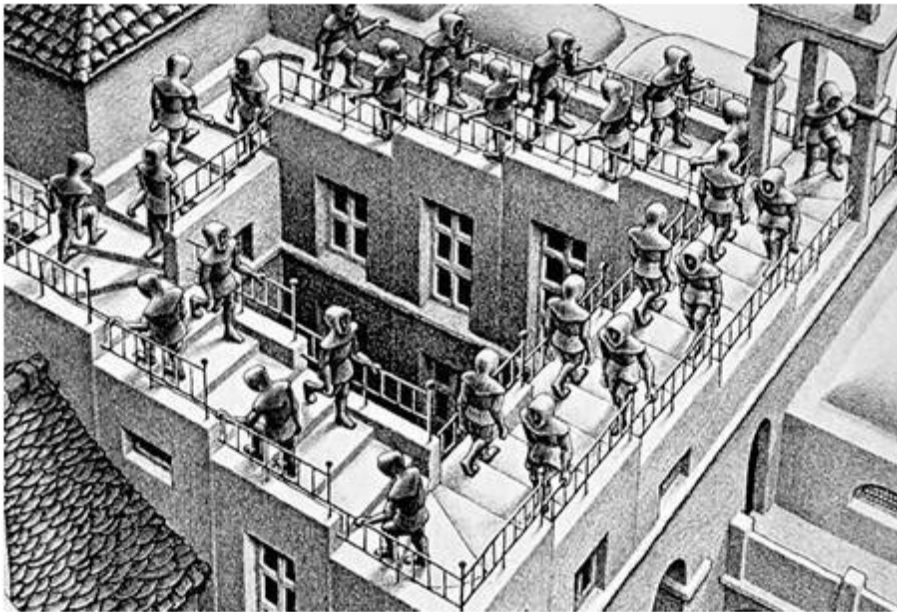


# STADSTHEATER ZOETERMEER



## *Herstel met Perspectief*

Strategische notitie Stadstheater Zoetermeer 2022-2025  
Zoetermeer, september 2021

## Het Stadstheater van de toekomst, de stip aan de horizon...

“Soms heb je van die dromen die je wakker houden, tot je ze uitvoert.” (Loesje)

Zoetermeer, januari 2032

Er is het afgelopen decennium veel gebeurd in de stad. Het inwonersaantal is gegroeid tot de verwachte 150.000 en wijselijk heeft het gemeentebestuur de stedelijke infrastructuur daar ambitieus en toekomstbestendig op aangepast. Zo ook de culturele infrastructuur, in de breedste zin van het woord.

Het heeft even geduurd, maar nu staat er toch echt één groot cultuurcomplex, *Dionysus* genaamd. Een theater optima forma waar Zoetermeer en haar regio nu al enorm trots op zijn. Een ‘huis van de stad’, een ‘cultuurtempel’ waar elke dag, van ’s ochtends tot ’s avonds laat van alles te doen is. Waar verbindingen worden gelegd en ontmoetingen plaatsvinden. Een locatie met drie theaterzalen, van vestzak tot grote zaal (die tevens kan worden omgevormd tot klassieke concertzaal), de Cameo filmzaal voor art house filmaanbod en een modern en goed geoutilleerd poppodium in samenwerking met De Boerderij.

Maar mensen komen ook om zo maar even bij te kletsen, of om via debatsessies en aan de hand van jonge talentvolle moderators meegenomen te worden in actuele ontwikkelingen en bijzondere thema’s. Uiteraard horen daar de fantastische horecavoorzieningen bij: de goed uitgeruste foyers en bars, het grand café en het wat chiquere restaurantgedeelte. In korte tijd heeft deze horecagelegenheid zich al in de kijker gespeeld en trekt het gasten uit de wijde omgeving vanwege de excellente service, goede kwaliteit en plezierige sfeer. *Chez Van Dyke* is ‘the place to be!’ En ja, op het dak vind je een dakterras met een moestuin waar het restaurant haar eigen groentes verbouwd.

*Dionysus* is er voor jong en oud. Wie of wat je ook bent, je bent er altijd welkom en dat wordt ook zo ervaren en beleefd. De programmering is gevarieerd, breed en afgestemd op de multiculturele samenleving die Zoetermeer kent. Het aanbod verandert mee met de tijd en er wordt niet alleen de traditionele kunstvorm aangeboden. Zo zijn er bijvoorbeeld diverse voorstellingen voorzien van augmented reality, waardoor *Dionysus* steeds meer jeugd en jongeren weet te binden.

De organisatie bestaat eveneens uit een grote diversiteit en authenticiteit aan mensen. Iedereen is trots op wat zij/hij doet en om er te mogen werken. Dat stralen de mensen uit en daardoor is *Dionysus* niet alleen een aantrekkelijke werkgever, maar ook heeft het grote aantrekkingskracht op studenten voor stages en afstudeermogelijkheden.

En niet te vergeten de bezoekers. Zij hebben *Dionysus* omarmd en zijn evenzo trots en dragen dit uit. Dit komt mede doordat uitvoerig met hen gesproken wordt om het programma te laten aansluiten bij hun wensen. Zo komen er steeds meer mensen van buiten de regio Zoetermeer en vinden zowel de bezoekers als beginnende en gevestigde artiesten het een fijne plek om te zijn. Als gast word je namelijk volop in de watten gelegd. Je wilt in *Dionysus* en/of *Chez Van Dyke* gezien worden en eigenlijk nooit meer weggaan.

Ook speelt educatie een belangrijke rol en is het een wezenlijk onderdeel van het beleid. De samenwerking met o.a. scholen, de bibliotheek en CKC & Partners is uitstekend. In gezamenlijkheid worden crossover mooie programma’s aangeboden. En het talent, groen en rijp, krijgt ook kans om zich zelfstandig te tonen aan het publiek. Doordat de jeugd steeds enthousiaster wordt op het gebied van theater heeft *Dionysus* een eigen ‘Talentenclub’ opgericht waar zij zich kunnen ontwikkelen tot theater- of muzikant en helpen zij de programmeurs om rake jeugdvoorstellingen te programmeren. Daarnaast maken amateurverenigingen, maar ook jonge en nieuwe makers volop gebruik van de mogelijkheid om hun voorstelling te produceren en vervolgens te vertonen, mede vanwege de ruime gelegenheid tot repeteren.

Op vaste momenten biedt *Chez Van Dyke* - dat inmiddels is uitgeroepen tot het beste restaurant van Zoetermeer - (open) podium voor lokale artiesten en worden er op donderdagavonden populaire jamsessies gehouden. En het komt niet zelden voor dat de programmeurs de artiesten in spé voor de bewezen kunsten een plek bieden in de programmering van het (muziek)theater. Dat geldt overigens ook voor makers, want *Dionysus* presenteert en stimuleert niet alleen, in samenwerking met diverse partijen worden mooie eigen producties gemaakt.

