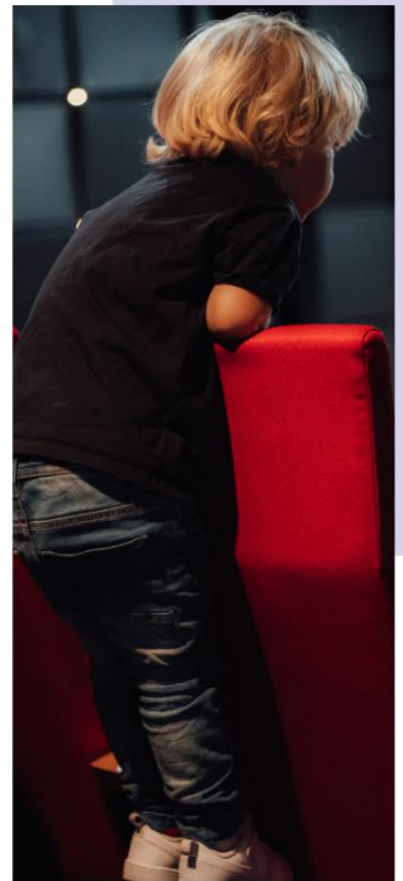


# SCRIPT VOOR DE TOEKOMST

In co-productie met Gemeente Zoetermeer



**MEERJARIG  
BELEIDSPLAN  
2026 - 2029**



**STADSTHEATER  
ZOETERMEER**

# Voorwoord

## Onze belofte aan Zoetermeer

*Al meer dan 30 jaar zijn we Stadstheater Zoetermeer. Dag in dag uit maken we het onze gasten van alle leeftijden naar de zin. Voor en achter de schermen. Van de grootste namen tot de sterren van morgen, van professional tot amateur, onderwijs en bedrijfsleven. Hier komen cultuur en uitgaan samen.*

*In het Stadstheater maak je het mee. Altijd live en altijd samen. Kom langs, voel je thuis, neem plaats op het puntje van je stoel, sta oog in oog met je favoriete artiest, ontmoet, ontdek, ontsnap. Theater doet iets met je. Altijd.*

*Als grootste podium van de stad zijn we ons bewust van onze bijdrage aan persoonlijk geluk, het plezier in de stad en de lokale economie. Iedere dag realiseren we ons hoe bijzonder dat is. Cultuur geeft de stad karakter. Het theater geeft Zoetermeer kleur. We zijn met trots het Stadstheater ván Zoetermeer.*

Wij beginnen ons meerjarenbeleidsplan bewust met onze Visie en Missie. Onze stad groeit, bloeit, verandert en beweegt zich richting 140.000 inwoners. Een toekomst waarin cultuur een essentiële rol speelt. In die ontwikkeling nemen wij als het Stadstheater onze verantwoordelijkheid en doen wij een belofte: als podium van de stad, als plek van ontmoeting en als culturele motor die blijft vernieuwen en verbinden.

Cultuur verbindt mensen, versterkt gemeenschappen en biedt inspiratie en perspectief. Zo vervullen wij een waardevolle rol in de samenleving. Doordat we er financieel goed voorstaan, hebben we de ruimte om onze maatschappelijke en sociale rol verder uit te breiden.

Wij omarmen de ambities uit de gemeentelijke Cultuurvisie 2021–2030 en zien het als onze verantwoordelijkheid om samen met de gemeente Zoetermeer deze doelen te realiseren. Dit doen wij met een slanke basisorganisatie, een flexibele schil maar bovenal met tientallen vrijwilligers die met hun betrokken bijdrage een essentiële invulling en uiting geven aan onze maatschappelijke relevantie in de stad.

Wij investeren structureel in de culturele infrastructuur van Zoetermeer en willen cultuur vanzelfsprekend maken in het dagelijks leven van haar inwoners. Met ons brede aanbod, gerichte educatieprojecten en nauwe samenwerkingen bieden we voor iedere doelgroep een waardevolle plek om te beleven, te leren en mee te doen.

We koesteren onze wortels en blijven trouw aan een breed publiek, terwijl we ook ruimte maken voor nieuwe makers, verhalen en activiteiten. Daarbij kiezen we voor een inclusieve benadering, waarin alle Zoetermeesters zich welkom en gezien voelen.

Charles Droste  
Directeur-Bestuurder Stadstheater Zoetermeer

## Inleiding

In het kader van de subsidieafspraken met de gemeente Zoetermeer presenteren wij dit meerjarenbeleidsplan, opgesteld volgens de 'Instructie meerjarenbeleidsplan m.b.t. Subsidieregeling Culturele Basisinstellingen gemeente Zoetermeer'.

Het plan beschrijft hoe het Stadstheater in de periode 2026–2029 bijdraagt aan de realisatie van de gezamenlijke ambities beschreven in de Cultuurvisie en hoe wij invulling geven aan onze basisopdracht uit het Cultureel Convenant.

Ons vertrekpunt is helder: het Stadstheater wil een plek zijn waar alle inwoners van Zoetermeer en bezoekers uit de regio zich thuis voelen. Wij willen uitdagende culturele ontmoetingen arrangeren die inspireren, verbinden en verrassen.

Ons werk draagt bij aan de kernwaarden van Zoetermeer: een stad waar ruimte is voor de menselijke maat, waar inwoners worden uitgenodigd om mee te doen en waar creativiteit en nieuwsgierigheid worden gestimuleerd. Met onze activiteiten en programmering werken we aan een levendige en dynamische stad die ontmoeting en cultuurbeleving voor iedereen bereikbaar maakt.

De programmalijnen in de Cultuurvisie vormen de meetlat waarlangs wij onze activiteiten, doelstellingen en resultaten leggen. Per programmalijn beschrijven we hoe onze programmering en projecten bijdragen aan onze gezamenlijke ambities en welke middelen daarvoor nodig zijn.

We maken duidelijk welke onderdelen uit de Cultuurvisie tot onze basisopdracht behoren (programmalijnen 1, 2, 6 en 8) en de ambities die we de komende jaren samen met de gemeente graag verder willen ontwikkelen (programmalijnen 3, 4 en 5).

Wij versterken het cultureel vermogen van de stad door structurele samenwerking met culturele en maatschappelijke partners. Vanuit onze expertise dragen wij bij aan projecten die aansluiten bij de gezamenlijke ambities uit de Cultuurvisie. We doen dat met een realistische blik: we ondernemen met lef, maar met oog voor realiteit en financiële haalbaarheid.

Wij kijken ernaar uit om samen met de gemeente Zoetermeer te onderzoeken hoe we de komende jaren onze gezamenlijke ambities uit de Cultuurvisie waar kunnen maken om zo verder te bouwen aan een stad waarin cultuur voor iedereen dichtbij, zichtbaar en betekenisvol is.

## Situatieschets

In de Strategische notitie Stadstheater Zoetermeer 2022-2025 '*Herstel met perspectief*' stonden het herstel na de coronacrisis en de aansluiting bij de Cultuurvisie 2030 centraal.

Dankzij de toekenning van de meerjarensubsidie 2022-2025 door de Gemeente, kon het Stadstheater de afgelopen 4 jaar intensief werken aan een toekomstbestendige koers, met cultureel ondernemerschap als leidraad. Dit resulteerde in stevige beleidsaanpassingen, een efficiëntere organisatiestructuur en een meer vraaggerichte programmering.

De bezoekersaantallen zijn terug op het oude niveau en de waardering van ons publiek is onverminderd hoog: gemiddeld een 8,6 in onze eigen bezoekersenquête en een 8,2 in de Stadspeiling.

Naast onze kerntaak *Presentatie* hebben we op het gebied van *Educatie, Participatie & Inclusiviteit* de afgelopen twee jaar een stevig fundament gelegd. Daarmee vervullen we een zichtbare maatschappelijke rol in Zoetermeer. We werken nauw samen binnen het culturele netwerk (B6) en met maatschappelijke partners.

Het team is zorgvuldig uitgebouwd en we beschikken nu over een solide basis: 25 vaste medewerkers, 18 oproepkrachten, 55 vrijwilligers en een betrokken Raad van Toezicht. Daarmee zijn we klaar om de komende vier jaar verder te bouwen.

Door de verhoging van de eigen inkomsten door een betere zaalbezetting, extra inkomsten via horeca en verhuur, de structurele subsidie en de gedegen sturing op de bedrijfskosten is het Stadstheater inmiddels een financieel stabiele organisatie.

Voor de komende vier jaar zijn onze basisactiviteiten (programmaliijnen 1, 2, 6 en 8) ingericht op een gelijkblijvende gemeentelijke bijdrage. Wanneer de gemeente deze lijn voortzet, kunnen wij onze maatschappelijke rol en artistieke ambities duurzaam blijven realiseren. Met een extra bijdrage kunnen we ook onze ambitie op programmaliijnen 3, 4 en 5 waarmaken.

Uitdagingen zijn o.a. cao-afspraken, stijgende energieprijzen en huurverhogingen. Deze factoren hebben invloed op onze exploitatie, maar laten zich niet eenvoudig doorberekenen in onze kaartprijzen. Met een standvastige koers vanuit de gemeente blijven deze factoren beheersbaar en kunnen wij ons richten op waar het ons om gaat: cultuur toegankelijk maken, maatschappelijke waarde creëren en Zoetermeer versterken als stad van ontmoeting en beleving.

