

# beleidsplan 2025-2028



STAD  
SCHOO  
BOEG UTRECHT

# Inhoud

Voorwoord	2
1. Terug- en vooruitblikken	3
2. Een stadsschouwburg in beweging	4
2.1 Missie	4
2.2 Visie	4
2.3 Onze centrale thema's	5
3. Zo pakken we het aan	5
3.1 Scherpe keuzes	5
3.2 Ruimte en openheid	6
3.3 Samenwerken	6
3.4 Interne organisatie	6
4. Ons programma	7
4.1 Open	7
4.2 Nu	8
4.3 Leren	8
5. Voor wie	11
5.1 Omgevingschets	11
5.2 Aansluiting bij missie en visie	12
5.3 Experimenteren om te leren	13
6. Bedrijfsvoering	14
6.1 Governance	14
6.2 Organogram	14
6.3 Financieringsmix	14
6.4 Ruimte maken	15
6.5 Bewegen	15
6.6 Kennis delen	15
7. Verantwoord en bewust ondernemen	16
7.1 Veilig en gezond werken	16
7.2 Code diversiteit en inclusie	16
7.3 Duurzaamheid	18
7.4 Stadsschouwburg Foundation	20

# Voorwoord

Beste lezer,

Hierbij presenteer ik met trots het beleidsplan van Stadsschouwburg Utrecht. Het resultaat van de vele gesprekken die ik met mijn betrokken en gedreven collega's heb gevoerd. Over de rol en functie van (een) theater en over hoe we ons verhouden tot een wereld en samenleving die fundamentele transities ondergaan, in een tijd die schreeuwt om wezenlijke en systemische veranderingen. Over hoe en voor wie we relevant zijn, binnen de superdiverse context van Utrecht, één van de grote steden van Nederland. En over hoe we onze organisatie inrichten: gaan we alleen presenteren en faciliteren, of gaan we meer zelf aan het stuur zitten?

In februari 2023 ben ik bij Stadsschouwburg Utrecht gestart in mijn functie als directeur-bestuurder. Ik kwam terecht in een organisatie waar ik warm en enthousiast werd verwelkomd, waar ik veel nieuwsgierigheid zag naar een nieuwe stip op de horizon, zonder te weten hoe die stip of de weg ernaartoe er precies uitziet. Een solide en dynamische organisatie, die een hoge standaard van professionaliteit en gastvrijheid hanteert. Een organisatie met een rijke geschiedenis, die je overal voelt wanneer je door het gebouw waart. Een stadsicoon sinds 1941.

Vanuit deze stabiele basis gaan we de komende jaren stappen te zetten naar een Stadsschouwburg die past bij een stad en samenleving van nu. Ik heb er ongelooflijk veel zin in om met mijn team aan deze plannen te werken.

Januari 2024  
Sewan Mumcuyan  
Directeur-bestuurder Stadsschouwburg Utrecht

# 1. Terug- en vooruitblikken

De huidige cultuurplanperiode (2021-2024) was een bijzonder woelige tijd: de pandemie, de oorlog in Oekraïne, de daaropvolgende energiecrisis en de enorme inflatie. Ons beleidsplan droeg de titel Waar werelden samenkomen. De kracht van theater is verbeelding. Theater reikt mensen andere perspectieven en werelden aan en kan daarmee troostend en verrijkend zijn. Ons beleid is er steeds op gericht om te blijven zorgen dat al het moois en waardevols wat er wordt gemaakt, te delen met zoveel mogelijk bezoekers uit alle lagen van de bevolking. De betekenis van de schouwburg als een plek van ontmoeting en verbinding is in deze tijd alleen maar urgenter geworden.

We hebben gedurende de coronaperiode, zoveel als het overheidsbeleid toeliet, gedaan om ons aanbod te blijven tonen en het publiek te blijven bedienen, al is ons pand ook lange periodes gesloten gebleven.

Tijdens sluitingen hebben we het gebouw ter beschikking gesteld aan het onderwijs voor lessen en aan gezelschappen om te repeteren. Locatievoorstellingen, zoals het zelf ontwikkelde festival de Buitenspelen, waren wel mogelijk en bleken een groot succes. We hebben voorstellingen gestreamd, vooral Micha Wertheim met de voorstelling **Niemand Anders** maakte daar een nieuwe kunstvorm van. Met meerdere voorstellingen in het kader van Fieldlab, een initiatief van de evenementensector i.s.m. de overheid, hebben we onderzocht wat er wel allemaal mogelijk was.

Gelukkig stellen we vandaag vast dat het publiek ons opnieuw goed weet te vinden. De bezetting is in 2023 vrijwel op het oude niveau; het vertrouwen is geheel terug. Ook qua interne bezetting zijn we weer op orde. De terugloop van oproeppersoneel bij theatertechniek en de horeca-organisatie hebben we ten goede kunnen keren, onder meer door het uitbreiden van de secundaire arbeidsvoorwaarden.

We zijn gestart om meer programma's rondom één centrale thematiek te ontwikkelen en om meer contextprogramma's bij voorstellingen aan te bieden. Voor seizoen 2023-2024 is dat het slavernijverleden, met o.a. de viering van KetiKoti en een uitgebreid programma rond Black Achievement Month. De internationale programmering is iets teruggebracht maar blijft op een goed niveau, mede door de programmering van de festivals SPRING, Le Guess Who, de Flamenco Biennale en Afrovibes. Jonge makers krijgen het podium in de kleine zaal en binnen ons succesvolle programma **The Future is Now**. We bereiken met dit programma dat makers kunnen doorgroeien. Met de programmering van o.a. Pubquizen en de Luisterbar bereiken we een jonger publiek. Met de succesvolle serie 'Spruitjes' op zondagochtend bieden we voorstellingen aan voor de allerkleinsten, van 0,5 tot 4 jaar oud. De eigen winterproducties zijn een blijvend succes. In 2021 werd deze helaas last-minute geannuleerd vanwege een lockdown. Dit hebben we in 2022 goedgemaakt met **Erik of 't klein insectenboek**, een coproductie met HNT Jong en het Utrechtse Illusionary Rockaz Company, en in 2023 met **The Neverending Story**, samen met Het Filaal en HIIIT (voorheen Slagwerk Den Haag).

Binnen de programmering bieden we veel ruimte aan onze ambitie om er voor iedereen te zijn. 25% van ons aanbod bestaat uit voorstellingen voor de jeugd en jongeren. Veel voorstellingen sluiten aan bij thema's zoals het bevragen van je eigen identiteit, en bij onze ambitie om cultureel divers te programmeren. Ons aanbod bestaat eveneens uit voorstellingen met thema's en verhalen die herkenbaar zijn voor bezoekers met verschillende roots en uit diverse communities van kleur, zoals Zuidoost-Azië, Afro-Caribisch, Turkije en Marokko. Met voorstellingen zoals **De Ramadan Conference**, **Support your culture** van Illusionary Rockaz Company, **The great Bollywood Experience**, **Afrovibes** met Smeer the Ochre, **De Gliphoeve en De plantage van mijn voorouders** van Orkater, **Tori 6+** van HNTjong, **A seat at the table** en **Saman Amini's Integratieplan** van Saman Amini, **Dagen van rijst** van Bodil de la Parra, **De eeuw van mijn moeder** van Eric de Vroedt/HNT, **Hoe ik talent voor het leven kreeg** van WAT WE DOEN, **Eus en Kroniek van een aangekondigde dood** van Theater RAST en **De Bananengeneratie** van Char Li Chung/Theater Oostpool.

Met meerdere locatievoorstellingen zijn we goed zichtbaar geweest in de stad, onder meer met het succesvolle **Mollen van WAT WE DOEN** op het Centraal Station, **Salomonsoordeel** van Tg. Ilay in de Bibliotheek op het Neude en met het coproduceren van voorstellingen van Het NUT. Door een uitbreiding op de afdeling educatie en contextprogrammering bereiken we ook steeds meer kinderen en jongeren met schoolvoorstellingen, workshops, contextprogrammering en stages. In Overvecht hebben we op diverse basisscholen het succesvolle educatieproject **Stadsschouwburg in de klas** opgezet, waarbij we met leerlingen aan de slag gaan met de verschillende facetten van het werk in een theater.