Behalve de culturele- en horecafunctie, is het gebouw architectonisch zo ontworpen en ingedeeld dat het bedrijfsleven graag gebruik maakt van de diensten en de locatie. Of het nu voor een bedrijfsborrel is in één van de foyers of een groot meerdaags landelijk congres, men vertoeft er graag. Dat vindt mede zijn oorzaak in de uitstekende service, de professionaliteit en het altijd nét iets meer leveren dan men verwacht. En eerlijk is eerlijk, de ondergrondse parkeergarage, de mogelijkheid tot valet parking, de nabijheid van het bus en treinstation en de goede ontsluiting richting de snelweg dragen daartoe bij.

Hierdoor heeft *Dionysus* in combinatie met *Chez Van Dyke* in korte tijd landelijke positie verworven. Artiesten en gezelschappen hebben Zoetermeer prominent op hun speellijst staan, maar ook collega’s van andere instellingen, gemeentebesturen en architecten uit het land; ze willen zien waar en hoe het allemaal gebeurt. *Dionysus* is in no-time verworven tot een hoogstaande norm, tot een merk. Een plek waar magie tot leven komt...

## Proloog

Het vorige strategische plan liep tot medio 2020 en was aan herijking toe. Ondanks de turbulente situatie, zijn directie en management in 2019 al voorzichtig eerste stappen gaan zetten in de aanzet tot een nieuwe meerjarige periode. Tegelijkertijd was er de wetenschap dat de gemeente Zoetermeer aan het werk was aan een nieuwe cultuurvisie, wat ook van invloed zou zijn op het beleid van het Stadstheater. Daar moest bij voorkeur aansluiting bij gezocht worden. Per slot van rekening is de gemeente Zoetermeer de belangrijkste stakeholder. Neem daarbij de coronacrisis die ons het afgelopen anderhalf jaar in de greep hield, en nog steeds flink in de greep heeft, en je kunt beseffen dat het best een lastige klus is.

Weliswaar hebben directie en management de regie over dit proces, maar een STRATEGISCH plan, gericht op de toekomst van ons aller organisatie, maak je niet alleen. Je doet het met elkaar. Ieders inbreng is daarbij van belang. Vandaar dat de afgelopen periode de organisatie in zijn geheel betrokken is geweest. Op managementniveau hebben de nodige sessies plaatsgevonden, idem op afdelingsniveau, er zijn sessies met het bestuur geweest en ook plenaire bijeenkomsten, waarbij iedereen uitgenodigd en aanwezig was.

Uiteindelijk is aan de mensen gevraagd: Wat zou je *droom* zijn als je vrij mag invullen waar het Stadstheater en STAGE over pakweg zo'n 10 jaar staan? Hoe ziet het plaatje er uit? De respons was nagenoeg 100% en links of rechtsom had iedereen een soortgelijk toekomstbeeld.

Alle verschillende elementen hebben wij gevat in één gemeenschappelijk en gedragen droom. Onze stip aan de horizon... Misschien niet in alle opzichten realistisch, zeker niet afgezet in de tijd, maar een beeld dat wel aangeeft wat ons drijft, wat onze ambitie is en waar wij voor willen gaan.

*Zoetermeer/september 2021,*

*directie, management en medewerkers van Stadstheater Zoetermeer en STAGE kitchen & café*

## De toekomst van het Stadstheater op hoofdlijnen

Het Stadstheater heeft een aantal turbulente jaren achter de rug, met als sluitstuk de coronacrisis. Deze heeft grote impact (gehad) op de organisatie en exploitatie en de negatieve gevolgen zullen wij de komende jaren ook nog ondervinden.

Los van de crisissituatie, is de afgelopen jaren veel aandacht geweest voor het aspect management en organisatie. Daarbij is gekeken naar de structuur en invulling daarvan, de positie van STAGE en de onlosmakelijke verbondenheid van deze horecapoot met het theater, maar ook met het inrichten van logische processen en het beheersbaar maken daarvan. Anders gezegd, er is in de voorgaande periode veel aandacht geweest voor de professionalisering van de organisatie, de juiste inrichting ervan, de processen en de benodigde kwaliteitsslagen.

Een dergelijk proces is niet van vandaag op morgen gerealiseerd, zeker niet in de wetenschap dat je tegelijkertijd te maken kreeg met de coronacrisis. Bovendien is de managementlaag van de organisatie de afgelopen jaren nagenoeg geheel vernieuwd. Toch zijn er flinke stappen gezet en op die voet wil het Stadstheater de komende jaren doorgaan. De geformuleerde kernwaarden zijn daarbij leidend: kwaliteit, gastgerichtheid en beleving zijn de waarden die ons drijven.

De komende jaren staan in het teken van samenwerking. Samenwerking met bestaande partners, maar ook samenwerking met nieuwe (culturele) partijen. De Cultuurvisie Zoetermeer 2030 vormt voor ons een belangrijk uitgangspunt, ondanks dat de feitelijke implementatie daarvan nog in de kinderschoenen staat.

We staan achter de plannen om de Zoetermeerse culturele infrastructuur te verstevigen en zijn blij met de meerjarige subsidie die dit voor een basisinstelling als het Stadstheater met zich meebrengt. Ook de rol die de basisinstellingen krijgen, wil het Stadstheater invulling geven, zeker tegen de groei die Zoetermeer voor ogen heeft. De themagerichte programmalijnen liggen deels in het verlengde van het beleid dat het Stadstheater de afgelopen periode al in gang gezet heeft, waarbij o.a. samenwerking, educatie en er zijn voor iedereen in het oog springende thema's zijn.

De zorg zit hem tegelijkertijd dat de ambitieuze visie van de gemeente Zoetermeer niet direct gepaard gaat met extra financiële middelen. We moeten meer met hetzelfde budget. Dat betekent dat ook het Stadstheater kritisch moet kijken hoe wij met bestaande middelen en herijking van onderdelen van beleid zowel de eigen doelstellingen, alsook de bredere doelstellingen kunnen halen. Dit zal binnen de geledingen van het Stadstheater en de gemeente Zoetermeer het komende jaar onderwerp van gesprek zijn.

Hoe dan ook, het Stadstheater en STAGE willen binnen afzienbare tijd uit de crisis komen. Wij zijn ervan overtuigd dat dit haalbaar is. De eerste jaren zullen echter blijvend spannend zijn. We richten ons op herstel van bezoekersaantallen en omzet. Tegelijkertijd wordt er gefocust op verdere verbetering van de professionaliteit en kwaliteit van de organisatie om er uiteindelijk sterker uit te komen en de eigen en bredere doelstellingen meer dan waar te kunnen maken.