# Onze strategie: focus, ambitie en keuzes

## Focus op programmalijnen 1, 2, 6 en 8

Dit zijn onze kernprioriteiten, die we hoe dan ook realiseren en waarvoor we binnen onze eigen bedrijfsvoering en middelen structureel ruimte maken.

- **Stabiele basis (1)**  
We versterken onze organisatie, vergroten de weerbaarheid en werken aan duurzame oplossingen.
- **Ruimte voor groei (2)**  
We bieden structurele ondersteuning aan (semi-)amateurgezelschappen en werken aan een toekomstbestendige en transparante suppletierегeling.
- **Jong geleerd, oud gedaan (6)**  
We breiden de educatieve activiteiten voor primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs verder uit.
- **Zoetermeer geeft kleur (8)**  
We vergroten het publieksbereik door gerichte programmering op basis van het Culturele Doelgroepenmodel.

## Ambitie op programmalijnen 3, 4, 5

Wij hebben concrete plannen ontwikkeld om de ambities binnen deze programmalijnen te realiseren. Voor de uitvoering hiervan is aanvullende financiering nodig zodat wij de ambities kunnen waarmaken. Samen met de gemeente willen wij verkennen op welke manier deze plannen het best vorm kunnen krijgen.

- **Cultuur om de hoek (3)**  
We breiden het theateraanbod in de wijken verder uit.
- **Nieuwe smaken, nieuwe makers (4)**  
We richten ons op talentontwikkeling, vrijetijdsprojecten en samenwerking met lokale makers.
- **Iedereen doet mee (5)**  
We ontwikkelen een toegankelijk programma voor mensen met een fysieke, cognitieve of zintuiglijke beperking en starten daarnaast initiatieven die de mentale weerbaarheid van jongeren versterken.

## Rustende programmalijn 7

Goud maken is een waardevolle programmalijn waaraan wij graag een bijdrage leveren wanneer de stad ons daarvoor vraagt. De regie hiervoor ligt bij onze partners in de stad.

## Strategische groei naar 2029

Onze strategie bouwt voort op bewezen resultaten en richt zich op verdere groei van zowel het activiteitenaanbod als het publieksbereik. Ons doel is om in 2029 in totaal 150.250 bezoekers te verwelkomen bij onze activiteiten. Deze groei realiseren we door het aantal professionele voorstellingen uit te breiden naar 250 per jaar en door een toename van educatie- en participatieactiviteiten. Voor amateurvoorstellingen en commerciële verhuur voorzien we de komende jaren geen groei; in deze categorieën blijft het aantal activiteiten en bezoekers stabiel.

Naast uitbreiding van het aanbod versterken we onze inkomstenbasis door actiever in te zetten op sponsoring en donaties. Tegelijkertijd erkennen we de grenzen van onze huidige huisvesting en onze programmeringsagenda.

Verdere groei na 2029 vraagt daarom om substantiële aanpassingen of een alternatieve huisvestingsoplossing.

Totalen	2026	2027	2028	2029
Aantal bezoekers	134.500	139.750	145.000	150.250
Aantal activiteiten	349	363	375	377

## Groei in cijfers focus programmalijnen 1, 2, 6 en 8

Onderstaande tabel geeft onze ambities voor de komende periode in cijfers weer. Verderop in het document werken wij per programmalijn uit welke stappen wij zetten om deze resultaten te realiseren.

Kernactiviteit	2026	2027	2028	2029
<b>Professionele voorstellingen</b>				
Programmalijn 8: Zoetermeer geeft kleur				
Aantal voorstellingen	230	240	250	250
Aantal bezoekers	90.000	95.000	100.000	105.000

Kernactiviteit	2026	2027	2028	2029
<b>Educatie (onderwijs)</b>				
Programmalijn 6: Jong geleerd, oud gedaan				
Totaal scholen	25 (PO) 7 (VO)	27 (PO) 8 (VO) 1 (MBO)	29 (PO) 8 (VO) 1 (MBO)	30 (PO) 8 (VO) 1 (MBO)
Totaal leerlingen	3.000	3.250	3.500	3.750

Kernactiviteit	2026	2027	2028	2029
<b>Culturele verhuur</b>				
Programmalijn 2: Ruimte voor groei				
Aantal verhuringen	50	50	50	50
Aantal bezoekers	22.000	22.000	22.000	22.000

Kernactiviteit	2026	2027	2028	2029
<b>Commerciële verhuur</b>				
Programmalijn 1: Stabiele basis				
Aantal verhuringen	47	47	47	47
Aantal bezoekers	19.500	19.500	19.500	19.500

Voor culturele en commerciële verhuur voorzien we de komende jaren geen groei; in deze categorieën blijft het aantal activiteiten en bezoekers stabiel.

## Groei in cijfers ambitie programmalijnen 3, 4 en 5

De afgelopen jaren hebben we vanuit onze basisorganisatie diverse projecten op het gebied van participatie gerealiseerd. Zo hebben we vanaf 2022 vier keer het jongerenproject 'Theater na de Dam' geproduceerd. Daarnaast hebben we de afgelopen twee jaar een voorstelling gemaakt gespeeld door mensen met een verstandelijke beperking in samenwerking met Ipse de Bruggen. Dit jaar hebben we een dansvoorstelling ontwikkeld voor senioren. Naast deze drie eigen producties zijn we de afgelopen zomer de wijken ingetrokken met de Kinder Karavaan waarmee we een gratis jeugdvoorstelling boden aan de kinderen van Zoetermeer.

Onderstaande tabellen laten onze ambities voor de komende 4 jaar zien.

Voor de realisatie van deze activiteiten zijn we afhankelijk van externe gelden, gerealiseerd door subsidie- en fondsenwerving. Het gaat hier enerzijds om de subsidiering van 1fte educatiemedewerker, anderzijds voor de productiekosten zoals het inhuren van voorstellingen, regisseur, workshopleiders en materialen. De educatiemedewerker is verantwoordelijk voor de realisatie van deze drie programmalijnen inclusief de fondsenwerving.

Deze medewerker bekostigen we nu uit de Cultuurcoach-regeling, die echter na 2026 wegvalt. Deze situatie maakt het uitdagend om continuïteit te waarborgen. Samen met de gemeente willen wij onderzoeken of we een structurele oplossing kunnen vinden om een stabiel en kwalitatief aanbod van activiteiten te kunnen blijven bieden, bijvoorbeeld door een structurele bijdrage van € 70.000 vanuit de gemeente vanaf 2027.

Als daarmee de basisfinanciering van de educatiemedewerker geborgd is, kunnen wij op zoek naar subsidies en fondsen om onderstaande ambities waar te maken. De activiteitenkosten willen we zelf genereren via aanvullende fondsen en subsidies. Op die manier bouwen we samen met de gemeente aan een stabiel, kwalitatief en toekomstbestendig cultuureducatieprogramma. En daarmee aan de creatieve ontwikkeling van kinderen in onze stad.

Ambitie activiteiten	2026	2027	2028	2029
<b>Programmering in de wijk</b> Programmalijn 3: Cultuur om de Hoek				
Aantal wijken	6	7	8	9
Aantal bezoekers	250	350	450	500

Ambitie activiteiten	2026	2027	2028	2029
<b>Participatie en vrijetijdsprojecten</b> Programmalijn 4: Nieuwe smaken, nieuwe makers				
Participatieprojecten	4	5	6	6

Ambitie activiteiten	2026	2027	2028	2029
<b>Verbeteren toegankelijkheid programma en mentale weerbaarheid jongeren</b> Programmalijn 5: Iedereen doet mee				
Aantal scholieren		200	300	400

In de volgende hoofdstukken lichten wij per programmalijn toe welke stappen wij zetten om deze resultaten te behalen.

# Programmaliijn 1: Stabiele basis

## Stabiele basis

De inspanningen van de afgelopen jaren vormen de basis om onze maatschappelijke rol als culturele basisinstelling verder te versterken. Om onze ambities waar te maken, investeert het Stadstheater ook de komende 4 jaar in een sterk team, passende huisvesting, een solide bedrijfsvoering en groei van eigen inkomsten. Tegelijkertijd vragen structurele uitdagingen, zoals beperkte ruimte en de noodzaak tot verduurzaming om oplossingen.

## Team

Om onze ambities te realiseren is één voorwaarde cruciaal: een betrokken en deskundig team. Zonder de inzet en ontwikkeling van onze medewerkers kunnen we onze culturele, maatschappelijke en commerciële doelstellingen niet waarmaken. Daarom investeren we in een wendbare organisatie waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waarin aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden bijdragen aan het aantrekken en behouden van talent.

Naast ons vaste team spelen ook onze 60 vrijwilligers een essentiële rol. Hun inzet vertegenwoordigt niet alleen aanzienlijke waarde in uren, maar heeft ook grote maatschappelijke betekenis. Als ambassadeurs van het theater brengen zij verbinding tot stand en vinden zij in hun bijdrage een waardevolle maatschappelijke invulling.

Wij nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid ook als opleidingsplek. Jaarlijks bieden we stageplaatsen in marketing, communicatie, evenementenorganisatie en theatertechniek. Stagiairs werken actief mee aan projecten en producties en doen zo waardevolle praktijkervaring op binnen een professionele omgeving. Daarmee dragen we bij aan de ontwikkeling van jong talent in Zoetermeer.