Investeren in onze organisatie en ons gebouw doen we voortdurend. In 2021 is de volledige toiletgroep vervangen, waardoor de capaciteit flink is uitgebreid. In 2023 is een nieuwe website opgeleverd. Deze is in nauwe samenwerking met slechtziende bezoekers gemaakt en is nu veel toegankelijker voor mensen met een visuele beperking. Het bestelproces is sterk vereenvoudigd en werkt snel. En we worden steeds duurzamer: ons organisch afval wordt hergebruikt, alle reguliere verlichting is nu LED en met de theaterverlichting zijn we gefaseerd bezig om ook volledig op LED over te gaan. Het restaurant biedt veel meer vegetarische menu's aan en vlees en vis is biologisch. De Stadsschouwburg is de plek bij uitstek om te tonen wat theater kan betekenen voor de samenleving. Als gebouw, als discipline, maar vooral als een veilige haven in een wereld die in brand staat. Daar is meer

dan ooit behoefte aan, omdat we door alle maatschappelijke transitie die elkaar snel opvolgen het contact met elkaar dreigen te verliezen. Er is een maatschappelijke tendens waarbij men zich terugtrekt op vertrouwde eilandjes, omdat men zich alleen daar begrepen voelt. Waarbij standpunten gestuurd worden door extremen, die ogenschijnlijk eenvoudige oplossingen bieden voor complexe problemen. (Het) theater kan ons helpen om de verbinding met elkaar terug te vinden. Goede oplossingen vereisen immers ruimte voor creativiteit. En wederzijds begrip vereist de mogelijkheid om ons andere levens of ideeën dan de onze te verbeelden.

We hebben allemaal onze eigen manieren met om te gaan met ingrijpende veranderingen. De een zoekt een moment van ontspanning, even vergeten. De ander probeert controle te krijgen door zich ergens in te verdiepen. En nog een ander wil zich gewoon laven aan de schoonheid van de kunsten. Stadsschouwburg Utrecht kan al deze functies vervullen, voor iedereen die daarnaar op zoek is. Maar ook daar zijn nog stappen te zetten. We behoren tot één van de best bezochte theaters van Nederland. Desondanks vinden veel mensen toch hun weg nog niet naar ons huis. Veronderstellen dat zij gewoonweg niet geïnteresseerd zijn in een theaterbezoek is te makkelijk. Dat zijn ze vaak wel degelijk, maar niet per se in ons theater. Ze voelen geen verbinding met ons. Dat doorbreken, begint met onze marmere muren, het van oudsher elitaire karakter van een instelling als de onze, te erkennen en die muren zelf transparant te maken.

De komende beleidsperiode zijn we een Stadsschouwburg in beweging. We gaan niet alleen op zoek naar een goede balans in ons aanbod, tussen de vele vormen en doelen die (een) theater kan hebben (amusement, sociaal-maatschappelijk engagement, duiding, reflectie, emancipatie en verbeelding). Maar we evolueren ook verder naar een huis waar gelijkwaardigheid echt centraal staat. Een huis waar we nieuwsgierig zijn naar alle verhalen en perspectieven die onze samenleving verrijken. Waar iedereen gezien wordt en zichzelf mag zijn, ongeacht leeftijd, achtergrond, beperking, hoe je je identificeert of hoe je het liefst cultuur beleeft.

We stellen ons op als een lerende organisatie, die onderzoekt, reflecteert en experimenteert. Dit doen we langs drie verschillende lijnen, die we later in dit beleidsplan verder toelichten:

- Ruimte en openheid; in de planning voor nieuwe activiteiten, programma's en samenwerkingen. Ruimte creëren in de formatie, door deze flexibeler te maken.
- Scherpere keuzes; zowel in de nieuwe ruimte die wordt gecreëerd, als in de ruimte die overblijft. Scherpere keuzes maken in thema's, producties en programma's, waarbij we zelf meer gaan produceren en regie nemen.
- Samenwerken; vanuit inhoudelijke visie en thema's, eigen kracht en positionering. Open en ontvankelijkheid zijn voor nieuwe samenwerkingen en partners.

In 2024 hebben we een begin gemaakt met deze nieuwe richting en visie. Graag delen we in dit plan hoe we deze de komende jaren gaan vormgeven.

## 2. Een stadsschouwburg in beweging

### 2.1 Missie

Stadsschouwburg Utrecht; voor en met jou, open, nieuwsgierig en ontvankelijk. Stadsschouwburg Utrecht is een open huis voor iedereen, waar ruimte is om verhalen te vertellen en te delen, te leren en te experimenteren. In verbinding met elkaar en met de wereld om ons heen. Zo blijven we relevant en flexibel. Nu en in de toekomst.

### 2.2 Visie

Onze identiteit wordt in de eerste plaats gevormd door onze kernwaarden, in plaats van dat we ze ophangen aan de programma's die we presenteren. De komende beleidsperiode vormen onze drie kernwaarden ons kompas. Want wie al zijn acties langs de meetlat van de eigen intrinsieke motivatie legt, blijft op koers. Onze drie kernwaarden zijn:

#### **Open**

In ons huis ben je welkom. We zijn oprecht nieuwsgierig naar jou en de weg die je hebt afgelegd om hier te komen. Stadsschouwburg Utrecht staat midden in de samenleving en biedt daarmee een podium voor een veelheid aan verhalen en perspectieven. Die verbinding gaan we op alle mogelijke manieren aan: met ons publiek, met gezelschappen, makers, partners en stakeholders. Waar nodig ook zonder de schouwburg als actieve schakel, maar enkel als aanjager. Altijd vanuit een gelijkwaardige basis, waarbij we onszelf ontvankelijk en kwetsbaar op durven te stellen.

## Nu

Willen we een theater van nu worden, dan putten we onze inspiratie uit de actualiteit. Wat houdt jullie bezig, wat hebben jullie van ons nodig, waar kunnen we stilstand omzetten in beweging en voor reuring zorgen? We onderzoeken hoe we ons kunnen verhouden tot alle fundamentele veranderingen die nu gaande zijn. In ons programma-aanbod is ruimte voor actuele en relevante verhalen en perspectieven, met inhoudelijke centrale thema's (identiteit, technologie, klimaat) als rode draad.

## Leren

Natuurlijk zijn we trots op onze stabiele basis. Maar ze brengt ook een hoop patronen, routines en protocollen met zich mee waar we te vaak naar teruggrijpen omdat ze veilig voelen. Groeien naar een toekomstbestendig theater vraagt dat we lef tonen. Op basis van onze waarden, met een doordacht programma en heldere marketingstrategie, zoeken we bewuster de verbinding met de mensen voor wie we bestaan. We richten ons nog actiever op ontwikkeling, ontplooiing en kennisdeling. Als lerende organisatie zullen we soms falen, maar altijd op een manier waarmee we wel input ophalen om te evalueren, analyseren en verbeteren.

## 2.3 Onze centrale thema's

Naast onze waarden kiezen we ervoor om ons op drie thema's te focussen: identiteit, technologie en klimaat. Thema's waar we met z'n allen niet omheen kunnen omdat ze onze levens de komende jaren onvermijdelijk gaan beïnvloeden en zelfs sturen.

### Identiteit

Het thema identiteit gaat niet alleen over individuele identiteit, maar ook over identiteit in een sociaal-maatschappelijke context. We onderzoeken het in de breedte, door ruimte te bieden aan verschillende perspectieven. De verhalen en ontwikkelingen in onze stad en samenleving dienen als leidraad. Samen met de verschillende communities waarmee we duurzame relaties onderhouden halen we op wat er leeft en ontwikkelen we de programma's.