Dat vraagt ook om investering, met name in de mensen en organisatie. Dit zijn investeringen die zich terugbetalen, want uiteindelijk staat er een gezonde organisatie met een dito exploitatie die het beter doet dan ooit en daarmee toekomstbestendig is.

## Inleiding

In het Stadstheater hanteren wij vaak de uitspraak: never a dull moment! Gezien de afgelopen ruim anderhalf jaar is dat een understatement. Met corona ontstond er een pandemie die zijn weerga niet kent. We vermoeden dat we langzaam maar zeker grip hebben gekregen op dit virus, maar nog steeds houdt het ons wereldwijd bezig. En de naweeën van het de coronacrisis zullen nog lang voelbaar zijn. Het is niet voor niets dat de culturele wereld, maar ook de gemeente Zoetermeer spreekt over 'de hersteljaren 2022 en 2023'.

Regeren is vooruitzien, luidt het gezegde. De vooruitziende blik met waar het Stadstheater en STAGE naar toe willen, de stip aan de horizon, wordt in dit document weergegeven. Het is de beschrijving van hetgeen het Stadstheater en STAGE de komende jaren voor ogen hebben. Hierbij is ook een financiële vertaling van deze strategische route gemaakt in de vorm van een meerjarenbegroting. Deze richting is maatgevend voor de verdere deel- c.q. afdelingsjaarplannen, die meer korte termijngericht zijn, gekoppeld aan concretere doelstellingen.

Dit plan is van strategische aard, kaderstellend en kijkt vooruit op de periode tot en met 2025. Deze periode is gekoppeld aan de nieuwe meerjarige subsidieperiode van de gemeente Zoetermeer. Met ingang van 2022 wil de gemeente Zoetermeer namelijk met haar culturele basisinstellingen, waar Stadstheater Zoetermeer deel van uitmaakt, een vierjarige subsidierelatie aangaan.

De Cultuurvisie Zoetermeer 2030 is begin dit jaar door de gemeenteraad vastgesteld als strategisch raamwerk voor het gemeentelijk cultuurbeleid. Het geldt daarmee eveneens als leidraad voor de verschillende culturele instellingen voor hun eigen strategische beleid.

## Terugblik

Stadstheater Zoetermeer heeft de afgelopen vijf jaren een stevigere positie gekregen in Zoetermeer. Waar de focus voorheen in belangrijke mate lag bij de programmering en presentatie van professionele podiumkunsten, is het aandachtsgebied verbreed naar samenwerking op het gebied van arte house films, educatie en commerciële kansen. Tegelijkertijd is er ingezet op de combinatie van theater en horeca, waarbij het oprichten van een zelfstandige horeca-entiteit (STAGE Horeca BV) het gevolg was. Dat deze verandering ging met vallen en opstaan is een feit. Het heeft een wissel getrokken op de recente jaren, zowel financieel als organisatorisch.

Zo had het turbulente jaar 2018 een grote impact op de organisatie en de bedrijfsvoering van het Stadstheater. Echter, met de genomen maatregelen in 2019 werd het perspectief weer gunstig en leken zowel het theater als het restaurant in ietwat rustiger vaarwater te komen. Met blijvende scherpste en focus kon weer gebouwd worden aan een gezonde toekomst, met positieve cijfers in het vooruitzicht. Niet enkel het laatste kwartaal 2019 leek hiervan een goede voorbode, ook het succesvolle eerste kwartaal 2020 bevestigde dit beeld.

Totdat wij medio maart 2020 wereldwijd werden overvallen met het COVID-19 virus, oftewel corona. Dat zette de situatie en de ontwikkelingsslag volledig op de kop. Er werden landelijk beperkende maatregelen afgekondigd en zowel het Stadstheater als STAGE hebben sindsdien geheel of gedeeltelijk de deuren moeten sluiten. Het gunstige toekomstbeeld waarmee 2019 afsloot, is zodoende plotsklaps 180 graden gekanteld in een somber perspectief. De omzet is in één keer tot 'nul' gereduceerd en de toekomst van Stadstheater en STAGE was onzeker.

Corona houdt Nederland en de wereld nog steeds in de greep en vanuit overheidswege worden wij blijvend geconfronteerd met beperkende maatregelen, tot op de dag van vandaag. Parallel daaraan hebben zowel de lokale als de landelijke overheid het Stadstheater gesteund waardoor wij in financieel opzicht vooralsnog zwarte cijfers kunnen schrijven. In cultureel opzicht verkeren wij echter op het randje van faillissement door het zeer beperkt aantal voorstellingen dat wij in de afgelopen anderhalf jaar hebben kunnen programmeren.

Ondertussen gloort er licht aan het einde van de tunnel, hoewel wij niet weten of er toch nog ergens een verplichte omrijdroute volgt waardoor het 'terug naar normaal' weer op zich laat wachten. We blijven naar verwachting voorlopig met tal van onzekerheden te maken krijgen en het korte termijnbeleid kent daarmee zijn eigen dynamiek. Verwachtingen van vandaag kunnen morgen wel weer eens heel anders zijn. Hoe dan ook, wij zullen ons blijven richten op de lange termijn en moeten dat perspectief blijvend onder ogen zien.

## Stadstheater Zoetermeer

Stadstheater Zoetermeer biedt een podium voor professionele artiesten, amateurgezelschappen en filmvertoningen en in steeds hogere mate voor de zakelijke markt. We ontvangen bekende artiesten, lokale verenigingen en aanstormend talent die naast of soms met elkaar op de planken staan. Stadstheater Zoetermeer is de plek waar verhalen samenkomen en *live* ontmoetingen plaatsvinden tussen bezoekers en artiesten.

Daarnaast initieert het Stadstheater ook projecten en activiteiten, al dan niet samen met andere partijen, die bijdragen aan de totaalbeleving. Zo is ook Filmhuis Cameo gehuisvest in het gebouw. Het Stadstheater verzorgt hiervoor de volledige exploitatie.

Onze bezoekende gasten komen voor een totaal avondje uit, waarbij optimale service en gastgerichtheid hoog in het vaandel staan en hetgeen wij bieden wordt gedreven door kwaliteit. Naast deze aspecten willen de medewerkers van het Stadstheater de gasten zo goed mogelijk faciliteren en zoveel mogelijk ontzorgen. Of het nu om een hapje eten gaat, het bijwonen van een theatervoorstelling, of het gezellige drankje na afloop.

Het Stadstheater is primair een culturele instelling, maar is daarnaast ook maatschappelijk betrokken. Het Stadstheater denkt mee en/of participeert ook op ander beleidsterreinen (w.o. sociaal, educatief), legt verbindingen met verschillende beleidsvelden en wil waar mogelijk toegankelijk zijn voor iedere Zoetermeerder (voorbeeld: Zoetermeerpas, WFF-festival, Vier het Leven).