Wij zetten AI in op afdelingen waar dit een wezenlijke bijdrage kan leveren aan het verlichten van werkdruk, zodat we met het bestaande team, ondersteund door slimme technologie, de gewenste groei kunnen realiseren zonder extreme personele uitbreiding.

## Huisvesting en verduurzaming

Het Stadstheater staat voor grote huisvestingsuitdagingen. Het pand is verouderd, onderhoudsintensief en essentiële installaties zijn aan vervanging toe. Met het haalbaarheidsonderzoek naar verduurzaming, dat eind 2024 door de gemeente is gestart, zetten we samen een eerste stap. De verwarmingsketels zijn inmiddels vervangen; vervanging van de koelunit en warmtewisselaars volgt.

Wij willen met de gemeente de verdere uitkomsten van dit onderzoek bespreken en gezamenlijk werken aan een duurzaam en toekomstbestendig theater. Wij investeren in niet-gebouwgebonden installaties, zoals de theaterlampen in de Grote Zaal, terwijl de verhuurder de gebouwgebonden installaties verduurzaamt, waardoor onze energielasten dalen.

Tegelijkertijd blijft toegankelijkheid een aandachtspunt, omdat het gebouw nog niet voldoet aan het gemeentelijk manifest. Ook de bereikbaarheid staat onder druk door volle parkeergarages en nieuwe stadsontwikkelingen, wat de logistieke toegang bemoeilijkt.

Onze groeiambities zijn haalbaar tot 2029, maar daarna bereiken we de maximale capaciteit van het gebouw en is verdere groei alleen mogelijk met grote aanpassingen of een alternatieve huisvesting.

## Cultureel ondernemerschap en groei

Cultureel ondernemerschap is voor ons een strategie om ruimte te creëren voor maatschappelijke relevantie en vernieuwing. We streven naar een structurele groei van eigen inkomsten, onder andere via kaartverkoop, horeca, verhuur en nieuwe initiatieven zoals sponsorwerving en een mogelijke Culturele Business Club.

De komende vier jaar zetten we in op groei van zowel het aantal voorstellingen als het aantal bezoekers. De stijging in kaartverkoop realiseren we door een bredere programmering, waarmee we nieuwe publieksgroepen aanspreken. De baten nemen daardoor toe, maar de kosten stijgen relatief sneller. Dit komt doordat we meer artistiek-inhoudelijke voorstellingen opnemen in het programma, die vaak een lagere bezettingsgraad hebben. Daardoor groeit de gemiddelde opbrengst per voorstelling minder sterk mee.

De inkomsten uit horeca vormen een belangrijke bron van eigen middelen. De horecaopbrengsten stijgen mee met het toenemende aantal bezoekers, maar ook door uitbreiding van de verkoopruimte, efficiëntere processen en een aanbod dat aansluit bij de wensen van ons publiek.

De inkomsten uit educatie zijn beperkt en de financiële groei blijft minimaal. De maatschappelijke impact staat hier voorop: onze educatie- en participatieprojecten zijn er niet om extra inkomsten te genereren, maar om onze maatschappelijke rol in Zoetermeer te versterken. Tegelijkertijd moet het toenemende aantal activiteiten passen binnen een gezonde bedrijfsvoering.

Voor culturele en suppletieverhuur verwachten we geen groei in het aantal activiteiten. De geprognosticeerde stijging in inkomsten vanaf 2027 is gebaseerd op onze wens om aan Zoetermeerse amateurgezelschappen een kostendekkend tarief te berekenen, daarmee zouden we afscheid kunnen nemen van het geld dat we ontvangen uit de suppletieregeling van de Gemeente. Voor commerciële verhuur blijft de groei beperkt en hebben we alleen inflatiecorrectie toegepast. De beschikbare ruimte en agenda worden in toenemende mate gevuld door professionele voorstellingen en educatieactiviteiten, waardoor we niet kunnen groeien in aantal culturele en commerciële verhuringen.

Sponsoring en donaties kennen een stabiele basis, met ruimte voor verdere groei door versterking van relaties met bestaande en nieuwe partners.

Eigen inkomsten (resultaat)	2026	2027	2028	2029
Kaartverkoop	€ 570.000	€ 591.000	€ 613.000	€ 649.000
Horeca	€ 605.000	€ 644.000	€ 679.000	€ 681.000
Educatie	€ 8.000	€ 12.500	€ 15.500	€ 19.000
Culturele en suppletie verhuur	€ 130.000	€ 184.000	€ 192.000	€ 200.000
Commerciële verhuur	€ 230.000	€ 241.000	€ 254.000	€ 267.500
Sponsoring en donaties	€ 57.000	€ 69.000	€ 83.000	€ 96.000
<b>Totaal eigen inkomsten</b>	<b>€ 1.600.000</b>	<b>€ 1.741.500</b>	<b>€ 1.836.500</b>	<b>€ 1.912.500</b>

## Groei in samenwerking en maatschappelijke relevantie

De komende jaren versterken wij onze maatschappelijke rol door structurele samenwerking met partners zoals het onderwijs, Wijck Zoetermeer, lokale verenigingen en de vijf andere culturele instellingen (B6). Samen werken we aan een divers, inclusief en toegankelijk cultureel aanbod dat de stad verbindt, verrijkt en toegankelijk maakt voor een breder publiek. In het hoofdstuk *Samenwerking culturele basisinstellingen* lichten we deze samenwerking uitgebreider toe.

In het najaar worden gezamenlijke ambities en afspraken vastgelegd in een B6-convenant, waarmee we onze bijdrage aan de Cultuurvisie 2030 structureel borgen, maar waarin ook de uitdagingen worden besproken.

## Sturing op effecten en resultaten

Het Stadstheater stuurt vanuit haar cultureel ondernemerschap actief op zowel culturele impact als bedrijfsmatige resultaten. Deze integrale benadering stelt ons in staat om onze rol als stabiele basisinstelling effectief en doelgericht te vervullen.

Het meerjarenbeleidsplan fungeert als strategisch kompas. Jaarlijks vertalen we dit plan naar concrete doelstellingen en activiteiten, waarbij culturele ambities en financiële kaders zorgvuldig met elkaar in balans worden gebracht. Deze werkwijze waarborgt dat onze plannen realistisch zijn én maatschappelijk betekenisvol blijven.

Binnen de organisatie hanteren we een transparante planning- en controlecyclus. Afdelingen werken met jaarbudgetten en de voortgang wordt gevolgd via maandelijkse financiële rapportages. Eventuele afwijkingen worden geanalyseerd en besproken, zodat tijdige bijsturing mogelijk is. Via een intern dashboard houden we bovendien voortdurend zicht op de belangrijkste doelstellingen, die actief worden gemonitord door het managementteam.

Wat betreft rapportage en communicatie hanteren we richting onze stakeholders een open en gestructureerde werkwijze. De gemeente ontvangt van ons tweemaal per jaar een inhoudelijke update: een voortgangsrapportage halverwege het jaar en een integraal jaarverslag aan het eind. Bij belangrijke ontwikkelingen zoeken we tussentijds actief contact. De Raad van Toezicht wordt ieder kwartaal bijgepraat over de voortgang en is via de commissies actief betrokken bij verdiepende gesprekken over specifieke thema's, waarvan de uitkomsten worden teruggekoppeld in de plenaire vergaderingen. Daarnaast vindt jaarlijks een evaluatie plaats van de directie en de organisatie als geheel.

Ook de externe verantwoording is helder en zorgvuldig georganiseerd. Onze jaarrekening wordt jaarlijks gecontroleerd door een onafhankelijke accountant.

Deze werkwijze stelt ons niet alleen in staat om intern doelgericht te werken, maar vormt ook de basis voor een transparant gesprek met de gemeente. Op deze manier kunnen we goed onderbouwd inzicht geven in onze resultaten, onze behoeften en onze bijdrage aan de culturele ambities van Zoetermeer.

## Programmaliijn 2: Ruimte voor groei

In deze programmaliijn lichten we toe hoe we de samenwerking met (semi-)amateurgezelschappen (in diverse vormen zoals groepen/verenigingen/stichtingen) in Zoetermeer versterken. We ondersteunen hen bij het vergroten van hun publieksbereik en zichtbaarheid en werken toe naar een suppletieregeling die eerlijk, transparant en kostendekkend is.

### Begeleiding en delen van kennis

(Semi-)amateurgezelschappen verdienen niet alleen een professioneel podium, maar ook ondersteuning bij de ontwikkeling van hun producties en het bereiken van een breder publiek. Daarom starten we een begeleidingstraject dat jaarlijks wordt uitgebreid. Binnen dit traject delen we onze expertise op het gebied van marketing en publiekssegmentatie. Elk jaar kiezen we minimaal één gezelschap voor een mentorschapstraject, gericht op het vergroten van publieksbereik en zichtbaarheid. Het traject is flexibel en groeit mee met de behoeften van de gezelschappen, met jaarlijkse evaluaties en uitbreiding op basis van hun ontwikkelvragen.

### De suppletieregeling

Om de samenwerking tussen (semi-)amateurgezelschappen en het Stadstheater toekomstbestendig te maken, vinden wij het belangrijk dat de huidige suppletieregeling wordt herzien. Wij hechten waarde aan een systeem dat helder, eerlijk en toekomstgericht is. Daarom willen we samen met de gemeente werken aan een nieuwe regeling, gebaseerd op kostendekkend werken en gelijke behandeling voor alle amateurgezelschappen.

