



Theater Kikker

Gids naar vernieuwend theater

Ondernemingsplan 2017-2020

INHOUD

1. INLEIDING	3
2. TERUGBLIK 2013 – 2015	4
3. MISSIE: WAT WE WILLEN BETEKENEN	7
4. UITWERKING MISSIE: HOE WE DAT WILLEN DOEN	8
5. MARKETING EN COMMUNICATIE	13
6. PERSONEEL	16
7. BESTUUR	17
8. ONDERNEMERSCHAP EN FINANCIËLE BEDRIJFSVOERING	18

1. INLEIDING

Onverminderd richten we ons in Theater Kikker op vernieuwing en ontwikkeling, op theater dat buiten de lijntjes wil kleuren. We nemen speciale verantwoordelijkheid voor theater dat in de eigen stad wordt gemaakt en voor aanbod van jonge makers. Kikker is dan ook een theater dat zijn publiek prikkelt, aanspreekt op zijn nieuwsgierigheid. Het is een positie die volgens ons niets aan belang heeft ingeboet. Integendeel zelfs.

Van dit theater presenteren we hierbij met plezier het Ondernemingsplan.

De recente uitbreiding met Podium Hoge Woerd, het nieuwe theater in Leidsche Rijn dat we vanuit Kikker bestieren, opent voor de komende periode een nieuw perspectief. Volgens afspraak gelden nog gescheiden subsidietrajecten en dus ook afzonderlijke ondernemingsplannen. Hoe nuttig ook in deze aanloopjaren, het is een kunstmatige scheiding: Kikker en Podium Hoge Woerd zijn één bedrijf, een eenheid als een twee-eiige tweeling. Het is een combinatie met grote meerwaarde, niet alleen bedrijfsmatig, maar ook inhoudelijk. In dit plan staan we ook daarbij stil.

Utrecht, januari 2016

bestuur en directie Theater Kikker | Podium Hoge Woerd

2. TERUGBLIK 2013 - 2015

In de afgelopen jaren heeft Theater Kikker zich verder ontwikkeld als gids voor vernieuwend theater met werk van gekende makers die op zoek blijven naar nieuwe theatrale paden, maar ook werk van veel nieuwe, net afgestudeerde makers. Waar de te verwachten publieksrespons dat rechtvaardigt, presenteren we hun voorstellingen in series.

Met de komst van programmeur Jolie Vreeburg in 2013 kregen we een fanatieke scout in huis die werk van jonge makers op de voet volgt, met hen in gesprek gaat om ze daarna in Kikker een (eerste) platform te bieden.

Belangrijke pijler in het programma bleef het werk van Utrechtse groepen: Aluin, Dox, De Warme Winkel, (zaalvoorstellingen van) Schweigman&, ze waren alle in langere speelseries bij ons te zien, evenals nieuwkomers, veelal afkomstig van de HKU. Lokale makers en groepen zijn jaarlijks goed voor ruim 30% van het aantal speelbeurten.

Ankerpunten

In ons vorige ondernemingsplan kondigden we aan ons programma meer nog dan voorheen te bundelen in zogenaamde ankerpunten, minifestivals rondom heldere uitgangspunten. Zo waren daar onze Collecties (afhankelijk van het jaargetijde Voorjaars-, Najaars- of Wintercollectie), steeds een kleine week waarin we tien jonge makers introduceerden van wie velen doorstroomden naar onze reguliere programmering.

Sinds 2013 openen we het seizoen met Kikker Kiest, een tiendaags programma met reprises van voorstellingen uit het voorgaande seizoen. De scherpe keuze die we daarbij maken biedt een uitgesproken uitsnede van ons jaarprogramma.

In de schoolvakanties continueerden we de succesvolle jeugdtheaterweken Herfststukjes, Winterkost en Lente-uitjes, waarvoor we samenwerkten met andere theaters in stad en regio.

De bundeling in deze ankerpunten blijkt een effectief middel om ons publiek mee te nemen; de jeugdtheaterweken waren het al, de Collecties en Kikker Kiest worden het steeds meer: sterke merken met een helder profiel en een groeiende publieke belangstelling.

Gevolgen van landelijke bezuinigingen

Indirect hadden de stevige bezuinigingen die de rijksoverheid vanaf 2013 oplegde ook gevolgen voor ons theater. Een groot deel van de productiehuizen verdween en de budgetten van het Fonds Podiumkunsten, waarvan veel van 'onze' groepen en makers afhankelijk zijn, krompen aanzienlijk. Dit raakte aan het evenwicht tussen productie en presentatie en had dus gevolgen voor de invulling van onze rol in het bestel.

Gelukkig geven makers en gezelschappen blijk van een grote weerbaarheid: het grootste deel heeft zich niet uit het veld laten slaan en toont een grote gedrevenheid om in moeilijke omstandigheden, tegen karige beloning, theater te blijven maken. Dit gaat gepaard met ondernemingszin en het besef dat de opbouw van een publiek een levensvoorwaarde is.

Bovendien wist een aantal productiehuizen dankzij lokale steun het vege lijf te redden (Frascati, Korzo, Productiehuis Rotterdam, Toneelschuur). Zij bleven jonge makers onder hun hoede nemen van wie velen hun werk in Kikker toonden.

Dit alles kan echter niet verhullen dat de financiële middelen waarmee zelfstandig werkende makers hun werk maken sterk terug liepen, met alle gevolgen van dien, voor hun inkomen, maar ook voor de productionele kracht van hun voorstellingen: niet alleen is een grote (acteurs)bezetting een zeldzaamheid, ook technische, publicitaire en zakelijke ondersteuning zijn zienderogen minder geworden. Daardoor is het appel dat op ons als podium wordt gedaan toegenomen: een grotere inzet van onze technici, publiciteitsvoering met minder eigen middelen van makers en groepen, een meer bewerkelijke contractuele en financiële afhandeling.

