Overwegende:

1. De samenwerking die tussen partijen is ontstaan heeft geleid tot het opstellen van deze samenwerkingsovereenkomst.
2. Partijen hebben een gezamenlijke interesse in de beroepspraktijk van afgestudeerden van HKU Theater.
3. Partijen vinden het een gedeeld belang dat alumni van HKU Theater behouden blijven voor de stad Utrecht en vinden daarom een binding van studenten, al in de opleiding, met Theater Kikker en met het Huis Utrecht essentieel.

Doel:

- Partijen willen studenten van HKU Theater al tijdens hun opleiding in de professionele context van Het Huis Utrecht en van Theater Kikker laten verkeren.
- Partijen willen door samenwerking een meerwaarde scheppen voor de studenten van HKU Theater door hun een context vanuit de beroepspraktijk te bieden en tevens voor Theater Kikker en Het Huis Utrecht een meerwaarde te bieden door de binding van alumuni aan deze instituten.
- Partijen willen door samenwerking een 'tweede spoor' aanbieden voor Utrechtse autodidacte makers en performers.
- Partijen willen samenwerken op het gebied van scouting, coaching en netwerkvorming.
- Partijen streven naar coproducties die deze activiteiten borgen.

Invulling:

- Partijen hebben ten behoeve van hun samenwerking een concept ontwikkeld. In dit concept is sprake van een artistiek inhoudelijke begeleiding, zakelijke coaching, publieksopbouw, presentatieplekken en netwerk-ontwikkeling in een package deal.
- Vanuit Theater Kikker en Het Huis Utrecht worden studenten van HKU Theater begeleid voor nader te definiëren projecten. Het traject is open voor autodidacte makers en performers uit Utrecht en omgeving.
- Partijen spreken de intentie uit om daartoe concrete projecten te definiëren.

Aanpak:

- Bovenstaande invulling wordt opgepakt door een liaison van ieder der partijen, die bestaat uit de vertegenwoordigende directeuren.
- De liaisons houden toezicht op de uitvoering van de samenwerking en op de uitvoering van de te definiëren projecten.
- Partijen leveren hun bijdragen over en weer in beginsel uit eigen middelen.
- Partijen zullen hun samenwerking in hun marketing en PR uitdragen en elkaar ondersteunen in beleidspresentatie en –lobby.

Monitoring:

- Minimaal eens per jaar evalueren partijen de voortgang van de samenwerking.
- Voor belangrijke beslis-of geschilpunten i.v.m. de samenwerking nemen partijen direct contact met elkaar op.

Looptijd:

- Deze intentie geldt met ingang van 1 januari 2020 tot 31 december 2023 (einde kunstenplanperiode 2021-2024).
- Afhankelijk van de uitkomsten van de monitoring vindt na het verstrijken van de duur van deze samenwerkingsovereenkomst steeds verlenging plaats voor een volgende periode van twee jaar.

Aldus opgemaakt en in drievoud ondertekend, op 7 januari 2020 te Utrecht

namens stichting Theater Kikker D.T.M. Majoor Directeur	namens stichting Het Huis Utrecht J. de Vos Directeur	namens HKU-Theater C. Nieuwenhuis Directeur

Bijlage 8 Steunverklaring ontwikkelinstelling Podiumkunsten Midden Nederland (Standplaats Midden)

Aan de initiatiefnemer van Ontwikkelinstelling
Podiumkunsten Midden Nederland
(Standplaats Midden)
Gaudeamus: Henk Heuvelmans en Martijn Buser
SPRING: Jeltsje In der Rieden en Rainer Hofmann
Het Filiaal: Josine Gillissen
Het Huis Utrecht: Cobie de Vos
De Coöperatie: Robert Kouijzer
Holland Opera: Niek Idelenburg

Betreft: steunverklaring aan Ontwikkelinstelling Podiumkunsten Midden Nederland (Standplaats Midden)