Een cultureel tarief van 50% van het commerciële tarief vormt hierbij een reëel uitgangspunt, omdat dit de dagkosten van het theater dekt. Het huidige suppletiebudget (€ 46.000) kan worden ondergebracht bij de gemeente, waarbij het Cultuurloket of de Cultuurmakelaar vanuit hun onafhankelijke rol kan bepalen welke gezelschappen extra ondersteuning nodig hebben.

## Programmaliijn 3: Cultuur om de hoek

Met deze programmaliijn brengen we theater en podiumkunsten naar de wijken van Zoetermeer, zodat ook inwoners die minder snel naar het Stadstheater komen de kans krijgen om cultuur te beleven. Samen met partners en de gemeente willen we deze initiatieven duurzaam ontwikkelen en bijdragen aan een sterker cultureel klimaat in de stad.

### Podiumkunst in de wijk

Met de Kinder Karavaan brengen we sinds 2025 professioneel jeugdtheater naar de wijken van Zoetermeer. Op toegankelijke locaties zoals pleinen, kinderboerderijen en buurthuizen verlagen we drempels, stimuleren we ontmoeting en bereiken we inwoners die anders minder snel met theater in aanraking komen.

Onze ambitie is om de Kinder Karavaan uit te bouwen tot een structureel, wijkgericht cultuurprogramma. We breiden het aanbod uit op basis van de vraag uit de wijk, met ruimte voor andere vormen van podiumkunst naast jeugdtheater. Zo kunnen we ook nieuwe doelgroepen bereiken, zoals jongeren, volwassenen en senioren. De samenwerking met Wijk Zoetermeer is daarbij onmisbaar: hun cultureel werkers kennen de bewoners en wijken en adviseren over passende locaties en thema's. Met wijkprofielen, het Cultureel Doelgroepenmodel en postcodegegevens stemmen we het aanbod zorgvuldig af en monitoren we de effecten.

### WijkJury: bewoners naar het theater

Naast het brengen van cultuur de wijk in, halen we ook bewoners naar het theater. Met WijkJury, een landelijk initiatief, nodigen we inwoners uit die niet vanzelfsprekend naar theater gaan. Zij bezoeken samen meerdere voorstellingen, bespreken hun ervaringen en kiezen hun favoriet. Deelname is gratis en in groepsverband, waardoor financiële en sociale drempels verdwijnen en deelnemers hun theaterervaring verdiepen.

Wij beschikken over de kennis en expertise om deze plannen te realiseren. Samen met de gemeente willen wij onderzoeken hoe we via subsidies, fondsen en structurele ondersteuning deze initiatieven duurzaam kunnen uitvoeren.

## Programmalijs 4: Nieuwe smaken, nieuwe makers

We onderschrijven het belang van makerplaatsen en ateliers: plekken waar nieuwe ideeën kunnen ontstaan en talent zich kan ontwikkelen. Ons gebouw is intensief in gebruik voor programmering, educatie en verhuur, waardoor structurele ruimte hiervoor beperkt is. Mogelijke nieuwbouw in de toekomst schept meer mogelijkheden, dan zien we kansen om hierin multifunctionele ruimtes op te nemen voor makers, exposities en broedplaatsactiviteiten

Wat betreft het ontwikkelen van eigen producties met deelnemers uit de stad hanteren wij een maximum van drie vaste initiatieven: Theater na de Dam, Licht op Talent en De Gouden Dans. Bij de nieuwe participatie-initiatieven lichten we toe welke mogelijkheden voor uitbreiding binnen deze programmalijs nog gerealiseerd kunnen worden.

Met deze projecten stimuleren we cultuurparticipatie onder inwoners van Zoetermeer en bieden we ruimte voor (nieuwe) makers om hun talenten te ontwikkelen. De komende jaren realiseren we onderstaande projecten, elk gericht op een specifieke doelgroep. Waarbij we de maatschappelijke impact en persoonlijke groei voor de deelnemers als uitgangspunt nemen.

### 1. Theater Na de Dam

In dit project maken en presenteren jongeren uit Zoetermeer hun eigen theatervoorstelling over Zoetermeer tijdens de Tweede Wereldoorlog. Daarbij verkennen we nieuwe artistieke en lokale partnerschappen, zoals een mogelijke samenwerking met dansgroep Kick 'n.

### 2. Licht op Talent

Samen met Ipse de Bruggen (locatie Bisnis) bieden we mensen met een beperking een veilige omgeving om theatrale talenten te ontwikkelen en te tonen.

### 3. De Gouden Dans

In samenwerking met de organisatie De Gouden Dans geven we 65-plussers een creatief podium, waarbij via dans de deelnemers werken aan hun vitaliteit en expressie.

### 4. Nieuwe participatie initiatieven

Op basis van evaluaties worden verbeterpunten doorgevoerd en verkennen we voorzichtig de ontwikkeling van nieuwe vrijetijdsinitiatieven, zoals het ontwikkelen van een participatieprogramma in de schoolvakanties waarbij kinderen en jongeren actief kunnen deelnemen.

Daarnaast gaan we STAGE UP! uitvoeren waarbij jongeren workshops volgen onder begeleiding van professionele makers, dit project is ontstaan in 2025 vanuit de Pitch Parade. In de komende twee jaar wordt dit programma geprofessionaliseerd en uitgebreid.

Wij volgen continu de wensen en behoeften van de stad en bekijken waar we mogelijk nieuwe initiatieven kunnen ontwikkelen die daarop aansluiten.

## Programmaliijn 5: Iedereen doet mee

Wij willen actief bijdragen aan een inclusieve samenleving waarin iedereen zich welkom en gezien voelt, ongeacht beperking of mentale gezondheid. We kiezen bewust voor twee focusgebieden de komende jaren: de mentale weerbaarheid van jongeren en onze voorstellingen voor steeds meer mensen toegankelijk te maken met een zichtbare of onzichtbare beperking.

### Programma's voor mentale gezondheid jongeren

De mentale gezondheid van jongeren in Zoetermeer staat onder druk. Uit de alarmerende *Gezondheidsmonitor Jongvolwassenen 2023* blijkt dat 71% zich enigszins tot sterk eenzaam voelt, 53% kampt met psychische klachten en 36% ooit aan zelfdoding heeft gedacht. Deze cijfers vragen om actie, ook vanuit de culturele sector.

De komende jaren willen wij structureel bijdragen aan de mentale veerkracht van jongeren tussen de 16 en 25 jaar. We doen dit met gerichte voorstellingen over thema's als stress, prestatiedruk, eenzaamheid, discriminatie, klimaat en geldzorgen. Deze producties bieden herkenning, ruimte voor betekenisvolle gesprekken en worden tegen gereduceerd tarief aangeboden aan scholen in het voortgezet onderwijs en MBO.

Elke voorstelling wordt verrijkt met randprogrammering, begeleid door professionals uit het sociaal domein, zodat moeilijke thema's bespreekbaar worden en jongeren indien nodig de weg naar hulp vinden. Hiervoor werken we actief samen met lokale zorg- en jongerenorganisaties.

Daarnaast sluiten we jaarlijks aan bij initiatieven zoals de *Mental Health Awareness Week* en de *Mental MeetUp*, waarmee we samen bouwen aan een mentaal veerkrachtige generatie.

In 2026 beginnen we met een Inventarisatie wat er bij jongeren/scholen leeft aan uitdagingen rondom het thema: mentale gezondheid. Dit doen we met de scholen en maatschappelijke partners. We gaan vervolgens op zoek naar bestaande voorstellingen.

We gaan deze voorstelling gratis aanbieden aan (om te beginnen minimaal) één school met uitgebreide randprogrammering en uitvraag naar wensen en behoeften bij scholen. Dit gaan we vervolgens uitbouwen samen met scholen, hulporganisaties en netwerken.

Ambitie programma mentale gezondheid jongeren	2026	2027	2028	2029
Aantal scholieren		200	300	400

### Toegankelijkheid van theatervoorstellingen

Toegankelijkheid gaat verder dan ons gebouw alleen. Ook bij voorstellingen willen we dat mensen met een fysieke, zintuiglijke, cognitieve en verstandelijke beperking zich welkom voelen en kunnen deelnemen aan het reguliere aanbod. Daarom onderzoeken we hoe we bestaande voorstellingen toegankelijker kunnen maken, welke voorzieningen daarvoor nodig zijn en hoe we dit kunnen realiseren. Daarbij laten we ons adviseren door de Raad van Toegankelijkheid Zoetermeer en door Het Nationale Theater, dat ervaring heeft met het programma *HNT onbeperkt*. Om dit mogelijk te maken werven we actief externe financiering via fondsen, sponsoring en donaties.

## Programmalijs 6: Jong geleerd, oud gedaan

Met cultuureducatie voor de scholen leggen we de basis voor een leven lang culturele ontwikkeling. We bieden een gevarieerd en laagdrempelig aanbod voor kinderen en jongeren, zowel tijdens als buiten schooltijd. De komende jaren zetten we in op de verdere groei en versterking van dit aanbod. In nauwe samenwerking met het onderwijs en de buitenschoolse opvang maken we cultuur toegankelijk voor iedereen.