Positie in het nationale veld

Ondertussen heeft ons podium in het Nederlandse veld van vernieuwend theater alleen maar aan belang gewonnen: het aantal theaters dat hieraan ruimte biedt is verder afgenomen, of omdat ze verdwenen, of omdat ze in hun programmering meer en meer de veilige weg (moesten) kiezen. Al met al staat het vlakke vloer circuit onder druk, hetgeen onze verantwoordelijkheid voor de keten van productie – presentatie – publiek alleen maar heeft doen toenemen.

In deze ontwikkelingen was het van belang om samen op te trekken met theaters die een zelfde verantwoordelijkheid voelen. Deze samenwerking kreeg gestalte in de Coproducers: samen met de Toneelschuur, Frascati, Theater aan het Spui, de Verkadefabriek, de Rotterdamse Schouwburg en (tot vorig jaar) het Grand Theatre sloegen we de handen ineen om jaarlijks twee producties te verzekeren van voorfinanciering én van speelbeurten. Deze steun fungeerde vaak als vliegwiel voor verdere fondswerving. Zo ondersteunden de Coproducers werk van onder meer de collectieven Schwalbe, Moeremans&Sons en Urand, choreografe Keren Levi, theatermaakster Emke Idema en de makers van het tweede deel van Heimat (Freek Vielen, Rebekka de Wit e.a.).

Publieksrespons

Tegen de landelijke stroom in van afnemend theaterbezoek stegen in de afgelopen periode onze bezoekcijfers: telden we in de jaren 2010 t/m 2012 gemiddeld iets meer dan 18.500 bezoeken per jaar, in de drie jaar daarna bedroeg dit gemiddelde 20.300, een stijging met bijna 10%. Onze grote zaal (172 plaatsen) had in 2015 een zaalbezetting van 52%, onze kleine zaal (70 plaatsen) van 65%. Externe festivals en andere huurders waren nog eens goed voor tien- tot twaalfduizend bezoeken per jaar. Per jaar presenteerden we zo'n 130 producties, samen goed voor circa 300 voorstellingen, naast nog eens circa 130 activiteiten van festivals en huurders.

De klanttevredenheid is zeer hoog: blijktens een uitgebreide online publieksenquête in 2014 beoordeelt 95% van de respondenten zijn bezoek aan Kikker als goed tot zeer goed, een

waardering waarvan de kwaliteit van de voorstellingen en de gastvrijheid de belangrijkste componenten bleken.

Zeker in vergelijking met andere theaters zijn onze bezoekers jong: mede door het grote aandeel studenten (ca. 20%) is het merendeel van de bezoekers niet ouder dan 35. Qua publieksbereik hebben we een lokale functie: zo'n 80% komt uit de eigen stad. We mogen rekenen op een kern van trouwe bezoekers: 20% bezoekt ons vaker dan 2 keer per jaar, terwijl 70% van de incidentele bezoekers ons theater ook in eerdere jaren bezocht. Ons succesvolle Kikker-passe-partout, waarmee zo'n 100 bezoekers onbeperkt voorstellingen kunnen bezoeken, draagt bij aan de hoge bezoekerfrequentie.

Podium Hoge Woerd

Parallel aan dit alles voltrok zich een ingrijpend proces: realisering van Podium Hoge Woerd, het gloednieuwe theater in Leidsche Rijn dat we op uitnodiging van de gemeente sinds augustus 2015 exploiteren. Sindsdien vormen de twee theaters samen één bedrijf. Dit betekende onder meer een personele reorganisatie die ook ingreep op de organisatie van Theater Kikker.

Het gecombineerde bedrijf telt bijna 19 fte, waarvan iets meer dan 12 fte zijn toe te rekenen aan Kikker en 6½ fte aan Podium Hoge Woerd. Nu, een half jaar na de opening van Podium Hoge Woerd, kunnen we met trots en tevredenheid terugkijken op het proces dat hiertoe in de afgelopen jaren leidde.

Als voorbode van de gecombineerde bedrijfsvoering ontwikkelden we, tegelijk met de introductie van nieuwe ticketing- en marketingsoftware, in 2014 een nieuwe website die qua architectuur – in onderscheiden vormgeving – bruikbaar is voor Kikker en Podium Hoge Woerd, meteen een eerste voordeel van de schaalvergroting.

Financiën

Financieel kunnen we terugkijken op gezonde jaren. We hielden de kosten onder controle, terwijl de recette-inkomsten stegen van € 150.000 in 2012 naar € 172.000 in 2015, een stijging met 14%.

De huurinkomsten liepen wel terug, al vertonen ze inmiddels weer enig herstel: van € 115.000 in 2012 via € 83.000 een jaar later naar € 96.000 in 2015. Deze sterke daling is niet alleen te wijten aan de economische crisis, maar meer nog aan de omstandigheid dat ook stedelijke festivals werden getroffen door landelijke bezuinigingen en dus aanmerkelijk minder zaalruimte afnamen.

Al met al noteerden we in de afgelopen jaren steeds een klein positief resultaat en groeide onze risicoreserve met € 30.000 tot € 111.000 per 1 januari 2015. De bij herhaling uitblijvende prijscompensatie van de exploitatiesubsidie en de genoemde terugval van huurinkomsten noodzaakten ons wel om in te teren op de bestemmingsreserve voor investeringen; deze liep met € 70.000 terug tot € 130.000. Ook zagen we ons in 2014 genoodzaakt het personeelsbestand met 1 fte in te krimpen.