Dat vertaalt zich in het programma en aanbod van activiteiten, waarbij er voor ieder wat wils is. Een breed aanbod, waarin alle genres binnen de podiumkunsten vertegenwoordigd zijn. Het ontstaan van het aanbod gebeurt deels ook interactief, met potentiële doelgroepen, waardoor het mede vraag gestuurd is. We willen samen met de Zoetermeeders het programma maken.

De gemeente Zoetermeer is de belangrijkste stakeholder (subsidie- en opdrachtgever). Binnen Zoetermeer beweegt het Stadstheater zich in een groter verband en is zij één van de partijen binnen de culturele basisinfrastructuur. Daarbij voelen wij ons ook in bredere zin verantwoordelijk voor het optimaliseren van de culturele infrastructuur en werken in dat kader samen met andere partijen in de stad.

### *Kernwaarden*

Kernwaarden zijn de gewichtigste waarden van een bedrijf of organisatie. Kernwaarden worden ook wel basiswaarden genoemd. Het zijn de punten waar de organisatie naar streeft.

Voor het Stadstheater en STAGE zijn de drie belangrijkste waarden:

- kwaliteit
- gastgerichtheid
- beleving

In alles wat wij doen staan deze punten voorop.

## **Organisatie**

### *Bestuursmodel*

Het Stadstheater hanteert het zogenaamde bestuursmodel. Binnen het bestuur zijn de taken traditionele verdeeld met een voorzitter, secretaris en penningmeester. Het vierde, algemene lid behartigt min of meer de culturele portefeuille. Dit viertal is uiteindelijk bestuurlijk verantwoordelijk voor Stichting Theater Zoetermeer en haar 100% dochter, STAGE Horeca BV.

Leidend in het geheel is de Code Cultural Governance, waarbinnen verschillende bestuursvormen worden belicht. In het huidige tijdsgewricht gaat voor culturele organisaties als het Stadstheater de voorkeur uit naar het Raad van Toezichtmodel. Mede om die reden zal het bestuur de komende periode het vigerende model tegen het licht houden en een besluit nemen of de bestuursstructuur gehandhaafd blijft, dan wel overgegaan wordt tot een Raad van Toezichtmodel.

### *Directie en management*

De directeur is verantwoordelijk voor het dagelijks reilen en zeilen van de organisatie. Als leidinggevende is hij eindverantwoordelijk. Hij wordt bijgestaan door een team van afdelingsmanagers, waarin alle afdelingen zijn vertegenwoordigd. De directeur en de managers vormen in gezamenlijkheid het managementteam van de organisatie.



Hoewel de directeur eindverantwoordelijk is, opereert het team als een collegiale eenheid. Het team staat, is in balans, maar is jong qua samenstelling. Dit maakt het MT dynamisch, maar tegelijkertijd kwetsbaar. De verdere ontwikkeling zal in de komende jaren aandacht moeten krijgen. Dat betekent dat er ook voor het team als geheel stappen gezet moeten worden in de vorm van teambuildingsessies, zowel op het gebied van samenwerking en verdere teamvorming, maar ook op het gebied van inhoudelijke onderwerpen (financiën, strategie en beleid).

## Artistiek beleid/programmering

In het pré-coronatijdperk kende het Stadstheater een programmering van gemiddeld 250 voorstellingen per seizoen. In de loop van de jaren is er een goede balans gevonden in wat passend is bij de subsidie-uitgangspunten en de kwantitatieve doelstellingen die daarmee gepaard gaan. Zo zijn alle genres in meer of mindere mate vertegenwoordigd en trekt dit zo'n 85.000 theaterbezoekers op jaarbasis. Het accent ligt op cabaret en muziek en wat minder op de klassieke genres als toneel en klassieke muziek. Ongeacht welke soort voorstelling er op de planken staat, het gebeurt met oog voor kwaliteit en het aanbieden van een breed scala aan kunstuitingen op het gebied van podiumkunsten. Dit laatste zal de komende jaren ook het strategische uitgangspunt blijven.

Het Stadstheater wil haar artistieke koers desalniettemin voorzichtig gaan verleggen. Naast het programmeren en presenteren van reguliere voorstellingen richt het theater zich de komende jaren op alternatieve activiteiten. De tijd vraagt erom, de theaterwereld is heel voorzichtig aan het schuiven, beleidsuitgangspunten van andere actoren (o.a. gemeente Zoetermeer) zijn hierop van invloed, maar ook de vraag om ruimte in de jaarkalender voor het ontwikkelen van nieuwe concepten tezamen met bijvoorbeeld STAGE en/of andere partijen eisen flexibiliteit.

Daarom zal de programmeur in de nabije toekomst ook niet op voorhand zich vastleggen op bijvoorbeeld 250 voorstellingen, maar in eerste instantie zo'n 200 voorstellingen programmeren, om gedurende het seizoen dit ad hoc aan te vullen met voorstellingen en andere artistieke activiteiten. Hierdoor kun je beter inspelen op de actualiteit (zowel nieuwe voorstellingen en actuele thema's) als ook voor vernieuwing en themagerichte programmering/weekenden/festivals.

In samenwerking met andere (culturele) partners in de stad wil het Stadstheater steeds meer podium zijn voor debat en informatieoverdracht en daar de komende jaren beleid en activiteiten voor ontwikkelen. In de basis richten wij ons op de bestaande vaste podia, maar ook andere plekken, binnen en buiten de muren kunnen als podium dienen.

Het Stadstheater wil graag meer samenwerkingsverbanden aangaan met het onderwijs, kunst- en cultuuraanbieders, welzijnsinstellingen en aansluiting vinden bij zoveel mogelijk instellingen en activiteiten met een heldere rol voor of in de stad. Buiten Zoetermeer willen wij in samenwerking met de Leidse Schouwburg de krachten verder bundelen op het gebied van programmering. Tegelijkertijd wordt er ook voorzichtig gekeken naar andere omliggende theaters als Rijswijk, Gouda en Delft.



## Educatie

Educatie en educatiebeleid maakt al jarenlang onderdeel uit van de agenda van het Stadstheater, maar valt bijna net zo lang tussen wal en schip. De aandacht voor dit beleidsterrein lag versnipperd door de organisatie heen. Om hier een positieve wending en gefocust aandacht aan te kunnen geven, is eind 2019 een vacature opengesteld (0,5 fte) voor een educatief medewerker, die intern is opgevuld.

Het Stadstheater vindt educatie van groot belang en wil dit stevig en duurzaam onderdeel laten uitmaken van haar beleid. Niet enkel om inhoudelijke reden (m.n. jongeren vroegtijdig met kunst & cultuur (lees: theater) in aanraking laten komen en daarin meenemen, en ook volwassenen een educatief programma bieden), maar ook gezien het brede politieke belang. Het maakt niet voor niets onderdeel uit van de Cultuurvisie 2030.