### Primair onderwijs

Voor het primair onderwijs vormen rondleidingen en het project *Je staat er in het Stadstheater* de kern van ons educatieve aanbod. Dit programma wordt uitgevoerd met professionele workshopleiders uit Zoetermeer en is aantrekkelijk geprijsd, zodat meer scholen kunnen deelnemen. Daarnaast bieden we schoolvoorstellingen aan en hebben we de programmering van het Kunstmenu overgenomen.

Ons streven is dat in 2029, 30 basisscholen in Zoetermeer structureel gebruikmaken van ons aanbod. We willen dit bereiken door het aantal deelnemende scholen aan “Je staat er in het Stadstheater” jaarlijks uit te breiden en het aantal schoolvoorstellingen verder te vergroten.

Ook willen we doorgroeien met De Grote Groep 8 Verkiezing. Uiteindelijk kunnen drie scholen winnen om hun eindmusical op te voeren in onze grote zaal. Vanaf 2028 willen we vier finalisten hun eind uitvoering mogen spelen in het Stadstheater.

### Voortgezet onderwijs

Steeds meer middelbare scholen in Zoetermeer maken gebruik van ons educatieve aanbod. Op dit moment zijn vijf van de acht scholen structureel aangesloten. Het aanbod bestaat onder andere uit schoolvoorstellingen, workshops en rondleidingen. Ons doel is dat in 2029 alle acht scholen voor voortgezet onderwijs structureel deelnemen aan één van onze educatieve programma's.

Daarnaast hebben we in samenwerking met het Erasmuscollege het succesvolle programma Jong Stadstheater ontwikkeld. In dit traject bezoeken leerlingen voorstellingen gedurende een volledig theaterseizoen, denken ze mee over de programmering en nemen ze deel aan een verdiepend contextprogramma. We breiden dit programma nu uit naar het Picasso Lyceum, waardoor twee groepen jongeren intensief betrokken raken bij het theater.

### MBO

Het mbo vormt een belangrijke volgende stap in onze educatieve ambities. In 2026 zetten we de eerste stappen richting samenwerking met mbo Rijnland door verkennende gesprekken te voeren en plannen voor de toekomst op te stellen, ondersteund door landelijke subsidies.

### Cultuur buiten schooltijd

Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheid om tijdens de vakantieperioden in het teken te staan van jeugdprogrammering. Om meer kinderen te bereiken, zoeken we actief de samenwerking met buitenschoolse opvangorganisaties (bso's) in Zoetermeer. Zo ontstaat een vanzelfsprekende verbinding tussen binnen- en buitenschoolse cultuureducatie en maken we cultuur toegankelijk voor een brede groep kinderen, ook in hun vrije tijd.

## **Programmalijn 7: Goud maken**

Binnen ons meerjarenbeleidsplan vormt deze programmalijn geen primaire focus. We kiezen er bewust voor om onze inzet en middelen te richten op programmalijnen waarin we de meeste directe impact kunnen realiseren en waarin onze kernexpertise optimaal tot zijn recht komt.

Tegelijkertijd sluiten we deze lijn niet uit. Als podium van de stad vinden wij het vanzelfsprekend om ruimte te bieden aan initiatieven die het verhaal van de stad zichtbaar maken. Wanneer er lokale ideeën ontstaan, bijvoorbeeld vanuit Wijck of inwoners, staan wij open voor het gesprek. We denken graag mee over hoe deze verhalen op een aansprekende manier met het publiek kunnen worden gedeeld, stellen waar passend ons podium beschikbaar en brengen onze expertise in op het gebied van publieksbereik en het verbinden van mensen en verhalen.

## Programmalijs 8: Zoetermeer geeft kleur

Het Stadstheater wil een plek zijn waar iedereen zich thuis voelt, voor de inwoners van Zoetermeer, maar ook voor bezoekers uit de regio en de rest van Nederland. In lijn met de Cultuurvisie zetten we vanaf 2026 in op het bereiken van bredere doelgroepen. Daarmee willen we voorkomen dat inwoners uitwijken naar andere steden vanwege een gebrek aan passend cultureel theateraanbod. Tegelijkertijd willen we aantrekkelijk zijn voor mensen uit de regio, zodat zij zelf kunnen ervaren wat het Stadstheater te bieden heeft. Ons doel is een programmering die zowel aanspreekt als verrast.

### Programmering: balans tussen herkenning en vernieuwing

Vanaf seizoen 2026/2027 streven we naar een evenwichtige en brede programmering waarin herkenning, verrassing en verdieping samenkomen. In de Grote Zaal blijft de focus liggen op publieksfavorieten met een brede aantrekkingskracht. De Kleine Zaal benutten we nadrukkelijker voor vernieuwend en verdiepend aanbod.

Uit de Stadspeiling 2024 blijkt dat meer dan de helft van de inwoners zelden of nooit nieuwe culturele ervaringen opdoet. Daarnaast is er een duidelijke behoefte aan meer klassieke en gevarieerde programmering en vindt 17% van de inwoners dat het aanbod voor kinderen tot en met 12 jaar onvoldoende is. Deze signalen nemen we mee door sterker in te zetten op inhoudelijke verdieping, variatie en uitbreiding van het jeugd- en familieaanbod.

Om dit te realiseren reserveren we jaarlijks € 50.000, waarmee 5 tot 8% van het programma wordt ingevuld met vernieuwend en verrassend aanbod in de Kleine Zaal. De effecten hiervan monitoren we zorgvuldig: we volgen welke doelgroepen we bereiken en hoe het bezoekersprofiel zich ontwikkelt.

Onder vernieuwend, verrassend en verdiepend aanbod verstaan we producties van eigentijdse makers en gezelschappen die actuele verhalen en maatschappelijke thema's op bijzondere wijze op de planken brengen. Het doel is om nieuwe makers kansen te geven, een diverser aanbod te realiseren en zo een bredere doelgroep aan te spreken. Denk hierbij aan thema's als digitalisering, polarisatie, de positie van vrouwen (waaronder femicide), internationale onrust en maatschappelijke vraagstukken die hoog op de politieke agenda staan. Daarmee willen we bijdragen aan het maatschappelijk gesprek en inwoners van Zoetermeer dichter bij elkaar brengen.

Naast de inhoud willen we ook de uitingsvormen verbreden. Behalve traditioneel toneel maken we ruimte voor onder meer spoken word, muziektheater en experimentele dans en bewegingsvormen.

Verder streven we ernaar de culturele diversiteit binnen onze programmering te vergroten. Dit doen we door meer ruimte te maken voor voorstellingen die aansluiten bij de belevingswereld van diverse gemeenschappen in Zoetermeer, zoals de Marokkaanse, Antilliaanse, Surinaamse en Turkse gemeenschap. Waar mogelijk realiseren we dit in samenwerking met vertegenwoordigers uit deze groepen.

Met deze koers verwachten we de komende jaren een structurele groei in bezoekerscijfers te kunnen laten zien, waarbij we zowel vertrouwde bezoekers behouden als nieuwe doelgroepen aan ons binden.

Ambities professionele voorstellingen	2026	2027	2028	2029
Aantal voorstellingen	230	240	250	250
Aantal bezoekers	90.000	95.000	100.000	105.000

## Inzicht via het Cultureel Doelgroepenmodel

Dankzij de koppeling tussen ons ticketsysteem en het Cultureel Doelgroepenmodel hebben we steeds beter inzicht in wie ons theater bezoekt en wie (nog) niet. We analyseren hiervoor de gegevens van kaartkopers van professionele voorstellingen, waardoor we de voorkeuren en gedragingen van specifieke publieksgroepen nauwkeurig in beeld krijgen.

### Groei in kaartkopers

De afgelopen twee jaar nam het aantal kaartkopers uit Zoetermeer (+40%), de regio Haaglanden (+96%) en omliggende gemeenten zoals Alphen aan den Rijn, Lansingerland, Leiden, Leiderdorp, Voorschoten, Zoeterwoude en Zuidplas (+97%) duidelijk toe. Deze groei vormt een stevige basis voor verdere ontwikkeling en biedt volop kansen voor uitbreiding.

### Gerichte focus op zes doelgroepen

De komende jaren richten we ons op zes doelgroepen uit het Cultureel Doelgroepenmodel: de Klassieke Cultuurliefhebber, Weelderige Cultuurminnaar, Proevende Buitenwijker, Kindrijke Cultuurvreter, Actieve Vermaakvanger en Lokale Vrijetijdsgenieter. Voor de eerste vijf groepen zien we vooral groeikansen in de regio Haaglanden en omliggende gemeenten. Deze doelgroepen zijn al goed vertegenwoordigd in ons huidige publiek en hebben een hoge reisbereidheid.

De Klassieke Cultuurliefhebber en Weelderige Cultuurminnaar willen we naar Zoetermeer trekken met verdiepende en kwalitatief hoogwaardige voorstellingen. Hiermee blijven we ook onze lokale bezoekers binnen deze groepen verrassen en stimuleren we hen vaker in hun eigen stad het theater te bezoeken, in plaats van uit te wijken naar andere plaatsen.

Voor de Kindrijke Cultuurvreter en Actieve Vermaakvanger spelen we in op de groeiende vraag naar jeugdprogrammering en aanbod voor kinderen. De Proevende Buitenwijker blijven we bedienen met het toegankelijke en populaire aanbod dat zij nu al bij ons vinden en wat hun juist zo aanspreekt.