3. MISSIE: WAT WE WILLEN BETEKENEN

Of het nu de vorm betreft waarin een voorstelling zich ontvouwt, de inhoud of, liever nog, allebei: voor ons gaat theater vooral over een nieuwe kijk op de werkelijkheid. Het theater waar wij voor staan vertelt een verhaal dat nog niet (zo) verteld was, is soms zelfs een spel waarvan de toeschouwer de regels ter plekke moet ontrafelen.

Het theater dat wij laten zien doet een beroep op verbeeldingskracht: de toeschouwer is net zo verantwoordelijk voor de voorstelling als de maker, de maker op zijn beurt laat de toeschouwer ruimte om zijn eigen verhaal te maken.

Voor theater dat de bezoeker meeneemt langs nog niet vaak gebaande paden ziet Kikker zich als een gids.

Speciale verantwoordelijkheid nemen wij voor de eigen stad. Voor professionele Utrechtse theatermakers zijn wij graag hun eerste 'huis'. Speciale verantwoordelijkheid nemen we eveneens voor jonge makers, die we graag een eerste podium bieden.

4. UITWERKING MISSIE: HOE WE DAT DOEN

De makers en gezelschappen die wij uitnodigen kennen we goed, ofwel omdat ze sinds jaar en dag kind aan huis zijn, dan wel omdat we ze volgen vanaf hun opleiding, nog voordat ze hun eerste productie bij ons presenteren. We zijn continu met ze in gesprek over hun ontwikkeling, over de plaats van hun werk in de maatschappij, over hun publiek. Wij kiezen onze makers op basis van een sterk ontwikkeld kompas voor wat theateraal en inhoudelijk van belang is voor onze tijd. Op basis van dit kompas stellen we een programma samen dat van jaar tot jaar continuïteit heeft: makers volgen we in langere, meerjarige lijnen. Voorstellingen zijn bij ons dan ook zelden incidenten.

Ons verhaal delen met het publiek

Het palet waarmee we ons programma kleuren is bont: het bevat performances, maar ook meer klassieke vertelvormen, bewegingstheater en dans, evenals multimediale producties waarin film of muziek het voortouw nemen. Van groen tot meer gerijpt, van uitbundig tot sober.

Aan de ene kant zijn daar Umland en Schwalbe of makers als Boogaerdt & Van der Schoot en Davy Pieters met op beeld gericht theater en performances, eclectische kunstvormen die het kijkgedrag van de toeschouwer ontregelen en aanzetten tot waarachtige verbeelding.

Aan de andere kant zijn daar Laura van Dolron, Marjolijn van Heemstra en Sadettin Kirmızıyüz met persoonlijke vertellingen, rechttoe en rechtaan, waarin de maker zélf het onderwerp lijkt, maar die tegelijkertijd uiterst geëngageerd zijn en de toeschouwer via hart of hoofd aanspreken op de eigen positie in de wereld.

En dan zijn er ook nog het ongebreidelde avant-garde-punktheater van Marien Jongewaard, de transparantie en speelsheid waarmee de dames van het aloude Discordia en hun jonge erfopvolgers van De Theatertroep de prachtigste teksten openbaren, het repertoiretooneel van Oostpool, steeds hecht verbonden met het hier en nu, de genadeloze levenspijn en de verzachtende troost die Ann Van den Broek ons via haar dansers doet voelen en Vlaamse uitstapjes naar Abattoir Fermé, De Roovers of Het KIP, surrealistischer van karakter dan de gangbare Hollandse verteltrant.

In deze bonte kleurenpracht vertellen 'onze' makers samen een verhaal dat van de toeschouwer geen onverschilligheid duldt. Gemene deler is de uitnodiging om als toeschouwer een positie in te nemen, onbevangen, niet belemmerd door op voorhand vastgelegde verwachtingen. Een uitnodiging die aan belang wint in een tijd die gedomineerd wordt door vluchtige meningen en oppervlakkige beelden. Wij voelen ons gesterkt door de ervaring dat veel, vooral jonge, mensen zich hierdoor laten aanspreken.

Context bij ons verhaal

Bij dit verhaal over de wereld van nu en hoe (vaak jonge) kunstenaars deze verbeelden, past dat we de achtergronden van hun keuzes zichtbaar maken. Daar waar de gelegenheid zich voordoet, bieden we dus graag een context.

Intensief doen we dit in onze minifestivals. Bij Kikker Kiest naar believen met een voorafgaande lezing of film op een inhoudelijk of theateraal deelgebied dat aansluit bij een voorstelling of met een talkshow in de foyer met de maker en een gast. Voor de Collecties ontwikkelden we Chez Jolie, waar gastvrouw en programmeur Jolie Vreeburg makers en publiek in huiskamersfeer uitnodigt tot samenspraak.

Ook andere voorstellingen voorzien we veelvuldig van een nagesprek, veelal over het werkproces. Welbewust zijn de programmeur of de directeur (intermediair immers tussen maker en publiek) hier de gespreksleiders.