### Technologie

Binnen dit thema richten we ons vooral op de interactie van podium- en performancekunst met technologie. We zijn ontzettend benieuwd naar hoe de razendsnelle ontwikkeling van nieuwe technologieën, zoals AI en immersieve technologieën zoals extended reality (XR), zich de komende jaren verder doorzet, hoe makers ze integreren in hun werk en hoe wij ze kunnen gebruiken om onze organisatie efficiënter te maken. Er is op dit moment nog relatief weinig aanbod dat echt focust op technologie, maar we verwachten dat dit de komende jaren toeneemt. Waar mogelijk jagen we zelf de ontwikkeling aan, samen met partners zoals Innovation:Lab, IMPAKT, SETUP en HKU.

### Klimaat

Er is niets dat onze levens in de komende jaren zo rechtstreeks en allesomvattend zal beïnvloeden als klimaat. Klimaat is steeds vaker een centraal thema in de voorstellingen die we aangeboden krijgen. Maar we onderzoeken ook zelf hoe we het de komende jaren steviger in kunnen bedden in ons programma-aanbod middels verdiepende contextprogrammering.

## 3. Zo pakken we het aan

### 3.1 Scherpe keuzes

De komende jaren gaan we ons op een nieuwe manier verhouden tot het grote en rijke aanbod podiumkunsten. We vinden het belangrijk om een breed programma te behouden, omdat Stadsschouwburg Utrecht over de enige grote theaterzaal in de stad beschikt en die zo'n divers aanbod kán neerzetten. Wel nemen we zelf meer de regie door binnen dat brede programma meer scherp te, structuur en verdieping aan te brengen.

Van oudsher is het gebruikelijk dat grote theaters als het onze hun programma begin maart volledig rond hebben voor het volgende seizoen. De invulling gebeurt vooral op basis van voorstellingen die ruim van tevoren aangeboden worden, voorstellingen van gezelschappen en makers die traditiegetrouw te gast zijn in de schouwburg en festivals/partners waar we sinds jaar en dag mee samenwerken. Maar willen we ruimte maken om in dialoog met onze stad en samenleving programma's te ontwikkelen, trajecten met nieuwe makers aan te gaan of in te spelen op de actualiteit, dan moeten we dat stramien doorbreken.

Vanaf 2025 brengen we scherpere aan door al wat we doen langs de meetlat van onze drie kernwaarden te leggen (open, nu en leren) en in ons programma te focussen op de drie centrale thema's (identiteit, klimaat en technologie). Ze zorgen zowel methodisch als inhoudelijk voor samenhang en richting, om versnippering zoveel mogelijk te vermijden.

De afdelingen programmering en marketing/communicatie stemmen het programma-aanbod en de bijhorende campagnes ook met elkaar af, zodat vanaf het begin helder is wat de inzet van een programma is, voor wie iets bedoeld is en hoe we dat publiek gericht kunnen bereiken met de juiste boodschap. Door met thematische clusters te werken, kunnen we grotere voorstellingen bijvoorbeeld meerdere dagen programmeren, contextprogramma's aanbieden in samenwerking met partners uit de stad en breed gedragen campagnes lanceren die ons profiel versterken. Ook publieksactiviteiten en programma's die op verhuurbasis plaatsvinden in ons huis leggen we langs de meetlat van onze kernwaarden en sluiten idealiter zo goed mogelijk aan bij onze centrale thema's.

## 3.2 Ruimte en openheid

### Programma

In plaats van lang van tevoren het hele jaar vol te programmeren, creëren we de komende jaren steeds meer flexibele ruimte in de agenda van onze grote en kleine zaal. In seizoen 2024-2025 starten we met 7% flexibele ruimte. Effectief gaat het hier om 36 dagen die we nog niet invullen, waarvan 17 dagen in de grote zaal en 19 dagen in de blauwe zaal. We houden die dagen vrij voor programma's die ad hoc vanuit de actualiteit en onze stad ontstaan. Denk aan voorstellingen of makers die plots heel relevant en/of succesvol zijn. Of aan concepten die ontstaan vanuit een urgent lokaal, nationaal of mondiaal thema. De inhoud kunnen we op dit moment niet concreet benoemen. Ook hoe de verhouding tussen die vaste en flexibele ruimte zich verder gaat ontwikkelen weten we nog niet. We bewegen mee en sturen bij waar nodig. Deze werkwijze dwingt ons in ieder geval tot weloverwogen keuzes, zowel voor het invullen van die flexibele ruimte als voor de resterende ruimte. Minder vanzelfsprekendheden, meer beweging.

We zijn ons ervan bewust dat er tijd nodig is om deze nieuwe werkwijze goed in te bedden en dat er ook risico's aan verbonden zijn. Het is belangrijk dat onze volledige organisatie goed toegerust is om met die nieuwe flexibele ruimte om te gaan. En het is onvermijdelijk dat we makers en gezelschappen teleurstellen die we anders graag een plek hadden geboden.

### Gebouw

Naast ruimte in ons programma maken we ook ruimte in ons gebouw, want wat hebben we een rijkdom aan ruimtes en faciliteiten. Met twee theaterzalen, vier ruime foyers, twee horecaruimtes, kleedkamers, toiletruimtes enzovoort. We hebben alles in huis om onze bezoekers een totaalervaring te bieden en hen de Stadsschouwburg tot in de kleinste hoekjes te leren kennen. Zo gaat het pas echt als thuis voelen.

Om het gebouw ook buiten de vaste programmatijden levendiger te maken, intensiveren we de samenwerking met vaste huurders, festivals en partners.

## 3.3 Samenwerken

Bij al wat we willen realiseren, wordt samenwerking cruciaal. Samenwerken met andere organisaties, partijen uit de stad, makers enzovoort wordt de komende jaren nog belangrijker. Het zorgt ervoor dat we onze scope kunnen blijven verbreden en dat makers, professionals en publiek die we zelf niet voldoende bereiken ons toch kunnen vinden, via een weg die voor hen vertrouwd en logisch voelt.

Bestaande samenwerkingen evalueren we en zetten we indien passend graag voort. Met veel van deze partners zijn de nodige gesprekken al gevoerd. In de aanloop naar dit beleidsplan hebben we ook diverse nieuwe samenwerkingspartners gevonden. Onze waarden en thema's zijn daarbij leidend geweest.

## 3.4 Interne organisatie

Kennis en ervaring worden in de organisatie goed geborgd en overdragen en er is ruimte voor zelfontwikkeling en -ontplooiing. Veranderen is mensenwerk en de mens is tot veel meer in staat dan wat wij in een taakomschrijving vatten. Een deel van onze formatie-uren maken we flexibel voor medewerkers die dit willen. Ze bepalen zelf hoe ze deze uren besteden, zolang de invulling maar gerelateerd is aan hun werk.

Zo ontstaat meer vrijheid om functietaken uit te voeren op een manier die zij willen ontdekken of waar ze mee willen experimenteren. Bijvoorbeeld door deel te nemen aan project- en werkgroepen of tijdelijk mee te draaien in een organisatie buiten de schouwburg. We creëren een flexibele schil om deze uren op te vangen. Deze uren kunnen ook besteed worden in het projectbureau dat we opzetten, waarin gewerkt wordt aan de ontwikkeling van nieuwe programma's en projecten.

## 4. Ons programma

Om relevant te blijven voor ons huidig publiek en nieuw publiek aan te trekken, is het van belang dat onze programmering breed en evenwichtig is. Van regionale, landelijke en internationale topvoorstellingen tot opkomende talenten en makers, lokale programma's en verhalen. Het programma bestaat uit diverse genres: Toneel, Dans, Cabaret, Opera, Musical, Muziektheater, Muziek, Show, Circus, Spoken Word en Theatercollege Onze waarden zijn de pijlers waar ons programma op rust, met de centrale thema's als rode draad. Hier geven we als volgt invulling aan.