Voor de Lokale Vrijetijdsgenieter ligt de nadruk juist op Zoetermeer zelf. Veel inwoners vallen binnen deze doelgroep. We bereiken hen met laagdrempelig en lokaal aanbod, want zij bezoeken minder snel grote, avondvullende producties. Deze groep is vooral geïnteresseerd in activiteiten dichtbij huis, op herkenbare plekken. In samenwerking met Wijck brengen we cultuur letterlijk naar de buurt en sluiten we aan bij hun belevingswereld ([zie programmalijn 3: Cultuur om de Hoek](#)).

### Groeiambities

We willen de komende jaren het aantal kaartkopers uit Zoetermeer, de regio Haaglanden en de omliggende randgemeenten verder laten groeien. Met de huidige positieve trend in kaartverkoop, onze strategische focus op doelgroepgericht programmeren en de uitbreiding van het aantal voorstellingen, verwachten we dat het bezoekersaantal van het Stadstheater de komende jaren kan doorgroeien naar 105.000.

Ambities professionele programmering	2026	2027	2028	2029
Aantal bezoekers (tickets)	90.000	95.000	100.000	105.000
<b>Aantal tickets gekocht door inwoners uit:</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Zoetermeer	32.000	34.000	36.000	38.000
Regio Haaglanden	22.000	23.500	24.500	25.500
Overige randgemeentes	19.000	20.500	21.500	22.500
Rest van NL (> 30km)	17.000	17.000	18.000	19.000
<b>Totaal</b>	<b>90.000</b>	<b>95.000</b>	<b>100.000</b>	<b>105.000</b>

## Samenwerking met Citymarketing en Bibliotheek

Zichtbaarheid en herkenning zijn cruciaal voor cultuurbezoek. Uit de Stadspeiling blijkt dat inwoners het culturele aanbod niet altijd goed weten te vinden. Daarom intensiveren we de samenwerking met Bureau Citymarketing. We onderzoeken op welke manier we het publieksbereik samen kunnen vergroten en op welke wijze beide klantsegmentatiemodellen (Het Culturele Doelgroepenmodel en de Leefstijlvinder) elkaar kunnen versterken.

Daarnaast zien we kansen in de samenwerking met de Bibliotheek, waar veel van onze bezoekers zich ook thuis voelen. We bouwen voort op bestaande gezamenlijke activiteiten zoals inleidingen en workshops en verkennen hoe we elkaar ook op het gebied van promotie en publieksbenadering kunnen versterken.

## Samenwerking met het bedrijfsleven

Door onze focus op cultureel ondernemerschap zijn we uitgegroeid tot een financieel gezonde organisatie. Dit stelt ons in staat nadrukkelijker samen te werken met lokale en regionale partners. We spreken hierbij liever over maatschappelijke relaties dan over sponsoring. Extra inkomsten uit deze samenwerkingen zijn incidenteel en worden ingezet voor tijdelijke of aanvullende activiteiten.

### **Maatschappelijke relaties**

We zoeken partners die onze visie en missie delen en zich voor langere tijd (minimaal vier jaar) aan het Stadstheater willen verbinden. Het gaat om wederkerige samenwerkingen met een duidelijke financiële bijdrage, gericht op programmering, educatie en participatie. Zichtbaarheid varieert van naamsvermelding tot deelname aan de toekomstige Culturele Businessclub.

### **Culturele Businessclub**

Met de Culturele Businessclub vergroten we het draagvlak bij het regionale bedrijfsleven. Voor een vaste jaarlijkse bijdrage ontvangen leden vier avondarrangementen. Een deel van de bijdrage gaat naar deze activiteiten, het overige naar bijzondere projecten.

### **Samenwerking met lokale partners**

Wij dragen actief bij aan de lokale economie in het Stadshart, onder meer via samenwerkingen met horecagelegenheden die we onder de aandacht brengen bij ons publiek. Zo ontstaat een win-winsituatie: bezoekers beleven een compleet avondje uit en ondernemers profiteren van de aantrekkingskracht van het Stadstheater. Dit netwerk willen we de komende jaren verder uitbreiden om zowel de beleving van bezoekers als de maatschappelijke waarde voor Zoetermeer te vergroten.

### **Voorkeur voor lokale samenwerking**

Waar mogelijk werken we met creatieve professionals uit Zoetermeer, van ontwerpers en fotografen tot IT- en HR-specialisten. Daarmee versterken we de lokale creatieve economie, ook buiten onze podiumfunctie. Via het initiatief *Je Staat er* krijgen basisschoolleerlingen les van theatermakers uit de stad. Ook in vrijetijdsprojecten zoeken we samenwerking met lokale verenigingen, zoals het Ebony Ensemble en Kick'n Studios, en met partners als de Zoetelaar en Stichting Vier het Leven.

# Meerjarenbegroting: financiële onderbouwing

## Inleiding

De uitgewerkte plannen zijn vertaald naar een meerjarenbegroting. De afgelopen vier jaar hebben we intensief gewerkt aan *Herstel met perspectief*, met zichtbaar resultaat. Waar, in de daar afgegeven meerjarenbegroting, pas in 2025 zwarte cijfers werden verwacht, bereikten we deze mijlpaal al in 2024. De bezoekersaantallen zijn sterk gegroeid en daarmee ook onze eigen inkomsten. We verwachten dat deze positieve trend zich de komende jaren voortzet, al wordt de groei uiteindelijk begrensd door de capaciteit van ons theater.

De ingrepen, verbeteringen en investeringen van de afgelopen jaren zorgen voor een financieel beheersbare organisatie. Op dit gezonde fundament willen we verder bouwen en onze ambities realiseren, zonder verliezen te lijden.

## Consolidatie Stage BV

In de hier voorgelegde meerjarenbegroting zijn de horeca-activiteiten van Stage BV geconsolideerd opgenomen.

## Eigen inkomsten

In de meerjarenbegroting houden we rekening met een stijging van de eigen baten van het Stadstheater op alle gebieden: voorstellingen, verhuur en horeca. Van 1,6 miljoen in 2026 naar meer dan 1,9 miljoen in 2029. Zie ook uitleg in het hoofdstuk Programmalijn 1.

## Subsidie

In de meerjarenbegroting houden we rekening met een indexering van de verleende subsidie in 2025 met 2,5%. Deze was in 2025 € 2.062.581 (inclusief € 45.693 compensatie voor het bieden van een podium aan de Zoetermeerse amateurverenigingen).

In de berekeningen zijn we zo vrij geweest om de suppletierегeling te laten vervallen in 2027. Het wegvallen van het compensatiebedrag wordt direct gecompenseerd door de extra inkomsten op de suppletieverhuringen. Voor het totale resultaat onder aan de streep van Stadstheater en Stage BV heeft deze wijziging dan ook geen invloed.

Voor 2026 rekenen we op de onlangs aangevraagde Cultuurcoach subsidie van € 70.000. Vanaf 2027 zijn extra middelen nodig om deze activiteiten voort te zetten, aangezien de subsidie Cultuurcoach dan komt te vervallen. In de begroting houden we daarom rekening met een verhoging van het structurele subsidiebedrag.

## Personeel (inclusief horeca)

Het vaste team van het Stadstheater bestaat uit 23,7 fte, ondersteund door 18 oproepkrachten, 55 vrijwilligers en een onbezoldigde Raad van Toezicht. Indien nodig huren we incidenteel extra technisch personeel in. Onze formatiegrootte ligt onder het landelijke gemiddelde doordat we efficiënt werken, functies combineren, processen automatiseren, horecakerkten alleen inzetten bij drukte en hospitality grotendeels door vrijwilligers laten verzorgen. Ter vergelijking: in 2023 had het Stadstheater 20,5 fte in dienst, terwijl theaters in Zaandam met 37 fte, Deventer met 33 fte en Doetinchem met 37 fte vergelijkbare aantallen voorstellingen draaiden.

Vanaf 2024 is 1,5 fte bestemd voor educatie, waarvan 1 fte wordt bekostigd via de subsidie *Cultuurcoach*. In 2024 ontvingen we hiervoor € 70.000, echter in 2025 werd slechts € 28.000 toegekend door de Gemeente Zoetermeer. Ondanks deze korting zijn we doorggegaan met de plannen op educatie en participatie gebied, omdat we geloven in de positieve impact van ons theater op de samenleving. Daarnaast staan projecten in onze sector al het jaar voorafgaande vast. Met 1,5 fte op educatie kunnen we onze ambities op de programmalijnen 3, 4 en 5 ook in de komende 4 jaar doorzetten.

Vanaf 2024 hebben we ook een noodzakelijke uitbreiding doorgevoerd in de formatie bij gebouwbeheer. De leeftijd van het gebouw en haar gebouwgebonden installaties kost ons 1 fte extra bovenop de 1 standaard gebouwbeheerder/ICT beheerder die tot nu toe voldoende was. Extra werkzaamheden komen voort uit het coördineren met de gemeente om klachten op te laten lossen (op basis van de demarcatieafspraken). De verhuurder werkt met onderaannemers. De coördinatie van het plannen, ontvangen en begeleiden van de onderaannemers ligt geheel bij ons. Verder wordt er gewerkt aan praktisch (achterstallig) onderhoud om de dagelijkse bedrijfsvoering niet te laten stagneren en acute zaken zelf op te lossen.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met 0,5 fte uitbreiding per jaar voor theatertechniek om de groei in activiteiten te kunnen faciliteren. Als gevolg van de wet DBA is werken met een flexibele schil van zzp-ers beperkt mogelijk.