21 januari 2020, Utrecht

Beste initiatiefnemers,

Op 12 december j.l. hebben jullie naar een aantal podia in de regio een brief uitgedaan, over de planvorming rond de Ontwikkelinstelling Midden-Nederland (nieuwe naam: Standplaats Midden). Zo ook aan Theater Kikker / Podium Hoge Woerd. In de brief leggen jullie een heldere koers neer. Jullie maken gebruik van de ervaring die inmiddels is opgedaan met o.a. De Standplaats en maken voor de nieuwe aanvraag een aantal scherpe keuzes: de nieuwe ontwikkelinstelling zal podiumkunsten breed zijn en zich richten op de hele regio Midden-Nederland. Daarmee wordt recht gedaan aan de ambitie en de taakstelling die van een ontwikkelinstelling in de Basis Infrastructuur verwacht mag worden. Jullie gaan opereren als een breed gedragen netwerkorganisatie van producenten, podia, festivals en opleidingen. Dit maakt het mogelijk een groot potentieel van al deze partners aan te spreken.

Wij zijn vanuit Theater Kikker / Podium Hoge Woerd enthousiast over de aangegeven koers en maken graag deel uit van de netwerkorganisatie die jullie voor ogen staat. De uitgangspunten die jullie neerzetten voor de selectie van makers onderschrijven wij zonder meer. In onze ogen is er een duidelijke behoefte aan het begeleiden van professionele theatermakers met al enige productie-ervaring én een duidelijk talent en potentieel om zich verder te ontwikkelen, door een cruciale periode in hun loopbaan heen. De koers sluit ook aan bij de afspraken die Theater Kikker / Podium Hoge Woerd, Het Huis Utrecht en HKU-Theater hebben gemaakt om hun expertises gezamenlijk in te zetten om talentvolle makers aan Utrecht te binden, te begeleiden en een podium te geven.

Stichting Theater Kikker · Ganzenmarkt 14 · 3512 GD Utrecht

Jullie vragen expliciet om een antwoord op drie vragen:

- Zie je meerwaarde om in het kader van je eigen ambitie voor talentontwikkeling vanaf 2021 samen te werken met de nieuwe Ontwikkelinstelling?
- Zo ja, mogen we er dan op rekenen dat een productie die in signatuur bij jouw podium / festival past daar te zien zal zijn?
- Neem je het vooruitzicht op deze samenwerking op in je eigen vierjarenplan 21-24? En: ben je akkoord wanneer wij hetzelfde doen?

Op deze vragen kunnen wij onverkort en volmondig 'ja' zeggen. Theater Kikker / Podium Hoge Woerd staat, vanuit haar missie, voor het ontwikkelen en programmeren van theatertalent, met bijzondere aandacht voor Utrechtse makers. Bijdragen aan en samenwerken binnen een Ontwikkelinstelling Podiumkunsten Midden-Nederland (Standplaats Midden) sluit daar naadloos op aan. Wij zien uit naar vervolgstappen op het pad dat jullie zijn ingeslagen.

Met hartelijke groet,

Désirée Majoor
Directeur Theater Kikker / Podium Hoge Woerd

Stichting Theater Kikker · Ganzenmarkt 14 · 3512 GD Utrecht

Bijlage 9 Organogram

* *De functie van hoofd programmering wordt uitgevoerd door de algemeen directeur.*

Bijlage 10

Samenstelling bestuur stichting Theater Kikker (januari 2020)

Mathijs Bouwman – directeur bij web- en marketingplatform Peppered (voorzitter)
Marleen Kloppers – registeraccountant, financieel interim-manager en toezichthouder (penningmeester)
JanJacob Bijkerk – partner bij De Advocaten van Van Riet (secretaris)
Maaike Bleeker – hoogleraar Theaterwetenschap aan de Universiteit Utrecht
Dönüs Coban – director of sales Lagardère Sports Netherlands
Saskia van Dockum – directeur-rentmeester Stichting Het Utrechts Landschap
Anneke Jenniskens – adjunct-directeur Musis en Stadstheater Arnhem