### 4.1 Open

Open betekent voor ons een open en gastvrij huis. We streven er altijd naar dat een bezoek aan Stadsschouwburg Utrecht voor iedereen een fijne ervaring is. Een bijzondere en leuke avond uit, waar je gewoon kan zijn wie je bent. En dat kan voor iedereen iets anders betekenen. De een wil met vrienden naar een cabaretvoorstelling, met een biertje na afloop. De ander gaat met de hele familie naar een grote musical. Of je komt voor een toneelvoorstelling die je raakt door een actueel thema aan te snijden, waar je nog over na kan praten in de foyer. Of je houdt van programma's waarbij je ook heerlijk kan eten en drinken. En ga zo maar door.

#### Fysieke drempels

Een open huis betekent ook het wegnemen van fysieke drempels. De schouwburg is op het gebied van fysieke mobiliteit al behoorlijk toegankelijk. Vrijwel alle publieksruimtes zijn bereikbaar via de lift en toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking. Er zijn echter nog tal van verbeteringen mogelijk waar het gaat om minder zichtbare beperkingen. We brengen in kaart op welke beperkingen we kunnen anticiperen en hoe we daar goed over kunnen communiceren. Samenwerking met en input van belangengroepen in de ontwikkeling is cruciaal voor het slagen ervan.

#### Totaalbelevingen

We zien het liefst de hele week beweging in ons pand tijdens allerlei activiteiten en programma's, waarbij overal in het pand iets te beleven valt: workshops, (openbare) repetities, gratis toegankelijke activiteiten, exposities en installaties die je de hele dag door kunt bezoeken. We hebben alles in huis om totaalbelevingen te creëren die onze bezoekers een dag of avond onderdompelen in een bepaald thema of genre. Dit is een uitgesproken ambitie en we zullen de komende jaren hard moeten werken om dit voor elkaar te krijgen. Het vraagt van ons dat we een nieuw soort programma's ontwikkelen die echt bijdragen aan meer dynamiek in ons gebouw, zoals:

- Een open podium voor (jonge) makers.
- Een gratis zomerprogramma met muziek in de Zocherfoyer en op het terras.
- Avond- en nachtprogramma met dj's en theatrale omkadering.
- Ons nieuwe Circusfestival Cascades, waarmee ons gebouw drie dagen lang in het teken staat van 'circus van nu'. Nieuwe circusmakers krijgen de kans om hun werk te tonen op verschillende plekken in het pand en op verschillende tijdstippen. Ook zijn er workshops waar het publiek actief aan kan deelnemen.
- Openbare repetities in de Hekmanfoyer van Utrechtse gezelschappen, zoals dansgezelschap SHIFFT.

#### Horeca en verhuur

Met onze horeca en verhuur blijven we ons richten op gastvrijheid, een warm welkom voor iedereen en een lekker aanbod van passende drankjes, hapjes en programma's. Daarnaast nemen we de komende jaren de ruimte om nieuwe concepten uit te proberen en ons perspectief op gastvrijheid onder de loep te nemen. We zijn ons ervan bewust dat gastvrijheid voor iedereen iets anders kan betekenen en ons perspectief maar één van de zovele is. Aan ons om dat open te breken.

We breiden ook onze restaurantkeuken uit om daarmee o.a. op maat foodconcepten bij voorstellingen, festivals of contextprogrammering te verzorgen. Van samen eten aan lange tafels – het perfecte voorzetje voor smakelijke, goede gesprekken - tot culinaire concepten die passen bij voorstellingen en samen koken en eten tijdens Keti Koti en het jaarlijks Stadsdiner.



We durven beproefde recepten los te laten en te experimenteren met culinaire programmaformats. Dat doen we o.a. door:

- Externe koks uit te nodigen om een wereldkaart te ontwikkelen met lokale producten.
- Andere culinaire concepten waarmee we een nieuwe invulling geven aan de horeca.
- Horecaconcepten te ontwikkelen en onze ruimtes in te richten voor specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld kinderen of mensen met een kleine beurs).
- Nieuwe avondvullende of entertainmentprogramma's te ontwikkelen en te testen met tweede shifts en dance- of nachtprogrammering.

### Samenwerkingen

Een open huis betekent ook dat we ruimte bieden aan verscheidene samenwerkingen, op het gebied van educatie, de podiumkunsten en daarbuiten. We zijn en blijven een huis voor partners uit de podiumkunsten zoals Utrechtse festivals (o.a. SPRING, Tweetakt, Le Guess Who, Nederlands Film Festival, What You See, Festival Oude Muziek, Ithaka Film Festival) en alle Utrechtse gezelschappen. We onderhouden warme relaties met de andere presenterende plekken in de stad (TivoliVredenburg, Theater Kikker, Het Huis, Podium Hogewoerd). Ook op regionaal gebied is er samenwerking, o.a. voor de jeugdfestivals Herfststukje en Lente-uitjes. Daarnaast werken we intensief samen met verschillende onderwijspartijen in de stad en Utrecht Marketing.

## 4.2 Nu

We richten ons op actuele en relevante verhalen en perspectieven. Onze centrale thema's en verhalen die belangrijk zijn binnen de Utrechtse sociaal-culturele context zijn daarbij leidend. Inspelen op de actualiteit is natuurlijk niet baanbrekend. Maar in de huidige tijdgeest kunnen kunst en cultuur en de huizen die ze presenteren er des te meer voor zorgen dat alle verhalen een plek krijgen. Het is volgens ons ook volstrekt logisch dat kunst en cultuur in tijden van fundamentele veranderingen een meer centrale, stabiele plek in de samenleving krijgen.

Naast het programmeren van bestaand aanbod ontwikkelen we waar mogelijk (context)programma's, met partners uit de stad. We werken met gastprogrammeurs en curatoren uit communities waar we ons duurzaam aan willen verbinden. Zo ontstaat meer ruimte voor participatie en eigenaarschap en wordt de contextprogrammering meer tweerichtingsverkeer.

Programma's die we in de komende jaren gaan realiseren, zijn onder andere:

- Met Theater Utrecht werken we aan een jaarlijkse productie waarin stadsverhalen centraal staan en waarbij we Utrechtse makers en bewoners betrekken.
- Met **What You See Festival** gaan we een tweejaarlijks programma ontwikkelen voor de grote zaal, waarin queer thematiek centraal staat.
- In samenwerking met BOKS Cultuurhuis ontwikkelen we een gezamenlijk programma, opgezet vanuit hun DNA en community.
- We zetten het programma **Wakker Worden in de Schouwburg** door, met klimaat als centraal thema in 2024-2025.
- Als Utrechtse partner van Studio 52nd (Amsterdam) zetten we een gezamenlijk een Utrechtse HUB op.

## 4.3 Leren

Kennisdeling en -ontwikkeling vormen op de langere termijn de sleutels tot een cultuursector waarin iedereen mee kan draaien. En dat zien we het liefst op jonge leeftijd gebeuren. Hoe sneller jongeren op een positieve manier in aanraking komen met cultuur, des te meer wordt het maatschappelijke potentieel van cultuur ingebed in onze samenleving van de toekomst. Door in te zetten op educatie vanaf jonge leeftijd, in samenwerking met o.a. onderwijsinstellingen en cursuscentra, werken we toe naar een integrale theaterervaring waarbij we voor receptief, actief en reflectief aanbod zorgen. Met talentontwikkeling verhouden we ons tot makers en professionals, geschoold en autodidact, met verschillende programma's en trajecten.

### Educatie

Al jaren bereiken we met onze educatieve programma's veel Utrechtse jeugd. Die activiteiten kunnen we onder-

verdelen in een formele en informele leeromgeving.