De samenwerking met scholen en instellingen die zich bezighouden met educatie is goed te noemen en vormt een goede basis voor verdere activiteiten, projecten en beleid. Het Stadstheater maakt als zodanig ook onderdeel uit van de stuur- en werkgroep Cultuur met Kwaliteit, gericht op cultuureducatie voor het primair en het voortgezet onderwijs.

Het Stadstheater wil daarnaast een meerjarige samenwerking aangaan met het Erasmus College in Zoetermeer via het project 'Ambassadeurschap Stadstheater'. De ambassadeurs zijn dan acht á tien leerlingen uit de bovenbouw die zich richten op drie vlakken: verdieping, verbreding en verbinding. Verdieping gaat over het kennismaken met het theater en er meer over leren. Verbreding gaat over de voorstellingen in de gehele sector. Verbinding gaat over het verbinden van de jongeren met zichzelf, elkaar en de stad. Dit wordt gedaan door het organiseren van workshops waar de jongeren aan deelnemen.

## Marketing & Communicatie

De marketingafdeling is er om alle (culturele) activiteiten in het Stadstheater en STAGE onder de aandacht te brengen bij de inwoners van Zoetermeer en omstreken. Naast het genereren van bekendheid van de activiteiten, toont de marketingafdeling de activiteiten aan de juiste personen zodat een bezoek aan het theater en het restaurant niet kan uitblijven.

De marketingafdeling richt zich zowel op het werven van nieuwe bezoekers, als op het opbouwen en onderhouden van bezoekersrelaties.

Door corona zijn de Nederlanders nog meer van offline naar online bewogen. Om de marketingdoelen te bereiken moet de strategie aansluiten op deze verandering. Bezoekers die doorgaans offline werkten, zijn inmiddels beter bekend geraakt met de online wereld. Tegelijkertijd moeten wij constateren dat wij hier niet optimaal op in kunnen spelen. Wij willen de komende periode de focus leggen op upselling en cross selling via onze e-commerce waarmee de gemiddelde besteding per bezoeker omhoog gaat.

Een goed CRM-systeem en strategie gaat ons eveneens verder helpen met het stimuleren van de cross en upselling. De gemiddelde besteding per bezoeker kan hiermee verder verhoogd worden. Daarnaast zorgt een optimaal werkend CRM-systeem ervoor dat onze bezoeker volledig centraal geplaatst wordt. Hierdoor ontstaat een gepersonaliseerde klantbeleving die resulteert in een hogere klanttevredenheid. Dit leidt vervolgens tot hogere klantloyaliteit met een hogere waarde.

Gezien de magere programmering in 2021 en in het eerste half jaar van 2022 is het genereren van andere inkomsten noodzakelijk. Voor het Stadstheater ligt er een kans door de meer leegstaande ruimtes aan te bieden voor verhuur bij corporate en MKB bedrijven. Dit vraagt om uitbreiding van de scope van de afdeling, waarbij ook nadrukkelijk aandacht is voor de business-to-business marketing.

In algemene zin is de doelstelling voor de eerstkomende jaren om het aantal bezoekers weer terug te brengen tot het niveau van voor de coronacrisis (totaal 110.000) en de gekelderde gemiddelde besteding (thans € 40) weer terug te brengen tot het oude niveau (€ 80). Daarbij zal ingezet worden op up- en cross selling, het optimaliseren van het CRM-systeem en het ontwikkelen, tezamen met de afdeling sales, van gerichte business to business-marketing.

## Horeca - STAGE

STAGE kitchen & café is het restaurant van het Stadstheater. Het is de plek waar je culinair kunt genieten van wat het Stadstheater te bieden heeft. Alles draait hier om beleving, of het nu om een lunch of diner gaat of een drankje aan de bar. STAGE zorgt voor een unieke gastvrije avond of middag uit. Dit kan zowel in het sfeervolle restaurant als op het zonnige terras. Tevens verzorgt het horecateam deels de ontvangst en de consumpties van de theatergasten.

Het laatste anderhalf jaar is de afdeling horeca bezig geweest met het professionaliseren van de afdelingsorganisatie en de activiteiten die zij uitvoert ten behoeve van het theater. Hierdoor sluit STAGE nog beter aan op de activiteiten in en rond het theater.

Naast het faciliteren van theater- en restaurantgasten, wil STAGE tezamen met de afdeling sales & events vol inzetten op de zakelijke markt. De combinatie theater en horeca vormt daarbij een 'unique sellingpoint' dat de komende jaren verder ontwikkeld en uitgerold gaat worden.

Naast de focus op nieuwe activiteiten, zal ook aandacht moeten zijn voor het team. Dit team heeft potentie, maar is tegelijkertijd wankel, zeker op de korte termijn gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Het zal zich onder leiding van de operationeel manager verder moeten ontwikkelen en professionaliseren.

De inzet de komende jaren richt zich dan ook op het gastgericht en excellent faciliteren van de reguliere theaterbezoeker, waarbij het streven is 10% van de theaterbezoekers te laten dineren in het restaurant. Daarnaast richt STAGE zich ook op niet-theaterpubliek, o.a. door het optuigen van speciale (live)activiteiten en het actief participeren in het Zoetermeerse netwerk. Eveneens heeft de samenwerking met de afdeling sales & events en de stijging van activiteiten in positieve zin zijn weerslag op STAGE.

Al met al zal STAGE naar verwachting in 2023 zwarte cijfers draaien en de jaren erna zijn doorontwikkeld tot een gezond horecabedrijf, dat bovendien substantieel bijdraagt aan de exploitatie van het Stadstheater.

## **Sales & Events**

De rol van deze afdeling is het faciliteren van diverse verhuringen en evenementen in verschillende ruimtes van het Stadstheater en STAGE. Het gaat in dit geval om zowel culturele als commerciële verhuringen. Er wordt wel een knip aangebracht qua proces en behandeling in culturele verhuur (veelal vaste lokale of regionale huurders) en commerciële events. Zo verschuift de komende jaren de aanpak van reactief naar meer proactief, met name waar het de zakelijke markt betreft.

Vooralsnog weten partijen het Stadstheater goed te vinden, mede vanwege het unieke karakter. Echter, met gerichte aandacht en een andere aanpak is er commercieel meer te halen. Dit zal niet enkel gericht zijn op activiteiten, maar ook op zaken als sponsoring.

Dat betekent dat er plannen worden ontwikkeld voor de zakelijke markt, inclusief een doordachte marketingstrategie. Mede vanwege de aanwezigheid van STAGE is dit in exploitatie-technische zin een interessante. Omdat de afdeling in de basis smal is, leunt deze in eerste instantie mede op verschillende andere afdelingen (horeca, techniek, marketing). Mocht er door succes ruimte ontstaan en het vliegwiel gaat draaien, wordt gekeken hoe wij de smalle basis kunnen verbreden.