Utrechtse makers en festivals

Meer nog dan welk ander podium in de stad zien we voor ons een taak weggelegd om werk te tonen van Utrechtse makers en gezelschappen. Bij ons kunnen ze publiek opbouwen en het gesprek voeren over hun werk. Dit geldt voor gezelschappen met een lange geschiedenis, evenzeer als voor nieuwkomers. Allen bedelen we met langere speelséries. Van deze bespelers is Aluin sinds jaar en dag het meest prominent zichtbaar in Kikker: het heeft er lange speelséries, voor steeds een groot publiek. We verheugen ons dan ook op hun verdere plannen, waaronder het tweede en derde deel van de trilogie De Vaderlandse Oorlog, in 2017 en 2019 te presenteren in tiendaagse speelséries. De recente ervaring met het eerste deel was – met maar liefst 1000 bezoekers – meer dan bemoedigend. Ook Dox en Het Filiaal krijgen op ons podium de ruimte voor première- of dernière series.

In onze kleine zaal is werk te zien van studenten of net-afgestudeerden van de HKU én van ad hoc-formaties die zich de komende jaren ongetwijfeld weer zullen aandienen.

Het Huis Utrecht bieden we graag de gelegenheid om voorstellingen te tonen die daar ontwikkeld worden in de talentontwikkelingstrajecten die er, deels in samenwerking met Theater Utrecht, Het Filiaal, Spring, Tweetakt of Dox, worden geïnitieerd.

Utrechtse festivals blijven bij ons meer dan welkom: Tweetakt en Spring, maar ook festivals uit andere disciplines zoals Impakt, Gaudeamus (met muziektheater) en, sinds 2015, Le Guess Who?. Ook lokale initiatieven op belendende terreinen, bijvoorbeeld literatuur, bieden we incidenteel zaalruimte.

De band met lokale bespelers krijgt nóg meer betekenis, nu we ook Podium Hoge Woerd kunnen benutten. Het Filiaal programmeren wij bij Kikker vooral binnen Herfststukjes en Lente-Uitjes. Met ons nieuwe theater, gesitueerd in het meest kinderrijke stadsdeel van Utrecht, bieden we Het Filiaal meer lokale speelruimte, ook voor schoolvoorstellingen. Iets soortgelijks geldt voor Dox. Theatergroep Aluin speelt zijn voorstellingen straks ook in

Podium Hoge Woerd en ontwikkelt zelfs één project exclusief voor die plek. Als het financieel lukt, realiseert Schweigman& op het binnenterrein opnieuw een grootschalige locatievoorstelling, zoals ze dat in september jl. al deden met de installatie Curve. Wat voor deze stedelijke gezelschappen geldt, geldt vanzelfsprekend ook voor producenten uit Leidsche Rijn: Het NUT en De Vrijstaat presenteren exclusief in Hoge Woerd nieuwe producties. Voor ons sluiten deze Utrechtse programma's in Hoge Woerd naadloos aan op de op de eigen stad gerichte opdracht van Kikker, sterker nog: ze komen er rechtstreeks uit voort.

Ankerpunten

Om onze bezoekers houvast te bieden en ons programma van extra accent te voorzien, bundelen we ons programma geregeld in verschillende, inmiddels beproefde ankerpunten. Allereerst in onze minifestivals: Kikker Kiest (seizoensopening met een eigenwijze selectie van ca. tien 'beste' voorstellingen van het jaar daarvoor) en de Collecties, waarin we jaarlijks in één week veel werk introduceren van makers die pas kort daarvoor afstudeerden.

Ook tonen we repertoireoverzichten, steeds van één typische Kikker-maker of -gezelschap in een meerdaags programma, omlijst met randprogrammering en meet-and-greets. In het recente verleden deden we dit met de choreografen Ann Van den Broek en Nicole Beutler, in 2017 hopen we dit te realiseren met 't Barre Land (dat zich aan het herpakken is na de subsidiestop van 2013) en met choreograaf Jan Martens. Theatergroepen als Dood Paard en De Theatertroep staan op ons wensenlijstje, evenals theatermaker Marien Jongewaard.

Landelijke samenwerking

Samen met zes verwante theaters in het land initieerden we de Coproducers, een samenwerking die we de komende vier jaar continueren. De deelnemende theaters achten het onverminderd van groot belang om door voorfinanciering en het bieden van gegarandeerde speelbeurten verantwoordelijkheid te nemen voor nieuw op te zetten producties van onafhankelijke makers en groepen.

Daarnaast slaan we de handen ineen met Frascati, de Rotterdamse Schouwburg en Theater a/h Spui om meer samenhang te creëren tussen vraag en aanbod en, middels compacte onderling afgestemde tournees, het jonge aanbod meer maatwerk te bieden. Daarbij is de grootstedelijke setting van de theaters in de vier grote steden een belangrijk thematisch accent.

De kleine zaal

We presenteren ons programma als eenheid en maken - met uitzondering van onze Collecties - geen al te zichtbaar onderscheid tussen rijper werk aan de ene en groen werk aan de andere kant. In de te kiezen presentatie is er echter vaak wel een onderscheid. Onze kleine zaal heeft hierin de functie van openbaar laboratorium. De intimiteit van deze zaal, bijna als die van een huiskamer, zorgt ervoor dat werk van jonge makers die hun weg nog

zoeken er goed gedijt. Meer nog dan in onze grote zaal wordt de toeschouwer er uitgenodigd 'mee te denken' met een soms nog wat rafelige voorstelling. Onze kleine zaal is dan ook dé plek om werk van nieuwe, nog onbekende makers te introduceren. Bij uitstek gebeurt dit in Monsteren!, ons tweemaandelijks uitprobeer-programma waarin HKU-studenten, professionele makers of schrijvers korte proeven van hun werk presenteren en bezoekers gevraagd wordt actief te reflecteren op wat ze ervaren hebben.