- Formele leeromgeving: publiek en deelnemers binnen de context van een onderwijsinstelling. Ons aanbod sluit in dit geval aan op de educatieve doelstellingen en/of verplichtingen van de onderwijsinstelling. We hebben het hier over primair onderwijs (po), voortgezet onderwijs (vo), middelbaar beroepsonderwijs (mbo), hoger beroepsonderwijs (hbo) en wetenschappelijk onderwijs (wo).
- Informele leeromgeving: publiek en deelnemers buiten een formele leeromgeving. Bijvoorbeeld (jeugd) theaterscholen, verenigingen, cursuscentra, maar ook de interne uitwisseling van kennis en ervaring binnen de Stadsschouwburg.

We zetten ons educatief aanbod voor het primair onderwijs in stad en provincie voort en breiden het aantal scholen waar we mee samenwerken uit. Voor die werving trekken we op met partners als Cultuur & School Utrecht en Kunst Centraal.

### *Initiatieven lager onderwijs*

- Om de drempel tot theaterbezoek te verlagen, zetten we net zoals voorgaande jaren gratis bussen in. De kosten voor leerlingen uit Utrecht worden betaald door onze Foundation (zie hoofdstuk 7.4 Foundation), voor leerlingen van buiten de stad door provincie Utrecht.
- In 2023 rolden we in Overvecht het succesvolle cultuureducatieproject Stadsschouwburg in de Klas uit. Onze medewerkers gaan langs op scholen en vertellen over hun werk en wat ze doen bij de schouwburg. Met verschillende opdrachten en activiteiten proberen we leerlingen mee te nemen in de diverse beroepen die je bij ons vindt. Dit programma breiden we de komende jaren uit naar meer wijken.
- In samenwerking met WisMon ontwikkelden we een workshop theatertechniek, waarbij leerlingen aan de slag kunnen in een miniatuur blackbox-theaterzaal. De komende jaren ontwikkelen we meer van dat soort workshops in ons eigen aanbod.

### *Initiatieven voortgezet onderwijs*

- Vergelijkbaar met Stadsschouwburg in de Klas zetten we onze beroepen ook in de kijker tijdens Bliksemstages van JINC, een partner met wie we structureel samenwerken. Tijdens deze bliksemstages komen leerlingen uit het vo bij ons op bezoek en krijgen ze rondleidingen langs de verschillende afdelingen.
- In gesprekken met docenten en scholieren halen we input op, waarmee we nieuwe concepten ontwikkelen, zoals een evenement waarin we alle facetten van de beroepen in een theater belichten. We nodigen docenten actiever uit voor voorstellingen, zodat ze meer zicht krijgen op ons programma.

### *Initiatieven middelbaar en hoger onderwijs*

- Met Nimeto is er een lang samenwerkingsverband. Zij hebben eerder o.a. exposities gemaakt voor onze winterproductie en zullen dat de komende jaren weer doen. Die productie krijgt een andere vorm, dus gaan we in gesprek over de meest passende invulling.
- Met Creative College hebben we het initiatief genomen voor een verkenning van een BBL-opleidings-traject Podium- en Evenemententechniek (2 jaar, niveau 4). Verdere uitwerking en implementatie wordt nu gedaan binnen het Utrechts Theater Overleg.
- We intensiveren onze samenwerkingen met het mbo en hbo. Via deze samenwerkingen, zoals met ROC Midden Nederland, enthousiasmeren we studenten om voorstellingen te bezoeken.
- We werken samen met verschillende opleidingen van de HKU. Er is intensief contact met HKU Theater, om o.a. eindvoorstellingen en -presentaties in de Stadsschouwburg te faciliteren. We houden de HKU ook op de hoogte over ontwikkelingen bij de Stadsschouwburg die relevant zijn voor de studenten, zoals de Utrechtse Brug (zie Talentontwikkeling). We blijven ook samen mogelijkheden onderzoeken om gezamenlijke (context)programma's te ontwikkelen. Ook met de andere scholen binnen de HKU, zoals het Utrechts Conservatorium, zijn er contacten en intenties om samen te werken.
- We delen onze kennis met de opleiding Media en Cultuur van Universiteit Utrecht en studenten krijgen de kans om bijdragen te leveren aan onze programma's en projecten.
- Op het moment van schrijven zijn we in gesprek met Parnassos, het cultuurcentrum van Universiteit Utrecht, over mogelijkheden tot samenwerking. Concrete plannen zijn er nu nog niet, maar die volgen nog.

### **Talentontwikkeling**

Beginnende makers zijn voor ons amateurs, studenten en makers in de eerste fase van hun carrière. De connectie tussen hen en het professionele werkveld is van groot belang voor de ontwikkeling van onze sector. Zonder goede doorstroming blijft veel talent onbenut en zijn investeringen in opleidingen tevergeefs. En nieuwe makers

hebben speelruimte nodig. Ze moeten vlieguren maken en podiumervaring kunnen opdoen. Want alleen in de praktijk ervaar je de wisselwerking met het publiek en ondervind je wat wel en niet werkt. We richten ons ook specifiek op autodidacten of mensen die zich buiten een opleiding hebben ontwikkeld. We zien ontzettend veel potentieel in deze groep.

We willen een belangrijke schakel in deze keten vormen, ook wanneer we iets niet in eigen theater presenteren. We scouten proactief, doen aanbevelingen in ons netwerk, presenteren in onze eigen zaal en helpen bij het doorgroeien naar grotere zalen en festivals. Naast Theater Kikker, dat als primaire taak heeft om plaats te bieden aan nieuwe theatermakers, leveren ook wij ons aandeel. Beginnende makers hebben vaak nog niet voldoende materiaal om een avondvullend programma te maken. Daarom presenteren we hen het liefst in een format waarin we verschillende makers op één avond presenteren, zoals *The Future is Now*. Dat genereert meer publiek voor de makers en een completer programma waarin het publiek kan kennismaken met verschillende makers.

### *The Future is Now*

Gedurende dit minifestival (drie edities) kan je in en rond de Stadsschouwburg op jonge makers safari en ontdek je niet alleen nieuw theatertalent, maar ook ruimtes in ons pand die normaal verborgen blijven voor publiek (onze kantoortuin, het trappenhuis of de artiestenfoyer bijvoorbeeld). Dat programma zetten we de komende jaren voort en breiden we uit. De drie edities per seizoen worden meerdaags. Wanneer jonge makers evolueren van korte voorstellingen naar een avondvullend programma kijken we graag of we hen door kunnen programmeren. Ook zijn we in gesprek met het Centraal Station in Utrecht voor een *Future is Now* op het station (gratis voor publiek).

### *De Utrechtse Brug*

In samenwerking met Theater Kikker, Theater Utrecht, Het Huis en Theatergroep Aluin/Villa Concordia starten we in 2024 de Utrechtse Brug. Ter dekking van de kosten van een programmacoördinator en een basisactiviteitenbudget voor de eerste vijf jaar, wenden we een fonds binnen de Stadsschouwburg Foundation (zie hoofdstuk 7.4 Foundation) aan. Het project komt voort uit een gedeelde, lang gekoesterde wens om de aansluiting van jonge makers en professionals in het werkveld te bevorderen en hen te ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van hun praktijk. De initiatiefgroep en samenwerkingen breiden we uit en we betrekken vanzelfsprekend ook makers zelf, zoals via OMU, bij de ontwikkeling van het traject. In 2024 stellen we een programmacoördinator aan die dit initiatief vanaf 2024 verder vorm zal geven, o.a. met spreekuren, coaching en bijeenkomsten voor jonge makers. De coördinator gaat ook op zoek naar aanvullende financiële middelen.