## **Voorstelling- en eventbegeleiding (vrijwilligers)**

Deze afdeling verzorgt de ontvangst, begeleiding en uitleiding van onze gasten, of het nu theaterbezoekers zijn, huurders of filmbezoekers.

Waar tot eind 2019, met name voor regiediensten, nog veel gebruik werd gemaakt van vast personeel van het Stadstheater (veelal MT-leden), is ook voor regiediensten meer en meer gebruik gemaakt van vrijwilligers en is de professionele aandacht met name komen te liggen bij de coördinator van de afdeling.

Deze lijn wordt voortgezet, waarbij aandacht voor de verdere ontwikkeling en kwaliteit van onze vrijwilligersorganisatie hoog op de agenda staat.

## **Techniek & gebouwbeheer**

De afdeling theatertechniek houdt zich bezig met het theater-technisch faciliteren van de geprogrammeerde voorstellingen en heeft een actieve, creatief producerende rol bij verhuringen en eigen producties van het theater. Een deel van het personeel verzorgt ook de technische exploitatie van Filmhuis Cameo. Daarnaast is de afdeling verantwoordelijk voor onderhoud aan en vernieuwing van het gebouw en inventaris.

Sinds enige jaren is er volop ingezet in de verduurzaming van het gebouw en inventaris. Weliswaar zijn enkele zaken als gevolg van de coronacrisis 'on hold' gezet, toch zal ook in de komende periode verduurzaming leidend zijn in het afdelingsbeleid. Al was het maar dat het Stadstheater geconfronteerd wordt met (toekomstige) regelgeving op dat gebied. Dit leidt er bijvoorbeeld toe dat wij op grond van Europese wetgeving de komende jaren mogelijk versneld moeten overgaan op (nieuwe) LED-theaterverlichting. Deze koers zal ook verwerkt worden in het up to date houden van het MJOP.

## **Financiën & control**

De afdeling financiën is verantwoordelijk voor het voeren van een goede financiële administratie en adequate informatie voor management, directie en bestuur.

De afgelopen periode is veel tijd en energie gestoken in het in de basis op orde krijgen van de administratie. Hierin zijn grote stappen gezet (o.a. systemen, processen, rapportage). Deze lijn wordt het komende jaar verder doorgezet, waarbij de focus ligt op het tijdig aanleveren van (afdelingsgerichte) maandrapportages, kwartaal- en halfjaarcijfers en daarbij behorende adequate managementinformatie.

De laatste jaren is nauw samengewerkt met de Leidse Schouwburg/Stadsgehoorzaal om toe te groeien naar een shared-servicecenter. Zo is er via APEK-administratie een gezamenlijke financieel manager aangesteld. De komende periode wordt gebruikt om te bekijken of de financiële administratie niet in zijn geheel bij APEK kan worden ondergebracht.

Voor de langere termijn zullen dergelijke stafafdelingen ook onderwerp van gesprek zijn tegen de achterliggende vraag of we de krachten in Zoetermeers verband niet meer moeten bundelen.

## **Personeel & organisatie**

Deze nieuwe afdeling (per eind 2019) houdt zich bezig met de uitvoering en advisering van personeel-, arbo- en organisatiebeleid, met inachtneming van de kernwaarden van de organisatie. Dit zal moeten bijdragen aan een goed werkklimaat in een soepel draaiende en professionele organisatie.

De afdeling is direct van waarde geweest; er zijn flinke stappen gezet in de randvoorwaardelijke sfeer (o.a. administratie, contracten, processen en procedures). Ook de komende jaren zal de focus hierop gericht blijven. Daarnaast zal er aandacht zijn voor de wat minder concrete kant van de organisatie, zoals medewerkerstevredenheid, balans werk/privé en de gewijzigde opvatting over thuiswerken.

Het bereiken van een professionele, gastgerichte en optimaal dienstverlenende (extern én intern) organisatie hangt af van mensen en zaken als opleiding en training, maar ook de cultuur van de organisatie in bredere zin draagt bij aan het succes van het Stadstheater. Dit zal op de agenda staan van de afdeling.

## Samenwerking

### *Focus op lokale samenwerking*

Een geveulegde term in een bekende TV-serie luidt: Samen is niet alleen! Dat het Stadstheater niet op zichzelf staat, is een gegeven, en dus dat je het samen móet doen. Samen met partners in de stad, samen in regioverband en samen met specifieke partijen als Leidse Schouwburg/Stadsgehoorzaal en Filmhuis Cameo.

Het Stadstheater is voornemens het komende jaren de kansen verder te onderzoeken waar het gaat om (bredere) samenwerking in de stad. Waar de focus de afgelopen jaren ietwat meer lag bij de horizontale samenwerking met o.a. Leidse Schouwburg/Stadsgehoorzaal, zal deze nu meer gelegd worden bij de Zoetermeerse samenwerking.

### *Zoetermeers*

Van vaste waarde vormt de samenwerking met andere instellingen en organisaties in Zoetermeer. De focus ligt op de culturele organisaties, maar de aandacht gaat ook uit naar organisaties met een bredere maatschappelijke positie in de Zoetermeerse samenleving.

De beoogde culturele basisinstellingen hebben elkaar afgelopen jaar geregeld voor overleg gevonden vanuit de insteek: hoe kunnen wij samen meer betekenen voor de stad? Enerzijds is dit ingegeven in het samenspraaktraject dat de gemeente Zoetermeer heeft opgestart rondom de nieuwe Cultuurvisie, anderzijds in de overtuiging dat je samen verder komt.

Op onderdelen heeft zich dit vertaald in diverse samenwerkingsprojecten. Traditioneel werkt het Stadstheater samen met CKC op het gebied van cultuureducatie. Daarnaast hebben zich verschillende activiteiten met een meer maatschappelijk thema in het Stadstheater voorgedaan, waar wij bijvoorbeeld met Filmhuis Cameo een cultureel aspect aan gekoppeld hebben.

### *Leidse Schouwburg/Stadsgehoorzaal*

Behalve de samenwerking binnen de gemeentegrenzen, werkt het Stadstheater ook al enige jaren samen met de Leidse Schouwburg/Stadsgehoorzaal. Deze samenwerking is in de zomer 2019 via het ondertekenen van een overeenkomst bekrachtigd.

De samenwerking richt zich o.a. op het optuigen van een shared service center op het gebied van financiën (zie ook financiën & control). Ook is er sprake van uitwisseling van kennis en expertise tussen de beide organisaties op het gebied van marketing, programmering en artistiek beleid. Er worden voorzichtig verkennende stappen gezet om wellicht te komen tot een geïntegreerde servicebalie en op het gebied van inkoop (o.a. horeca) weten partijen elkaar te vinden.