Jeugdtheater

We bundelen onze jeugdtheaterprogrammering in Herfststukjes, Lente-uitjes en Winterkost, steeds tijdens schoolvakanties en opgezet in samenwerking en afstemming met vijf andere theaters in stad en provincie. Dankzij hun sterke merkwaarde staan deze ankerpunten garant voor een groot publieksbereik. In onze beide zalen gaat het dan om ca. 12 voorstellingen per vakantieperiode. Ook hier maken we ruimte voor werk van jonge makers en makers uit de eigen stad en hebben we een voorkeur voor producties die buiten de lijntjes kleuren. Tegelijk beogen we een omvangrijk publieksbereik. Bezoek aan onze jeugdvoorstellingen, zeker in de vakantieperiodes, is immers vooral gelegenheidsbezoek.

In het jeugdtheater ligt een evident raakvlak met Podium Hoge Woerd. Ook met dat theater participeren we in Herfststukjes, Lente-uitjes en Winterkost. De samenhang gaat zelfs zo ver dat in een en dezelfde vakantieperiode producties soms op beide podia te zien zijn. We hebben dan ook dit werkterrein, jeugdtheater, gekozen om bij wijze van pilot een gecombineerd evenement te initiëren. In april 2017 presenteren we een driedaags peuter- en kleuterfestival, waarin de profielen van beide theaters mee gaan klinken: het is zowel gericht op ontwikkeling en jonge makers als op publieksbereik.

'Producerend programmeren'

Nu veel productiehuzen zijn verdwenen en er sterk is beknibbeld op landelijke projectsubsidies, zijn jonge makers steeds vaker op zichzelf aangewezen, met maar nét genoeg financiële middelen en zonder afdoende productionele ondersteuning. Meer en meer zien wij ons dan ook geconfronteerd met 'halfproducten'. Dit manifesteert zich in weinig personele middelen voor technische ondersteuning of publiekswerving en een beperkte zakelijke knowhow.

De financiële lacunes kunnen we niet dichten, ook gaan we niet zelf produceren, maar als ontvangend podium, bondgenoot en gastheer van zijn makers, kunnen we als het ware wel 'producerend' programmeren: gezelschappen en makers helpen waar we dat kunnen, in techniek en publiciteit, soms zelfs zakelijk. We gaan tijdig in gesprek met gezelschappen om zicht te krijgen op wat ons en hen te wachten en te doen staat. We besteden extra aandacht aan verdere aanpassing van interne werkprocessen die voor deze ondersteuning nodig zijn. Ook adviseren we nieuwe makers op strategisch en zakelijk gebied, wijzen hen geregeld de weg naar financieringsmogelijkheden.

Voor programmeurs van collega-podia zijn onze Collecties een belangrijke showcase van nieuw werk, die er geregeld toe leidt dat voorstellingen ook elders te zien zijn.

Stadsprogrammering

Naast Kikker met zijn sterke focus op vernieuwing, op jonge makers en aanbod uit de eigen stad, is de stad inmiddels gezegend met nog twee goed geoutilleerde vlakke vloer zalen: ons eigen Podium Hoge Woerd en de verbouwde Blauwe Zaal. De Blauwe Zaal kent als kleinere zaal van de Stadsschouwburg een breed aanbod, onder meer van gesubsidieerd en ongesubsidieerd toneel, cabaret en jeugdtheater. Die zaal is nu ook geschikt voor moderne dans. Richt De Blauwe Zaal zich op stad en regio, Podium Hoge Woerd richt zich, met een vergelijkbaar profiel, primair op Leidsche Rijn.

Dit landschap met drie volwaardige vlakke vloer zalen nodigt ertoe uit meer en meer te denken vanuit een stadsprogrammering, waarbij ieders kwaliteit zo goed mogelijk wordt ingezet. Dit alles ten gunste van het Utrechtse publiek en de bespelers.

Zo'n stadsprogrammering vergt afstemming. Voor Kikker en Hoge Woerd is dit een intern proces, met de schouwburg vergt dit onderling overleg. Dat vindt ook plaats vanuit de erkenning dat elk podium goeddeels zijn eigen publiek heeft en in die zin het andere podium aanvult. Uitkomst kan dan ook zijn dat afzonderlijke producties op verschillende podia te zien zijn. Dit geldt voor De Blauwe Zaal en Podium Hoge Woerd, maar ook voor voorstellingen (bijvoorbeeld van lokale groepen) die én in Kikker én in de Blauwe Zaal staan. Incidenteel zijn Kikker-voorstellingen ook te zien in Podium Hoge Woerd. Voor zover het Utrechtse groepen betreft, bespraken we dit hiervoor. Maar ook andere makers en gezelschappen met een betrekkelijk toegankelijk repertoire bieden we in Leidsche Rijn een extra speelbaarheid, zodat ze ook daar een publiek kunnen opbouwen. Dit geldt in het komende seizoen bijvoorbeeld voor regisseurs die bij de Toneelschuur aan het werk zijn, voor Laura van Dolron, Hotel Modern en Oostpool.

Omvang van de programmering

Voor de komende vier jaar voorzien we een vergelijkbaar aantal voorstellingen als in de afgelopen jaren. We verwachten circa 130 verschillende producties per jaar te tonen, samen goed voor zo'n 300 voorstellingen. Ongeveer een derde van die voorstellingen zal uit de eigen stad komen. Daarnaast voorzien we jaarlijks circa 130 activiteiten van externe festivals en andere huurders.

5. MARKETING EN COMMUNICATIE

Bij ons profiel hoort een nieuwsgierig publiek: bezoekers die zich openstellen voor nieuwe vormen, die zich – met de makers – vragen willen stellen over onze wereld. Slechts sporadisch kunnen we in de communicatie terugvallen op namen van gekende makers of op bekend repertoire, dus zullen wij als afzender het vertrouwen moeten wekken dat een bezoeker een goede keuze maakt voor zijn tijdbesteding.