### *Andere activiteiten in volle groei*

- We nemen deel aan Stukafest en zijn in gesprek met ENT (Ensemble Nieuwe Theatermakers) om afgestudeerden te ondersteunen en hun festival ENTER hier te presenteren. Op al deze presentatiemomenten nodigen we actief ons netwerk uit.
- We zetten ons in om jonge cabaretiers te laten doorstromen van onze kleine naar grote zaal. Voorbeelden hiervan zijn Andries Tunru, Henry van Loon en Patrick Nederkoorn, die bij ons als eerste de kans kregen om een grote zaal te bespelen. De komende jaren zetten we dit voort en in 2025 geldt dit bijvoorbeeld voor Kirsten van Tijn en Jim Deddes.
- We zijn een samenwerking aangegaan met NANOEK i.s.m. MusicalMakers: De Nieuwe Lichting. Dit is een voorstelling waarin net afgestudeerde makers en spelers zich kunnen presenteren. Op ons initiatief hebben we met MusicalMakers en een aantal andere theaters ook een samenwerking opgezet om meer speelplekken te creëren voor nieuwe makers binnen het genre.
- We werken samen met instellingen die amateurs naar kunstvakopleidingen leiden (Jeugdtheaterschool en Kunstbende), met kunstvakopleidingen zelf (Universiteit Utrecht - Media en Cultuur, HKU, ROC Midden Nederland en Creative College) en met instellingen die nieuwe makers ondersteunen (Het Huis, Theater Utrecht, Theater Kikker, Podium Hoge Woerd).

### *Middenzaal*

In de aanloop naar de huidige beleidsplanperiode hebben we geijverd voor een middenzaal, maar dat initiatief is niet van de grond gekomen en door omstandigheden, zoals corona, is sindsdien geen nieuwe actie ondernomen. Wel koesteren we de behoefte aan een middenzaal nog steeds en zijn we ervan overtuigd dat we deze gezond zouden kunnen exploiteren. Ook voor de stad zou een middenzaal van waarde zijn, omdat we op dit moment over geen enkele zaal van dat kaliber (capaciteit 300-400 mensen) beschikken. We zijn vaak genooddaakt om voorstellingen die eigenlijk te weinig publiek trekken voor de beschikbare capaciteit toch in de grote zaal te programmeren. In de stad is ook gewoon behoefte aan meer vierkante meters voor culturele programmering, maakruimte,

repetitieruimte enzovoort. Stadsschouwburg Utrecht kan en is bereid om daar een betekenisvolle bijdrage aan (te) leveren.

## 5. Voor wie

### 5.1 Omgevingsschets

Stadsschouwburg Utrecht is een Utrechtse organisatie en verhoudt zich in de eerste plaats tot de stedelijke context en, in het verlengde daarvan, de regio. Utrecht is een jonge stad met veel twintigers en dertigers. De bevolking is divers: 39% van de Utrechters heeft een migratieachtergrond. Ruim de helft daarvan is in het buitenland geboren. De stad groeit ook onophoudelijk. Naar verwachting telt Utrecht in 2028 400.000 inwoners en in 2040 meer dan 470.000. Ook voor de hele regio geldt dat de bevolking divers is en verder blijft groeien tot 2040.

Stadsschouwburg Utrecht wil een plek zijn waar iedereen zich thuis voelt. Maar wat betekent het om er te zijn voor iedereen? Om daar antwoord op te geven is het nodig om kennis te hebben van ons (potentiële) publiek en zijn behoeften. Al jaren kunnen we rekenen op veel, gretig en trouw publiek. Publiek dat we in de toekomst blijven koesteren en bedienen. Maar we weten ook dat we nog niet voor iedereen in de stad en regio een vanzelfsprekende plek zijn. Daar zijn extra inspanningen voor nodig. Hieronder zoomen we in op ons (potentiële) publiek.

#### **Bestaand publiek**

Jaarlijks ontvangt de schouwburg meer dan 200.000 bezoekers. De meeste bezoekers komen uit de gemeente Utrecht, gevolgd door de regio Utrecht en Amsterdam. Voor 2023 geldt dat onze bezoekers gelijkmatig verdeeld zijn over alle leeftijdsgroepen (0 tot 80 jaar) en dat ongeveer 60% zich als vrouw identificeert.

Via het Utrecht Cultureel Doelgroepenmodel\* weten we dat de meeste van onze bestaande bezoekers hoogopgeleid zijn, een bovengemiddeld inkomen hebben (of ouders hebben met een hoog inkomen), in de welvarende wijken van Utrecht wonen (Utrecht Oost, Wittevrouwen) en veel geld besteden aan uitgaan en vakanties.

De afgelopen beleidsperiode is flink geïnvesteerd in het verzamelen van gegevens over de bestaande bezoekers. We kennen de genrevoorkeuren, weten welke voorstellingen ze bezoeken, hoe vaak ze gaan en met wie. Door gerichte tips op basis van de voorkeuren van onze bezoekers te communiceren, hebben we onze nieuwsbrieven relevanter gemaakt. De komende tijd zullen we ook de website personaliseren, zodat ook deze relevanter voor de ontvanger wordt en herhaalbezoek wordt gestimuleerd.

#### **Nieuw publiek**

Omdat we een schouwburg willen zijn die open is voor iedereen, richten we ons de komende periode voornamelijk op segmenten inwoners van Utrecht en de regio die – zo blijkt uit het Utrecht Cultureel Doelgroepenmodel\* – talrijk aanwezig zijn in de stad en regio, maar de schouwburg relatief weinig bezoeken. Deze segmenten inwoners hebben veelal een middelbare opleiding genoten, een laag tot middelbaar inkomen, wonen in de minder welvarende wijken van Utrecht en besteden hun vrije tijdsbudget vaak aan een dagje uit. Het model noemt deze segmenten: Nieuwsgierige Toekomstgrijpers, Flanerende Plezierzoekers, Sociale Cultuurhoppers en Lokale vrijetijdsgenieters.

Naast bovenstaande focus richten we ons met specifieke programma's en projecten actief op diverse gemeenschappen in de stad, vanuit een intersectioneel kader. Bij intersectionaliteit ben je je ervan bewust dat mensen op meerdere assen kunnen afwijken van 'de norm', dat die assen elkaar beïnvloeden en dat dat iemands positie in de maatschappij bepaalt. We zullen daarom nooit inzetten op één strategie om relevant te communiceren, maar ons er altijd van bewust zijn dat de ontvanger uniek is en onze communicatie daar op afstemmen. Hier is wel nog werk aan de winkel, vooral wat de ontwikkeling van een effectieve werkwijze betreft en duurzame inbedding in de organisatie. Via onder meer onze partners en diverse sleutelfiguren bouwen we relaties op, leggen we contacten en gaan we verbindingen aan met verschillende gemeenschappen. We betrekken hen bij de ontwikkeling van nieuwe programma's en projecten, evenals de campagnes die daaruit voortvloeien. We hebben ook extra aandacht voor de LHBTQI+ gemeenschap, mensen met een (niet-zichtbare) beperking en anderstaligen.

Samenwerkingen met o.a. de maatschappelijke en culturele partners Welkom in Utrecht, Komt het Zien, Theater met Tolk, Bartiméus, Comité 30 juni/1 juli Utrecht, Taal Doet Meer, COC Midden Nederland, Stichting Utrecht Pride en Tori Oso worden de komende beleidsperiode geïntensiveerd, met als doel hun achterban vaker in de schouwburg te ontmoeten en samen passende programmering en publieksbenadering te ontwikkelen.

## 5.2 Aansluiting op missie en visie

Onze waarden open, nu en leren zijn ook de pijlers voor onze marketing- en communicatiestrategie en werkprocessen. Het is ons doel om toegankelijk te zijn voor iedereen die latent geïnteresseerd is in theater (open) en deze groep aan ons te binden. We focussen daarbij op onze centrale thema's (klimaat, technologie, identiteit) en actuele onderwerpen (nu). Om te bereiken wat we beweren, doen we onderzoek, evalueren we en passen we processen en werkwijzen aan (leren).