### *Cameo*

De samenwerking met Filmhuis Cameo is ondertussen een vanzelfsprekendheid. Deze loopt goed en plezierig en steeds meer partijen en bezoekers zijn op de hoogte dat Filmhuis Cameo 'gehuisd' is in het Stadstheater. De vaste afspraak van filmvertoningen op de dinsdagmiddag en -avond, wordt dan ook geregeld uitgebreid naar andere dagen.

Ten aanzien van Cameo wil het Stadstheater de samenwerking de komende periode intensiveren en onderzoeken of dit, met respect voor zelfstandigheid, kan leiden tot strategische vervolgstappen.

## Cultuurvisie Zoetermeer

Begin 2021 is door de gemeenteraad van Zoetermeer de Cultuurvisie Zoetermeer 2030 vastgesteld; een kaderstellend beleidsdocument dat de komende jaren met het culturele veld geïmplementeerd wordt en nadere invulling krijgt.

Dat de coronacrisis ook op het besluitvormingstraject van de Cultuurvisie Zoetermeer impact had en de definitieve besluitvorming een jaar vertraging heeft opgelopen, is alleszins begrijpelijk. Ook het bredere culturele veld moest zich herbezinnen op de situatie. Tegelijkertijd is de behoefte groot om wel door te pakken en de visie ook écht te gaan implementeren.

### *Programmalijnen*

De acht programmalijnen vormen min of meer de ruggengraat van de visie. Ze herbergen de toekomstige infrastructuur, maar ook de opdrachten en aandachtsgebieden. De culturele basisinstellingen, en dus ook het Stadstheater, vervullen daarin een belangrijke en verantwoordelijke rol. Dat is een positie die ons past en een taak die wij graag op ons nemen. Waar dat aan de orde is wil het Stadstheater, al dan niet samen met andere partners in de stad, een voortrekkende rol nemen om die lijnen succesvol neer te zetten.

Strategische uitgangspunten, zoals samenwerking, meer focus op de wijk en aandacht voor alle Zoetermeesters zijn voorzichtig aan al onderdeel van beleid geworden van het Stadstheater en andere culturele instellingen.

In het verlengde hiervan is het Stadstheater content dat er ook een relatie en samenwerking ligt met andere beleidsvelden. Want cultuur is niet een opzichzelfstaand domein, het is een van de belangrijke domeinen die in gezamenlijkheid met andere beleidsterreinen de stad maken. Tezamen wordt er gewerkt om het culturele vermogen te versterken, waarbij cultuur uiteindelijk in hoge mate de ziel van de stad bepaalt.

### *Pré-start implementatie*

De Cultuurvisie verwoordt een strategische richting en de start moet eigenlijk nog beginnen. We staan aan de vooravond van de implementatiefase. En het betreft een kader, een ontwikkeltraject dat gedurende de loop van de jaren meer vorm krijgt en waar wij als partijen in Zoetermeer in gezamenlijkheid aan gaan werken. Maar dat het iets moois gaat opleveren voor de stad en haar inwoners is voor het Stadstheater een gegeven.

## Meerjarenbegroting Stadstheater Zoetermeer 2022-2025

Met inachtneming van het voorgaande, vormt de meerjarenbegroting de financiële vertaling van het strategisch beleid van het Stadstheater. Voor een deel zitten wij nog in de coronacrisis. We gaan er vanuit dat dit het staartje betreft en Nederland binnen niet al te lange termijn weer toegroeit naar 'normaal', maar de situatie van de afgelopen 18 maanden heeft geleerd dat niets zeker is.

De ontwikkeling in de bedrijfsvoering heeft het afgelopen anderhalf jaar voor een groot deel stilgestaan vanwege meerdere lockdowns, beperkende maatregelen en onzekerheid over de toekomst. Bepaalde ontwikkelingen, investeringen en andere toekomstgerichte zaken zijn niet tot uitvoering gekomen of 'on hold' gezet.

Weliswaar heeft de gemeente Zoetermeer en de rijksoverheid het Stadstheater ruimhartig financieel geholpen, en daarmee kan het Stadstheater naar verwachting een (zeer) gunstig resultaat presenteren voor boekjaar 2021, de impact van de coronacrisis is groot en zeker ook voelbaar in de jaren 2022 en 2023. Die jaren worden door de sector, maar ook door de gemeente Zoetermeer en het Stadstheater als 'hersteljaren' gezien. Alle zeilen zullen moeten worden bijgezet om qua activiteiten, bezoekersaantallen en omzet terug te komen naar een situatie van voor de coronacrisis.

Om het vliegwiel uiteindelijk draaiende te krijgen, zul je ook moeten investeren. Papier is geduldig en het resultaat van beleid komt dan ook niet vanachter de schrijftafel tot stand, maar het zijn de mensen die het doen. Op dit moment is de organisatie van het Stadstheater ruim 19 fte groot (zie bijlage: organigram). Dit is een krappe bezetting, maar wij kunnen onze *basistaken* ermee vervullen. Willen wij verbreden, doorontwikkelen en groeien, zullen wij moeten investeren in mens en organisatie.

In de meerjarenbegroting is dan ook rekening gehouden met uiteindelijk een personele groei van 2,5 fte in de vaste formatie. Daarbij is het Stadstheater voornemens om de afdeling techniek en gebouwbeheer vanwege het eerdere vertrek van twee vaste fulltime medewerkers weer op niveau te brengen in 2022. Verder zien wij krapte en daarmee noodzaak tot uitbreiding binnen de afdeling marketing & communicatie. Groeit het aantal niet reguliere activiteiten door, zullen wij ook handjes nodig hebben voor bijvoorbeeld productiebegeleiding. Tevens voorzien wij dat extra aandacht op het gebied van P&O en educatie het Stadstheater verder helpt in de ontwikkeling, professionalisering en kwaliteitsslag die zij voor ogen heeft.

In beginsel groeit de formatie geleidelijk met 1 fte in 2022, om vervolgens met 0,5 fte per jaar tot en met 2025 door te groeien tot zo'n 22 fte. Daarbij zijn drie opmerkingen te maken:

1. Uitbreiding van de formatie vindt altijd plaats op basis van tijdelijke contracten. Met andere woorden, mocht het effect van bepaalde personele investeringen niet tot uiting komen, is er relatief makkelijk te schakelen.
2. In grote lijnen is nu een doorkijk gegeven voor de komende jaren. Dit krijgt zijn vervolg in de vertaling van concrete afdelingsplannen c.q. jaarplannen. Daarin wordt telkens opnieuw de afweging gemaakt welke investeringen en/of uitbreidingen haalbaar zijn. Vallen cijfers tegen, is er in beginsel geen ruimte. Ontwikkelt de omzet zich in sterkere mate dan verwacht, kan het ook zijn dat je eerder formatie-uitbreiding nodig hebt, of zelfs een grotere formatie nodig hebt om je bedrijf te runnen.
3. Naast de vaste formatie kent het Stadstheater een flexibele schil, met name op het gebied van theatertechniek. De inhuur van deze medewerkers is gekoppeld aan die van de omzet. In de cijfers is daar rekening mee gehouden.