In de toonzetting van onze communicatie spelen we hierop in: we houden die persoonlijk, laten zien dat onze keuze mensenwerk is en dat we hierop aan te spreken zijn, soms zelfs letterlijk wanneer programmeur of directeur naar voren treden in Kikker Kiest, de Collecties of nagesprekken.

In het beste geval fungeert Theater Kikker voor een ingevoerd publiek als keurmerk. In de komende periode spannen wij ons in om in al onze uitingsvormen Kikker-als-merk nog meer te laden.

Inzetten op verdere uitbreiding publiek

Gesterkt door de recente groei van bezoekcijfers, zetten we in op een verdere toename. Doel is om de komende vier jaar het aantal bezoekers te doen stijgen met nog eens 10%.

We zetten primair in op een terrein waar we al goed in zijn: het bereik van jongvolwassenen in de stad. Ook zetten we in op het verder ontwikkelen van herhaalbezoek en op een nieuw terrein: dat van (veelal tijdelijke) niet-Nederlandstalige inwoners van de stad.

De komende jaren staan ook in het teken van gerichtere inzet en kennisversterking van onze medewerkers. Hiertoe biedt de uitbreiding met Podium Hoge Woerd een uitgelezen kans.

Hieronder gaan we in op deze deelonderwerpen. We laten een schets van evidente werkzaamheden buiten beschouwing, zoals het genereren van persaandacht voor afzonderlijke voorstellingen, verzending van (gesegmenteerde) nieuwsbrieven, verspreiding en vervaardiging van drukwerk, vermelding in online en offline agenda-media etcetera. Hetzelfde geldt voor de intensieve campagnes rondom onze diverse ankerpunten.

Studenten en jongvolwassenen

Je moet zijn waar je doelgroep is. Daarom gaan we nog meer focussen op de online-media die 20- tot 30-jarigen gebruiken. Onverminderd zijn social media hierin van groot belang; Kikker heeft hier een groot en groeiend bereik. Winst is nog te boeken in de inhoud van wat we via deze media posten: hoe exclusiever en persoonlijker, hoe effectiever. Daarom vragen we makers om speciaal voor Kikker gemaakt kort beeldmateriaal, plaatsen we persoonlijke aanbevelingen van de programmeurs, nodigen we onze 'fans' en volgers uit tot dialoog en gunnen we een blik achter de schermen van Kikker of uit een repetitielokaal. Op al deze terreinen zijn al stappen gezet. In de komende jaren bouwen we dit uit.

Een aanbeveling van een lid van de eigen peergroup legt meer gewicht in de schaal dan reclame die we voor onszelf maken. In onze passe-partout-houders hebben we betrokken fans en deskundigen in één. Ze vormen de voorhoede van onze bezoekers. Dit benutten we nog onvoldoende. Wij gaan ze aansporen om hun ervaringen te delen en bieden ze daar een platform voor, niet alleen op facebook, maar ook op onze website. Zij krijgen eveneens een inbreng in Kikker Kiest.

Daar waar specifieke onderwerpen van voorstellingen er aanleiding voor zijn, benaderen we studieverenigingen van daartoe geëigende studierichtingen met een aanbod voor groepsgewijs bezoek. We bemiddelen desgewenst voor een ontmoeting met de makers.

Drie jaar geleden introduceerden we de Happy Tuesday: wekelijkse avond waarop studenten voor een eenheidstarief van € 10,- een voorstelling kunnen bezoeken. Het leidde tot zo'n 500 bezoeken per jaar, een aantal dat moet kunnen worden uitgebreid. Bij aanvang van het komende seizoen gaan we een nieuwe campagne voeren, online en offline.

Inzetten op herhaalbezoek

Willen we bezoekers doen terugkeren, dan is de eerste voorwaarde dat ze tevreden het pand hebben verlaten. Die tevredenheid geldt niet alleen de voorstelling, maar ook de service rondom kaartverkoop, de helderheid van de gegeven informatie en de ontvangst van binnenkomst tot vertrek. Dat raakt dus het hele bedrijf. We blijven hier constant aandacht aan besteden.

Voortbouwend op de goede ervaring die we hiermee hebben opgedaan in Podium Hoge Woerd, gaan we ook voor Kikker (maandelijks) after sales-mails inzetten. Ze dienen een driedelig doel: laten zien dat we geïnteresseerd zijn in de bezoekerservaring, het verzamelen van suggesties voor verbeteringen en bezoekers op het spoor zetten van nieuwe, volgende voorstellingen.

Gidsfunctie

Belangrijke barrière voor theaterbezoek is dat potentieel geïnteresseerden moeilijk hun weg vinden. In Kikker, met zijn uitgebreide aanbod, speelt dit zeker een grote rol. Bij onze gidsfunctie past dat we de weg wijzen. Daarom gaan we 'sporen' uitzetten in ons programma, die via afzonderlijke toegangen op onze website te benaderen zijn. Op basis van diezelfde sporen traceren we onze bezoekers, die we, mits ze hiervoor toestemming hebben gegeven, een welgericht voorstel voor herhaalbezoek doen.

De mogelijkheid die de inrichting van onze vernieuwde website biedt om relevante achtergrondinformatie te bieden is tot nu toe nog niet ten volle benut. Wel belichten we daar nu al consequent de achtergrond van de makers. Met ingang van volgend seizoen gaan we hier meer mee doen: indien beschikbaar presenteren we er relevante achtergrondinformatie. Ook voor reflectie van bezoekers op ons programma gaan we op website en sociale media ruimte maken.