Bovenstaande doelen bereiken we op verschillende manieren:

### **Diversiteit door te focussen op drijfveren theaterbezoekers**

Omdat geen mens hetzelfde is, er veel verschillende individuen tot één doelgroep behoren en we stigmatisering en uitsluiting willen voorkomen, zijn we ervan overtuigd dat als we divers publiek willen bereiken, we een marketingaanpak op basis van drijfveren om naar het theater te gaan moeten toepassen. Drijfveren van bezoekers overstijgen de kenmerken (bv. culturele achtergrond, leeftijd of beroep) waarop doelgroepen (millennials, migranten, senioren) worden gedefinieerd. Door met drijfveren te werken, bereiken we alle (potentiële) bezoekers, met verschillende diversiteitsfactoren. We kunnen onze voorstellingen, randprogramma's en thema's gericht onder de aandacht brengen, maken onze communicatie relevanter voor de bezoeker en we stimuleren herhaalbezoek.

#### *De vijf belangrijkste drijfveren van theaterbezoekers zijn:*

1. Lachen: ik wil lachen! Lachen is gezond en brengt mensen dicht bij elkaar.
2. Avontuur: ik wil op avontuur, mijn grenzen verkennen, verrast worden.
3. Bekende namen: ik wil naar bekende namen, topkwaliteit en gegarandeerd succes.
4. Stof tot nadenken: ik ben op zoek naar nieuwe kennis, ideeën en inzichten.
5. Verwondering: ik wil me verwonderen. Met open mond, gespitste oren, misschien zelfs met gesloten ogen wegdromen.
6. Herkenning: ik wil mij herkennen in het aanbod en wil mij gerepresenteerd en onderdeel ervan voelen.

### **Relevant communiceren met (potentiële) bezoekers**

Om ons publiek te behouden, verbreden en verdiepen zetten we ons in om op verschillende manieren relevant te communiceren.

#### *Flexibiliteit*

Voor de communicatie over flexibele, actuele programmering onderzoeken we de mogelijkheid om een cadans aan te houden die meer aansluit bij die van een poppodium: er wordt voortdurend iets bijgeboekt (anders dan nu: we prikken één moment per jaar om het volledige programma aan te kondigen). We onderzoeken ook of en hoe we snellere communicatiekanalen zoals WhatsApp of sociale media kunnen inzetten. Onlangs hebben we ook vier content creators met een brede achterban aangeworven, die ons hierbij zullen helpen.

#### *Campagnes*

In samenspraak met de afdeling Programmering ontwikkelen we tien brandcampagnes per seizoen met onze centrale thema's als uitgangspunt. Per campagne bepalen we op welke drijfveer we inspelen, welke middelenmix we inzetten en welke resultaten we willen bereiken (daarvoor stellen we kritieke prestatie-indicatoren op). Een voorbeeld van een resultaatmeting zou kunnen zijn: bij een campagne met als thema 'lachen over klimaat', waarbij de aanname is dat er jong en progressief publiek (segment 'jong en hoopvol' en 'stedelijke dynamiek') op afkomt, gaan we na of deze ook daadwerkelijk in de zaal zaten.

#### *Ambassadeurs*

Om onze gekozen thema's bekend te maken bij een breed publiek gaan we op zoek naar ambassadeurs die landelijke bekendheid genieten binnen één van de specialismen/thema's (bijvoorbeeld Raymi Sambo aan identiteit, Carice van Houten aan klimaat en Lieven Scheire aan technologie). We zoeken ook contact met organisaties met relevante expertise, zoals Extinction Rebellion, TU Delft, UvA Genderstudies.

#### *Ondervertegenwoordigd (potentieel) publiek*

Als we de segmenten Utrechters: Nieuwsgierige Toekomstgrijpers, Flanerende Plezierzoekers, Sociale Cultuurhoppers en Lokale Vrijtijdsgenieters willen bereiken, moeten we meer ruimte maken voor verschillende perspectieven op culturele waarde en beleving. Programmering en marketing gaan hiervoor hand in hand. Verloten we kaarten na het oplossen van een kruiswoordpuzzel? Geven we twee kaarten cadeau bij aanschaf van een Stella e-bike? Halen we mensen op en brengen we ze weer thuis (dagje uit)? De komende tijd experimenteren we

met verschillende acties, analyseren we wat werkt en herhalen we successen.

## **Drempels wegnemen en toegankelijkheid bevorderen**

### ***Prijsbeleid en passen***

Het is bekend dat prijs een drempel kan zijn voor voorstellingsbezoek. Daarom vinden we het belangrijk dat onze voorstellingen betaalbaar zijn. Jongeren tot 18 jaar, studenten (mbo, hbo, wo) en U-pashouders betalen slechts €12,50. Iedereen tot 30 jaar kan een CJP-pas kopen en krijgt daarmee €5 korting op alle voorstellingen. De laatste jaren zijn er drie soorten passen bijgekomen: de We Are Public-pas (€15 of €20 euro per maand), de Podiumpas (€35 per maand) en studenten van de HKU en alumni kunnen een theaterpas aanschaffen (€75) die vanaf een maand van tevoren onbeperkt toegang geeft tot de schouwburg.

Uit analyses blijkt dat we met deze kortingen bezoekers aantrekken die anders niet zouden komen én dat mensen de schouwburg vaker bezoeken als ze een pas gebruiken of korting krijgen. De komende beleidsperiode experimenteren we ook met het concept Pay what you can/Pay what you want. We monitoren nauwgezet welk publiek we hiermee bereiken en sturen bij waar nodig.

### ***Anderstaligen***

We anticiperen op de steeds grotere groep anderstaligen in Utrecht, door onze voorstellingen en publiciteitsuitingen taaltoegankelijk te maken voor iedereen. We voorzien bijvoorbeeld steeds meer Nederlandstalige voorstellingen van Engelse boventiteling en onderzoeken of we met behulp van AI individuele vertalingen kunnen aanbieden voor iedere bezoeker. We vertalen nieuwsbrieven, trailers, advertenties en artikels naar het Engels, als dat relevant is voor de ontvanger.

### ***Bezoekers met een (niet-zichtbare) beperking***

Ons gebouw is rolstoelvriendelijk en we hebben speciale voorzieningen voor doven en slechthorenden en mensen met een visuele beperking. We doen ook mee met het Hidden Disabilities Sunflower-initiatief: bezoekers met een niet-zichtbare beperking dragen een speciale keycord om hun beperking zo subtiel duidelijk te kunnen maken. Ook hebben we onze website recent toegankelijker gemaakt, onze nieuwsbrief en andere middelen volgen later. Belangenverenigingen en relevante organisaties staan ons verder bij.

### ***Een integrale aanpak in de theaterbeleving***

De theaterbeleving aanpassen aan verschillende publieksgroepen en drijfveren vraagt om een integrale aanpak. De ontvangst, horeca, aankleding, inrichting, randprogrammering en communicatie vooraf en tijdens het bezoek: ze spelen allemaal een onmisbare rol voor de gastbeleving, onze toegankelijkheid en binding met het publiek.

De komende beleidsperiode brengen we de hele customer journey in kaart: de reis die iedere gast aflegt, vanaf het eerste contactmoment tot het bezoek en de follow-up. Elke fase wordt gekenmerkt door specifieke touchpoints, zoals advertenties, sociale media, websites, klantenservice en meer. Door die customer journey beter te begrijpen, kunnen we gericht kansen grijpen om de tevredenheid van onze gasten te verbeteren, hun betrokkenheid te vergroten en de algehele ervaring te optimaliseren. Op dit moment vergaren we informatie van de bezoekersbeleving aan de hand van zeven vragen (gericht aan kaartkopers) en met behulp van maandelijksse mystery visits. Deze leveren ons een schat aan informatie op, maar zijn niet specifiek voor verschillende publieksgroepen. Door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek (via interviews, data uit whize e.d.) brengen we de beleving van verschillende gasten nog beter in kaart.

## **5.3 Experimenteren om te leren**

De afdeling marketing & communicatie krijgt de ruimte om te experimenteren: met lef nieuwe wegen inslaan, eigenwijze keuzes maken en mogen falen. Maar altijd op een manier waarmee we data voor evaluatie, analyse en eventuele doorontwikkeling verzamelen. Daarnaast onderzoeken we ook alternatieve werkwijzen. Bijvoorbeeld: hoe kunnen we de kwaliteit van onze service behouden en tegelijk uren besparen? Hoe kunnen we nieuwe technologieën zoals AI inzetten.