## Huisvesting en theatertechniek

We verwachten dat de huisvestingskosten blijven doorstijgen buiten onze invloedssfeer door huurindexatie theater, kantoor en de inflatie. Andere kosten waar we geen invloed op hebben en die lastig te voorspellen zijn, zijn de energiekosten. De kosten voor gas zullen in 2026 8,7% stijgen volgens onze adviseur, daartegenover staat de reductie die de nieuwe gasketels zullen opleveren.

De energiekosten worden positief beïnvloed, omdat de Gemeente in 2026 de zaalverlichting in de kleine en Grote Zaal vervangt door LED-verlichting en wij gaan aan de slag gaan met de verduurzaming van de niet-gebouwgebonden installaties.

## Resultaat en opbouwen weerstandsvermogen

We vragen de Gemeente toestemming om de positieve resultaten toe te voegen aan een risicoreserve die ons weerstandsvermogen verhoogt.

Om structurele kostenstijgingen, risico's en tegenvallende inkomsten op te vangen, is het opbouwen van een realistisch en passend weerstandsvermogen essentieel voor een stabiele basis. Over dit onderwerp willen we een aparte afspraak maken met de gemeente, zodat wij in staat zijn incidentele tegenvallers zelf op te vangen en geen beroep hoeven te doen op aanvullende financiering.

## Meerjarenbegroting

MEERJARENBEGROTING	2026	2027	2028	2029
	90.000	95.000	100.000	105.000
	tickets	tickets	tickets	tickets
	230	240	250	250
	voorstellingen	voorstellingen	voorstellingen	voorstellingen
<b>BATEN</b>				
Resultaat programmering	€ 570.166	€ 590.748	€ 612.841	€ 648.723
Resultaat Culturele verhuringen	€ 107.830	€ 112.926	€ 118.933	€ 125.249
Resultaat Culturele verhuringen -suppletie	€ 21.566	€ 70.591	€ 72.993	€ 75.486
Resultaat Educatie	€ 8.000	€ 12.500	€ 15.500	€ 19.000
Resultaat Commerciële verhuringen	€ 230.037	€ 240.910	€ 253.723	€ 267.197
Sponsoring en donaties	€ 57.059	€ 69.409	€ 82.909	€ 96.409
Bruto marge horeca-omzet	€ 605.002	€ 643.717	€ 679.216	€ 681.453
<b>Totaal bruto marge activiteiten</b>	<b>€ 1.599.658</b>	<b>€ 1.740.802</b>	<b>€ 1.836.114</b>	<b>€ 1.913.516</b>
bijdrage STZ aan totale baten	42%	44%	45%	45%
Subsidie Gemeente Zoetermeer	€ 2.067.310	€ 2.118.993	€ 2.171.968	€ 2.226.267
compensatiebedrag suppletieverenigingen	€ 46.835	€ -	€ -	€ -
(Compensatie) Cultuurcoach-regeling	€ 70.000	€ 71.750	€ 73.544	€ 75.382
<b>Subsidiegelden Gemeente Z'meer</b>	<b>€ 2.184.146</b>	<b>€ 2.190.743</b>	<b>€ 2.245.512</b>	<b>€ 2.301.649</b>
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 3.783.804</b>	<b>€ 3.931.545</b>	<b>€ 4.081.626</b>	<b>€ 4.215.165</b>
<b>LASTEN</b>				
Personeelskosten	€ 2.046.993	€ 2.125.674	€ 2.205.839	€ 2.274.462
Afschrijvingen	€ 282.005	€ 285.390	€ 262.999	€ 259.053
Huisvestingskosten	€ 1.061.792	€ 1.092.936	€ 1.125.609	€ 1.164.876
Publiciteitskosten	€ 174.493	€ 189.451	€ 205.152	€ 215.260
Kantoorkosten	€ 109.110	€ 114.523	€ 117.599	€ 120.767
Algemene kosten	€ 97.353	€ 99.373	€ 101.454	€ 103.598
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 3.771.747</b>	<b>€ 3.907.348</b>	<b>€ 4.018.652</b>	<b>€ 4.138.016</b>
Financieel resultaat	€ 746	€ 4.003	€ 1.263	€ -974
vpb	€ 12.968	€ -	€ -	€ -
<b>Geconsolideerde resultaat STZ-Stage BV</b>	<b>€ -1.657</b>	<b>€ 20.194</b>	<b>€ 61.710</b>	<b>€ 78.123</b>

## Ambitielijnen

Dit is de aanvullende begroting voor de programmalijnen 3, 4 en 5 waarvoor we zelf de subsidie- en fondsenwerving willen verzorgen door inzet van de medewerker educatie.

AMBITIELIJNEN	2026	2027	2028	2029
<b>UITGAVEN</b>				
Ambitie programmalijn 3: uitgaven	€ 15.000	€ 19.500	€ 23.000	€ 26.500
Ambitie programmalijn 4: uitgaven	€ 68.000	€ 68.000	€ 76.000	€ 82.000
Ambitie programmalijn 5: uitgaven	€ -	€ 31.500	€ 33.000	€ 35.000
<b>Totaal uitgaven</b>	<b>€ 83.000</b>	<b>€ 119.000</b>	<b>€ 132.000</b>	<b>€ 143.500</b>
<b>BATEN</b>				
Op te halen fondsen en subsidie	€ 83.000	€ 119.000	€ 132.000	€ 143.500
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 83.000</b>	<b>€ 119.000</b>	<b>€ 132.000</b>	<b>€ 143.500</b>

## Overige onderwerpen

### Maatschappelijke waarde en impact

Het Stadstheater investeert structureel in de culturele infrastructuur van Zoetermeer en wil cultuur vanzelfsprekend maken in het dagelijks leven van haar inwoners. Met ons brede aanbod, gerichte educatieprojecten en nauwe samenwerkingen bieden we voor iedere doelgroep een waardevolle plek om te beleven, te leren en mee te doen.

### Bereiken van diverse doelgroepen

Kinderen en jongeren bereiken we via ons uitgebreide cultuureducatieprogramma, met projecten als *Je staat er in het Stadstheater* en *Jong Stadstheater*, waaraan alle acht middelbare scholen van Zoetermeer structureel deelnemen. Voor jongeren van 16 tot 25 jaar ontwikkelen we speciaal aanbod rond thema's als eenzaamheid en prestatiedruk, ter ondersteuning van hun mentale gezondheid. Daarnaast brengen we gratis (jeugd)theater naar de wijken, zodat ook inwoners in hun eigen buurt in aanraking komen met podiumkunst.

Lokale makers en (semi-)amateurverenigingen bieden we niet alleen een podium, maar ook inhoudelijke en organisatorische begeleiding. Ons transparante tariefmodel garandeert gelijke kansen voor verenigingen, ongeacht grootte of achtergrond, en stimuleert een toekomstbestendig verenigingsleven.

Kwetsbare groepen bereiken we met een toegankelijk programma voor mensen met een beperking, gratis wijkvoorstellingen voor inwoners met een lager inkomen en activiteiten gericht op de mentale gezondheid van jongeren. Inwoners met een andere culturele achtergrond vinden aansluiting via (wijkgerichte) programmering die aansluit bij de multiculturele samenstelling van de stad, in samenwerking met Wijk Zoetermeer.

Talent en nieuwe deelnemers krijgen kansen via vrijetijdsprojecten zoals *Theater Na de Dam*, *Licht op Talent* en *De Gouden Dans*, die actieve deelname stimuleren en sociale verbinding versterken. Voor de lokale Vrijetijdsgenieter programmeren we laagdrempelig aanbod dichtbij huis, terwijl we met doelgroepgerichte programmering en communicatie, gebaseerd op het Cultureel Doelgroepenmodel, ook bezoekers uit de regio Haaglanden aantrekken.

Met deze brede inzet vergroten we de toegankelijkheid, diversiteit en aantrekkingskracht van cultuur in Zoetermeer. We voorkomen dat inwoners uitwijken naar andere gemeenten en versterken tegelijkertijd onze regionale uitstraling. Door publieksdata slim in te zetten, programmeren we vraaggericht en stemmen we communicatie af op behoeften. Door samenwerkingen met onder meer Bureau Citymarketing en de B6-instellingen vergroten we onze zichtbaarheid en versterken we onze maatschappelijke impact.

## Samenwerking culturele basisinstellingen

De samenwerking met andere culturele basisinstellingen in Zoetermeer is een essentieel onderdeel van onze missie om kunst en cultuur toegankelijk en impactvol te maken voor alle Zoetermeesters. Juist in een stad in ontwikkeling als Zoetermeer maken culturele instellingen samen het verschil.

Met onze B6-partners, Franx, de Bibliotheek, Cultuurpodium Boerderij, CKC en het Nationaal Videogame Museum, bouwen we aan een rijk cultureel ecosysteem waarin iedere partij vanuit eigen kracht bijdraagt. Samen dragen we de verantwoordelijkheid voor een divers en inclusief aanbod dat voor iedereen toegankelijk is en Zoetermeer aantrekkelijker maakt voor bezoekers. Deze samenwerking vergroot onze slagkracht en maakt betekenisvolle projecten mogelijk die de stad verbinden, inspireren en verrijken.