Campagne Language No Problem

Jaarlijks zijn zo'n 40 producties (= ca. 80 voorstellingen) ook bij te wonen door bezoekers die de Nederlandse taal niet beheersen, producties die Engelstalig zijn of zich überhaupt niet bedienen van taal. Ze bieden een uitgelezen mogelijkheid voor bezoek door de bijna 4000 buitenlandse studenten die hier tijdelijk verblijven. Hetzelfde geldt voor in Utrecht verblijvende expats.

Inmiddels hebben we relevante voorstellingsinformatie in het Engels beschikbaar op onze website. De volgende stap is een gerichte campagne om de beoogde doelgroepen hierop te wijzen. Daartoe gaat dit jaar nog kortstondig een extra projectmedewerker aan het werk die de netwerken in kaart brengt, waar wij onze communicatie op kunnen richten. Daarna volgt een 'Language no problem'-campagne, online en offline.

Ondertussen sluiten we graag aan bij soortgelijke initiatieven van Cultuurpromotie Utrecht, die zich in eerste instantie richten op toeristen en andere bezoekers die slechts kort in de stad verblijven.

Prijsbeleid en kortingsregelingen

We brengen een vrij sterke differentiatie aan in de toegangsprijzen die we rekenen: voorstellingen met een verondersteld grote belangstelling prijzen we vrij fors (ca. € 20,-), waar we kaartjes voor werk van beginnende makers betrekkelijk goedkoop houden. Bij jeugdvoorstellingen geldt een extra vriendelijk tarief voor kinderen.

Kortingsregelingen zijn voorbehouden aan bezoekers voor wie een laag inkomen een barrière zou kunnen zijn: UPas-houders, studenten en scholieren. Kortingen op grond van leeftijd (65+, CJP) verlenen we niet.

Met ons Kikker-passe-partout kunnen bezoekers voor één tarief een jaar lang onbeperkt voorstellingen zien. Dit is een veel benutte mogelijkheid voor studenten aan de HKU en studenten theaterwetenschap.

De afdeling marketing en communicatie

Door de uitbreiding met Podium Hoge Woerd ging de organisatie van Theater Kikker een geheel nieuwe fase in. De afdeling marketing en communicatie is voor beide theaters samen verdubbeld tot vier medewerkers, voor iets meer dan 3 fte, aangestuurd door een gespecialiseerd hoofd. In de aanloopfase handhaafden we bewust een scheiding: de medewerkers doen hun werk nog locatiegebonden. Deze rigoureuze scheiding gaan we loslaten. Zo benutten we specifieke kwaliteiten van de afzonderlijke medewerkers voor beide podia, c.q. kunnen we deze verder ontwikkelen. Hoewel iedere medewerker óók allround zal moeten zijn, valt te denken aan specialisatie in doelgroepmarketing (publiek voor jeugdtheater, Engelstaligen, jongvolwassenen en studenten) en expertises (online marketing, 'traffic' van gedrukt materiaal, online publieksonderzoek, perscontacten). Uitbreiding van ons bedrijf zal hier dus niet alleen een kwantitatieve groei betekenen, maar ook een kwalitatieve. Hierbij zij aangetekend dat we ervoor waken dat de binding met publiek en aanbod van de afzonderlijke podia niet verloren gaat.

6. PERSONEEL

De uitbreiding met Podium Hoge Woerd heeft geleid tot één organisatie, die twee theaters bestiert. Een groot deel van de functies is inzetbaar voor beide theaters: directie, secretariaat, financiële administratie, kaartverkoop, aansturing publieksdiensten en aansturing techniek. Een kleiner deel is (vooralsnog) locatiegebonden. Dit geldt voor programmering, publiciteit en techniek.

In de komende vierjarenperiode zijn de subsidiestromen van beide theaters nog gescheiden. Dit betekent dat de personeelskosten worden toegerekend naar de afzonderlijke theaters. Het personeelsbestand is als volgt samengesteld (getallen in fte, 1 fte = 36 uur / week):

functie	Kikker	PHW	totaal
directie / hoofd programmering	0,50	0,50	1,00
hoofd publiek	0,36	0,53	0,89
hoofd techniek	0,53	0,36	0,89
programmering	0,89	0,89	1,78
theatertechniek	2,94	1,78	4,73
publiciteit	1,56	1,56	3,12
kaartverkoop	0,53	0,36	0,89
officemanagement	0,67	-	0,67
financiële administratie	0,67	0,44	1,11
horeca, verhuur & productie (Kikker)	1,56	-	1,56
avondpersoneel (Kikker)	1,17	-	1,17
schoonmaak (Kikker)	0,83	-	0,83
totaal	12,20	6,42	18,62

Arbeidsvoorwaarden zijn op basis van de cao Nederlandse Podia.

Voor 2017-2020 gaan we uit van consolidatie van de personeelsomvang.

Voor uitvoerende taken ten behoeve van horeca en kaartverkoop kunnen we in Kikker een beroep doen op ca. 25 vrijwilligers.

7. BESTUUR, GOVERNANCE

Het stichtingsbestuur van Theater Kikker is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Het heeft belangrijke delen van zijn bevoegdheden gedelegeerd aan de directie binnen kaders die in een directiestatuut zijn vastgelegd en waarop het bestuur toezicht houdt. Het bestuur bestaat uit zeven leden. De Code Cultural Governance wordt toegepast: zo vindt er jaarlijks zelf-evaluatie plaats, periodiek ook evaluatie van het gekozen bestuursmodel en geschiedt werving van nieuwe bestuursleden openbaar op basis van profielschetsen. Het bestuur neemt zich voor om in de komende periode ruimte te maken voor een lid c.q. leden uit Leidsche Rijn. Ook zal actief gekeken worden naar diversificatie van culturele achtergrond en leeftijdsopbouw. In het komende voorjaar wordt andermaal bekeken of het gekozen bestuursmodel nog passend is in de nieuwe constellatie.