In lijn met de huidige uitspraken van de regering, verwacht het Stadstheater dat de financiële steun (NOW/TVL) per 1 oktober 2021 eindigt en dus niet doorloopt in de jaren 2022 e.v.. Wel is rekening gehouden met indexatie van de salarissen, huur en subsidie.

Als gevolg van de coronacrisis zijn de hersteljaren 2022 en 2023 gebaseerd op eigen inschattingen in combinatie met landelijke verwachtingen, de aard en soort van voorstellingen die wij thans tot en met medio 2022 hebben geprogrammeerd en de opgedane ervaring van de afgelopen crisistijd. Dat neemt niet weg dat er blijvend een element van 'koffiedik kijken' in zit.

Het laatste pré-coronajaar 2019 is als referentie genomen en het Stadstheater verwacht het eerste half jaar van 2022 voor de theateractiviteiten (o.m. recettes) 35% van de omzet te halen ten opzichte van het referentiejaar. Dit stijgt in het 3<sup>e</sup> kwartaal tot 50% en in het 4<sup>e</sup> kwartaal tot 75%. In 2023 verwachten wij vooralsnog op de 75% te blijven. Pas vanaf 2024 zitten wij min of meer op 'normale' omzet, wat zich in 2025 verder ten positieve doorontwikkelt.

Ten aanzien van de commerciële activiteiten doet zich een soortgelijke groei voor, zij het dat de omzetverwachting daar gunstiger is. Het eerste half jaar van 2022 verwachten wij zo'n 50% omzet ten opzichte van het referentiejaar, in het tweede half jaar 75%. De omzet in 2023 is vervolgens weer op het niveau van 2019 en een verdere groei zet zich voort in 2024 en 2025. Deze stijging heeft te maken met beleidsmatige en personele investeringen die in de jaren ervoor zijn gedaan. Deze betalen zich nu uit.

Vertaald naar theaterbezoekers verwachten wij in 2022 een kleine 37.000 gasten te mogen ontvangen, oplopend naar 55.750 in 2023, 81.750 in 2024 en 85.500 in 2025.

De onlosmakelijke verbondenheid tussen het Stadstheater en STAGE valt ook uit de cijfers te lezen. Vooralsnog zijn de doorbelastingen vanuit het Stadstheater aan STAGE vanwege de crisis beperkt tot de daadwerkelijke kosten. In 2022 wordt dit grotendeels weer genormaliseerd en betaalt STAGE weer huisvestingskosten. Vanaf 2023 worden er weer rentelasten in rekening gebracht en vanaf 2024 geldt dit ook voor de afschrijvingskosten. Met inachtneming van deze insteek draait STAGE vanaf 2023 zwarte cijfers en groeit zij tot 2025 door tot een gezond horecabedrijf die ook in de exploitatie van het Stadstheater een substantiële bijdrage levert.

Uiteindelijk zien wij dat het Stadstheater in 2025 is toegegroeid tot een bloeiende organisatie met een gezonde exploitatie.

Meerjarenbegroting 2022-2015:

## Meerjarenbegroting Stadstheater Zoetermeer 2022 t/m 2025

	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Recette's en theatertoeslagen	€ 828.483,00	€ 1.253.926,00	€ 1.839.090,00	€ 1.922.686,00
Uitkoop/partage en auteursrechten	€ 679.876,00	€ 1.032.545,00	€ 1.514.399,00	€ 1.583.235,00
<b>Programmering</b>	<b>€ 148.607,00</b>	<b>€ 221.381,00</b>	<b>€ 324.691,00</b>	<b>€ 339.451,00</b>
Sales	€ 117.527,00	€ 187.775,00	€ 291.054,00	€ 337.995,00
Kostprijs sales	€ 8.438,00	€ 13.500,00	€ 20.926,00	€ 24.300,00
<b>Commercieel</b>	<b>€ 109.089,00</b>	<b>€ 174.275,00</b>	<b>€ 270.128,00</b>	<b>€ 313.695,00</b>
Recette films	€ 19.151,00	€ 28.126,00	€ 54.450,00	€ 64.688,00
Educatie/schoolvoorstellingen	€ 4.875,00	€ 7.500,00	€ 11.000,00	€ 11.500,00
Kosten films en educatie	€ 11.876,00	€ 16.797,00	€ 24.639,00	€ 32.227,00
	€ 12.150,00	€ 18.829,00	€ 40.811,00	€ 43.961,00
Ongebruikte PLP / overige inkomsten	€ 15.139,00	€ 22.502,00	€ 33.000,00	€ 34.502,00
Fondsen/Sponsors	€ 30.275,00	€ 40.125,00	€ 58.850,00	€ 61.525,00
Rente-inkomsten	€ -	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00
	€ 45.414,00	€ 71.627,00	€ 100.850,00	€ 105.027,00
Subsidie gemeente Zoetermeer	€ 1.764.108,00	€ 1.826.378,82	€ 1.853.774,50	€ 1.881.581,12
<b>Bruto marge</b>	<b>€ 2.079.368,00</b>	<b>€ 2.312.490,82</b>	<b>€ 2.590.254,50</b>	<b>€ 2.683.715,12</b>
<b>Indirecte kosten</b>				
Personeelskosten	€ 1.164.813,00	€ 1.263.799,00	€ 1.333.308,00	€ 1.375.245,00
NOW	€ -	€ -	€ -	€ -
Afschrijvingskosten	€ 143.370,00	€ 184.825,00	€ 138.964,00	€ 150.964,00
Huisvestingskosten	€ 821.029,00	€ 867.670,00	€ 914.336,00	€ 899.025,00
Publiciteitskosten	€ 126.960,00	€ 108.960,00	€ 108.960,00	€ 108.960,00
Kantoorkosten	€ 88.700,00	€ 88.700,00	€ 91.700,00	€ 84.500,00
Algemene kosten	€ 57.950,00	€ 57.950,00	€ 57.950,00	€ 57.950,00
TVL	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal indirecte kosten</b>	<b>€ 2.402.822,00</b>	<b>€ 2.571.904,00</b>	<b>€ 2.645.218,00</b>	<b>€ 2.676.644,00</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>€ -323.454,00</b>	<b>€ -259.413,18</b>	<b>€ -54.963,50</b>	<b>€ 7.071,12</b>
Voorziening TCC	€ 209.333,00			
<b>Bedrijfsresultaat na TCC</b>	<b>€ -114.121,00</b>	<b>€ -259.413,18</b>	<b>€ -54.963,50</b>	<b>€ 7.071,12</b>

**BIJLAGE:**

Organigram Stadstheater per september 2021