Tijdens de directie-overleggen (eens per 8 weken) delen we kennis en vindt er intervisie plaats. We stemmen onze activiteiten af; waar mogelijk houden we rekening met elkaars activiteiten/ programmering en waar mogelijk werken we samen met alle (of gedeeltelijk) instellingen.

Voorbeelden van gezamenlijke projecten hiervan zijn Backstage waar alle instellingen hun deuren openzetten voor geïnteresseerden die een kijkje willen nemen achter de publieksruimten. Dat doen we met rondleidingen of interactieve activiteiten.

Tijdens het weekend van Route079 kunnen alle kleinere uitvoerende amateurs gebruikmaken van de faciliteiten/podia om hun kunsten te vertonen. Tijdens de maandelijkse Cultuurkantine is er een netwerkplek voor het hele culturele veld. Daarnaast organiseren we het jongerenproject Pitch Parade waarbij jongeren hun creatieve ideeën mogen pitchen voor een jongeren jury. De winnaar krijgt geld en mentorschap om het idee daadwerkelijk uit te voeren. Maar ook tijdens bijzondere thema-avonden delen wij onze kennis met kleinere culturele instellingen. Zo deelt het Stadstheater bijvoorbeeld kennis en software met andere Zoetermeerse instellingen in een-op-een sessies over het doelgroepenmodel.

De samenwerking met de collega-instellingen is geen bijzaak, maar een randvoorwaarde om onze missie waar te maken. In een tijd waarin verbinding en verbeelding essentieel zijn, schuilt de kracht van cultuur in gezamenlijke inzet en de moed om samen iets groters te bouwen dan jezelf.

We blijven dit de komende jaren doen via een projectorganisatie structuur omdat dit past bij de huidige organisatiestructuren van alle B6 instellingen. Het Stadstheater vervult hierin een actieve en verbindende rol. We nemen deel aan de periodieke directie-overleggen, vervullen de ambassadeursrol voor de programmalijnen 1 en 2 en verzorgen de financiële afhandeling van gezamenlijke kosten binnen de projectorganisatie. Daarnaast delen we onze kennis met het bredere culturele veld via workshops. We willen starten met een-op-een sessies met Zoetermeerse instellingen om hen te ondersteunen bij publieksbenadering en marketing en stellen hiervoor naast onze kennis over het Culturele Doelgroepenmodel ook onze software beschikbaar.

De gezamenlijke toekomstplannen en aandachtspunten van de culturele basisinstellingen worden in het najaar gepresenteerd in een convenant namens de B6-instellingen. Hierin worden de samenwerking en gezamenlijke ambities uitgebreid toegelicht.

## Aansluiting bij de Culturele Codes

### **Governance Code Cultuur**

In 2022 is het Stadstheater Zoetermeer overgestapt van een bestuursmodel naar een Raad van Toezicht-model. Sinds de komst van Charles Droste als directeur-bestuurder in 2023 heeft de samenwerking met de Raad van Toezicht een positieve en vernieuwde dynamiek gekregen. Het voortzetten en verder versterken van deze samenwerking is een belangrijk uitgangspunt voor de komende vier jaar.

De Raad van Toezicht is inmiddels geheel op haar plek in haar toezichthoudende rol en vervult deze met vertrouwen, een positief kritische grondhouding en grote betrokkenheid. Het behoud van de continuïteit van het Stadstheater staat centraal. Daarnaast hecht de raad waarde aan een verbreding van het culturele aanbod, met bijzondere aandacht voor het bereiken van nieuwe doelgroepen. Dit dient bij voorkeur te gebeuren in nauwe samenwerking met lokale partners in Zoetermeer.

Op financieel vlak is het versterken van het weerstandsvermogen een prioriteit. Het Stadstheater moet in staat zijn om financiële risico's zelfstandig op te vangen. Dit vraagt om een organisatie die veerkrachtig en initiatiefrijk blijft opereren. De relatie met samenwerkingspartners en de gemeente blijft daarbij coöperatief en stabiel.

In 2032 bereikt het gebouw van het Stadstheater een leeftijd van 40 jaar. Daarmee komt een ingrijpende verduurzamingsopgave in zicht. Tijdige en doortastende maatregelen zijn noodzakelijk. In deze periode wordt ook duidelijkheid van de gemeente verwacht over de toekomst van het gebouw, in haar rol als verhuurder.

Binnen deze strategische kaders zal het vierjarenprogramma 2026–2029 vorm krijgen. De Raad van Toezicht volgt de voortgang via informatie uit de organisatie, kengetallen, risicoanalyses en gesprekken met medewerkers. Deze vormen de basis voor het overleg met de directeur-bestuurder en het managementteam.

De Raad van Toezicht werkt met drie commissies: remuneratie, audit en culturele programmering. Deze commissies bereiden in nauwe samenwerking met de directeur-bestuurder de vergaderingen van de raad voor. Jaarlijks evalueert de raad zijn eigen functioneren en stelt op basis daarvan een aantal specifieke aandachtspunten naast de gangbare voor het volgende jaar vast.

In 2027 vindt een evaluatie van het functioneren van de raad en de bijdrage van de afzonderlijke leden onder externe begeleiding plaats. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor verdere ontwikkeling van het toezicht.

In 2026 treedt een nieuwe voorzitter aan. De overige leden bevinden zich nog in hun eerste termijn en zijn allen herbenoembaar voor een tweede termijn.

## **Fair practice code**

We werken volgens de principes van fair practice door te streven naar eerlijke, transparante en gelijkwaardige voorwaarden voor amateurverenigingen. De bestaande suppletieregeling uit 2015 wordt herzien naar een kostendekkend systeem, waarbij alle verenigingen gelijk worden behandeld en gebruik kunnen maken van een cultureel tarief van 50% van het commerciële tarief.

We ondersteunen lokale makers actief door hun een podium te bieden, technische expertise te delen en te adviseren over publieksbereik en marketing. Met het begeleidingstraject voor semi-amateurverenigingen investeren we structureel in talentontwikkeling en professionalisering.

Daarnaast kiezen we bewust voor samenwerking met lokale professionals en stimuleren we zo de lokale creatieve economie. Ook bieden we stagiairs waardevolle praktijkervaring in concrete producties, waardoor het theater fungeert als leer- en ontwikkelplek voor jong talent. Zo combineren we artistieke kwaliteit met eerlijke arbeidsvoorwaarden en dragen we bij aan duurzame groei van de culturele sector.

## **Code diversiteit en inclusie**

We werken aan een theater waar iedereen zich thuis voelt, ongeacht achtergrond of beperking. Op het gebied van toegankelijkheid ontwikkelen we voorzieningen zoals gebarentolken, prikkelarme voorstellingen en audiodescriptie. In samenwerking met de Raad van Toegankelijkheid zorgen we ervoor dat ons programma toegankelijk wordt voor mensen met een fysieke, zintuiglijke of andere beperking.

Naast toegankelijkheid richten we ons op de mentale gezondheid van jongeren. Via voorstellingen over thema's als stress, eenzaamheid en prestatiedruk, aangevuld met randprogrammering door hulporganisaties, bieden we ruimte voor gesprek, herkenning en ondersteuning.

We brengen cultuur laagdrempelig naar de wijk, waarbij we aansluiting zoeken bij de (multiculturele) leefwerelden in Zoetermeer. Zo bereiken we doelgroepen die het Stadstheater minder vanzelfsprekend bezoeken.

## Toegift

Het team van het Stadstheater heeft de afgelopen maanden met toewijding gewerkt aan het Meerjarenbeleidsplan 2026–2029. Daarbij sluiten we direct aan op de Cultuurvisie. De daarin geformuleerde ambities zijn ook onze ambities: wij voelen de verantwoordelijkheid om deze samen met de gemeente waar te maken en zo cultuur in Zoetermeer verder te versterken.

Wij zien de gemeente als onze belangrijkste partner om de randvoorwaarden te scheppen die nodig zijn om deze gezamenlijke visie te realiseren. Concreet vragen wij aandacht voor de volgende punten:

**Structurele financiering:** een jaarlijkse subsidie vanaf 2026 € 2.184.146 die minimaal de inflatiecorrectie volgt en meegroeit met lasten waar wij geen invloed op hebben (zoals loon- en energiekosten). Ook vragen wij de gemeente in haar rol als verhuurder de huurlasten niet sneller te laten stijgen dan de eigen indexering.

**Huisvesting en duurzaamheid:** samen oplossingen vinden voor de huidige knelpunten in ons gebouw, investeren in verduurzaming (zoals LED-verlichting in beide zalen) en het toekomstbestendig maken van onze huisvesting, inclusief het agenderen van mogelijke nieuwbouw.

**Alternatief voor cultuurcoachregeling:** borging van de huidige middelen van € 70.000,- in onze structurele subsidie vanaf 2027, zodat we ruimte hebben om op zoek te gaan naar fondsen en subsidies zodat de gezamenlijke ambities onder programmalijnen 3, 4 en 5 duurzaam uitgevoerd kunnen worden.

**Bestuurlijke afspraken:** het bespreken van de suppletierегeling en het versterken van ons weerstandsvermogen.

Wij vertrouwen erop dat we in open en constructieve gesprekken de noodzakelijke stappen kunnen zetten. Zo geven we samen invulling aan de Cultuurvisie, blijft het Stadstheater als volwaardig theater zijn rol als culturele basisinstelling vervullen en blijft cultuur voor alle inwoners van Zoetermeer toegankelijk en betekenisvol.