8. ONDERNEMERSCHAP EN FINANCIËLE BEDRIJFSVOERING

In bredere zin is ons ondernemerschap nu en in de komende jaren gericht op het ontwikkelen van de meerwaarde van één bedrijf met twee podia. De uitbreiding met Podium Hoge Woerd biedt volgens ons grote kansen voor het totale bedrijf, bedrijfsmatig, kwalitatief en inhoudelijk en op termijn ook zakelijk. Op het benutten van die kansen is veel van onze energie gericht.

In engere zin, dat wil zeggen voor de locatie Kikker, richten we ons financieel op verdere groei van de eigen inkomsten. Ambitie is om de verhouding van die inkomsten ten opzichte van de exploitatiesubsidie verder te verbeteren. Dekten we met de eigen inkomsten in 2013 en 2014 nog 40% van de kosten, in 2020 voorzien we een aandeel van 44%, waarmee we de kostenstijgingen die we voorzien opvangen.

Buiten de aangevraagde exploitatiesubsidie heeft Theater Kikker vier andere inkomstenbronnen: recettes, inkomsten horeca, inkomsten zaalverhuur en incidentele fondsen.

Inkomsten uit recettes, kortingsregelingen

De beoogde groei van het aantal bezoekers met 10% in de komende vier jaar heeft een positieve weerslag op de te verwachten recette-inkomsten. Daarbij komt nog een beperkte verhoging van de te hanteren toegangsprijzen. Al met al voorzien we een groei van € 172.000 (2015) naar € 192.000 in 2020, een toename met 12%

Verhuur

Onze zalen zijn te huur, primair voor culturele partijen. Stedelijke festivals als Tweetakt, Impakt en Spring gebruiken onze zalen tegen een mild huurtarief. Hetzelfde geldt voor amateurgezelschappen. In onze terugblik schetsten we een sterke daling, dankzij meer actieve acquisitie gevolgd door enig herstel. In het drukke speelplan van de eigen voorstellingen zijn verhuurmogelijkheden overigens beperkt. Voor de komende jaren streven we naar een groei van deze inkomstenbron tot een bedrag van € 110.000 per jaar.

Inkomsten uit horeca: foyerfunctie

Onze horeca bestaat uit een foyerfunctie en staat in dienst van onze activiteiten. Het merendeel van onze bezoekers komt niet per se om sociale redenen naar ons theater, maar veeleer om inhoudelijke redenen. Dit heeft zijn weerslag op bestedingen aan de bar: deze zijn gemiddeld genomen beperkt. Van bestedingen per bezoeker verwachten we dan ook niet veel groei, de stijging van bezoekersaantal zal wel bijdragen tot hogere omzet. Om die reden prognosticeren we een geleidelijke toename van horeca-inkomsten met 10% tot een bedrag van ca. € 90.000 bruto.

Fondsen

Onze ankerpunten lenen zich goed voor fondswerving. Beperking is wel de lokale werking van ons podium, waardoor we ons steeds tot dezelfde, eveneens lokale fondsen moeten wenden. Voor onze programmering ontvangen we voorts een bijdrage van het Fonds Podiumkunsten in het kader van de zogenaamde SKIP-regeling. We rekenen op voortzetting hiervan.

Investeringsen

Nadat we ons in de afgelopen jaren gedwongen zagen de bestemmingsreserve ten behoeve van investeringen aan te spreken, heeft herstel hiervan de komende vier jaar prioriteit. In die vier jaar reserveren we, naast onze reguliere afschrijvingen, voor dit doel € 140.000, een bedrag waar investeringen tegenover staan: verbetering / aanpassing van de entree, geleidelijke ombouw van de theaterbelichting naar led-technologie, vervanging van de theatervloeren en verbetering zitcomfort in de kleine zaal.

Inzetten op duurzaamheid

Nog dit jaar vragen we extern advies over verbetering van de duurzaamheid in onze bedrijfsvoering. Het gaat dan om verantwoord energiegebruik, maar ook om reducering van afval en duurzame samenstelling van bar-assortiment. Afhankelijk van de uitkomst bepalen we nog voor 2017 een duurzaamheidsagenda, zodat we stap voor stap onze ecologische voetafdruk beperken. Als voorschot hierop gaan we met ingang van dit jaar onze theaterinstallaties stapsgewijs ombouwen naar led-verlichting. De ervaring die we hiermee hebben opgedaan in Podium Hoge Woerd bewijst hier nuttige diensten. Voor deze ombouw reserveren we tot en met 2019 uit eigen middelen € 80.000. In de energielasten zetten we in op een kostenreductie van 25% in vier jaar tijd.

Strategie bij tegenvallend exploitatieresultaat

Zoals we in de terugblik meldden: Kikker heeft in de afgelopen jaren een comfortabele risicoreserve opgebouwd. Dit betekent dat we niet al bij een eerste windvlaag in de gevarezone komen. Mochten onverhoopt de eigen inkomsten structureel tegenvallen, dan zijn we genoodzaakt te snijden in programmering van de meer kostbare voorstellingen. In het uiterste geval zullen we ook het tempo van voorgenomen investeringen moeten verlagen.