## 6. Bedrijfsvoering

### 6.1 Governance

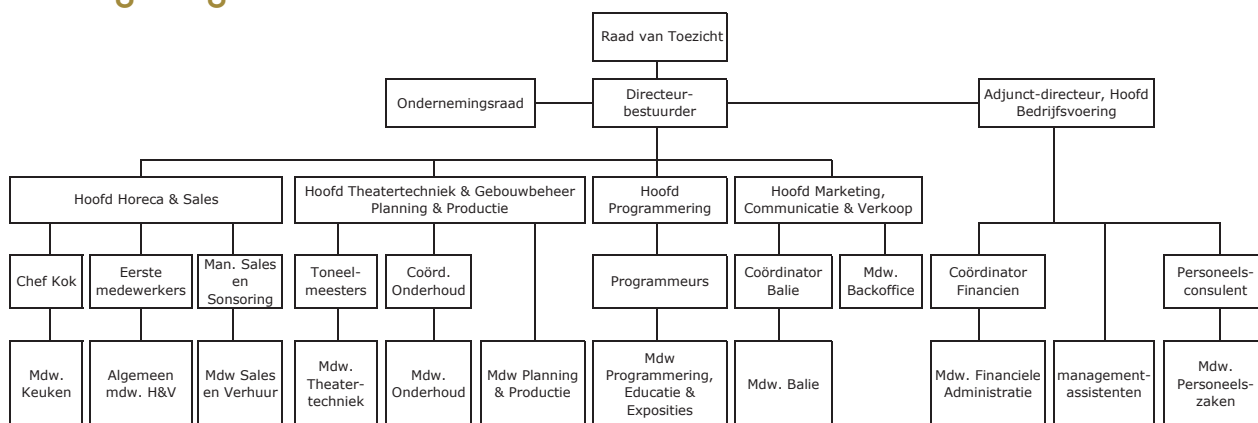
Stadsschouwburg Utrecht is een stichting met een bestuur en een raad van toezicht en volgt de Governance Code Cultuur. De raad van toezicht is divers samengesteld en bestaat uit zes leden met expertises op het gebied van podiumkunsten, marketing, financiën, juridisch en HR. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn onderling verdeeld en de leden handelen daar onafhankelijk naar. De raad opereert transparant en is alert op belangenverstrengeling. Nevenfuncties van de leden zijn bekend. De maximale zittingstermijn is twee keer vier jaar en is er een aftreedschema dat jaarlijks wordt bekeken en vastgesteld. De raad van toezicht is zelf verantwoordelijk voor de werving van nieuwe leden en betreft daarbij de directeur-bestuurder. Er is een profielschets opgesteld die als leidraad dient en er is aandacht voor diversiteit in de samenstelling.

Als toezichthouder heeft de raad van toezicht een controlerende en adviserende rol. Er wordt jaarlijks zes keer vergaderd, volgens een beleidscyclus. Van deze vergaderingen zijn er vier regulier, waarin lopende zaken worden besproken en waarin de directeur-bestuurder verantwoording aflegt over o.a. de bedrijfsvoering en financiën. Daarnaast zijn er jaarlijks twee vergaderingen over specifieke onderwerpen. In deze vergaderingen levert de raad van toezicht een bijdrage als klankbord en sparringpartner van de directeur-bestuurder. De raad vergadert ook minstens eens per jaar zonder directeur-bestuurder, waarin o.a. een zelfevaluatie wordt gedaan. Twee keer per jaar wordt er een OV24 gehouden, waaraan twee raad van toezichtleden, de ondernemingsraad en de directeur-bestuurder deelnemen.

De stichting kent een platte organisatiestructuur: een directeur-bestuurder, een adjunct-directeur, vier afdelingshoofden en ongeveer 150 medewerkers met een dienstverband, van wie een aantal meewerkend leidinggevenden zijn. Ongeveer 50% van de medewerkers werkt op oproepbasis. Daarnaast werken we met een pool van zzp'ers, vooral op de afdeling theatertechniek vanwege de benodigde flexibiliteit.

De Stadsschouwburg handelt conform de Fair Practice Code. We volgen de cao Nederlandse Podia en zijn aangesloten bij de VSCD. Voor tarieven van zzp'ers hanteren we minimaal de richtlijnen van de cao. Daarnaast ontvangt iedereen die een activiteit organiseert in de schouwburg een marktconforme beloning. We werken momenteel niet met vrijwilligers, maar onderzoeken de komende jaren op welke manier we ruimte kunnen maken en welke rol zij kunnen invullen, complementair aan onze betaalde krachten.

### 6.2 Organogram



### 6.3 Financieringsmix

Inkomsten van de schouwburg bestaan uit omzet op voorstellingen, commerciële- en maatschappelijke verhueringen, horeca-activiteiten waaronder restaurant Zinding en de buffetten, fondsen en private bijdragen van particulieren en organisaties. Deze laatste twee worden geworven via de Stadsschouwburg Foundation, per jaar wordt bekeken voor welke bijdragen een aanvraag wordt gedaan. De totale eigen inkomsten op de totale baten inclusief subsidie bedraagt 44%.

Het rendement op voorstellingen (directe omzet minus directe kosten) is positief (+11%). We streven naar een evenwichtige mix in het aanbod. Cabaret, musical en show dragen bij aan de meer kostbare producties zoals

opera en internationale dans. Voor een aantal producties, zoals locatievoorstellingen en coproducties, worden fondsen aangevraagd.

De schouwburg exploiteert de commerciële activiteiten voor eigen rekening en risico. Dit betekent dat deze activiteiten niet gesubsidieerd worden. Hiertoe wordt jaarlijks via de jaarrekening met een separate financiële opstelling verantwoording afgelegd, waarbij alle kosten zoals huur, personeel en overige kosten commercieel worden toegerekend. De commerciële activiteiten bestaan uit inkomsten uit verhuringen, horeca en sponsoring. De resultaten worden behandeld via een separate commerciële reserve.

## 6.4 Ruimte maken

Onze personele organisatie functioneert in de breedte als een geoliede machine en we hebben onze bezetting goed op orde. Dat is een fijne vaststelling en een goed vertrekpunt. Maar het ontbreekt ons wel nog aan broodnodige ruimte voor reflectie en vooruitkijken, om verder te kunnen groeien.

Om die ruimte te creëren, geven we onze medewerkers de komende jaren de mogelijkheid om tot 10% van hun uren expliciet te besteden aan verdieping en (persoonlijke) ontwikkeling. Ze kunnen die tijd inzetten voor een cursus (binnen of buiten de eigen expertise), congressen, brainstorms met collega's, projectgroepen, of een kijkje buiten de deur bij organisaties die hen inspireren. Het doel is dat onze medewerkers meer rust en plezier vinden in hun werk en dat creativiteit en inventiviteit vrij kunnen stromen.

We maken plannen per afdeling om ruimte te maken. Door bijvoorbeeld minder losse titels en meer seriebespeelingen te programmeren, is er minder inzet nodig op de vloer, maar ook bij productie en marketing. Voor bijzondere programmering werken we in de preproductie meer met vaste formats. We budgetteren ook extra inzet van zzp'ers en zetten slimme technologische oplossingen in om ons werk efficiënter te doen.

Wat we in de aanloop naar dit beleidsplan ook hebben verkend, is de mogelijkheid om via samenwerkingen ruimte en mogelijkheden voor medewerkers te creëren om periodiek of tijdelijk bij andere organisaties mee te lopen. Door ergens anders mee te lopen, krijgen medewerkers de sector waarin ze werken ook van andere kanten te zien. Om dit duurzaam in te bedden in de organisatie, werken we toe naar structurele samenwerkingen, zoals met Theater Utrecht.

## 6.5 Bewegen

De realisatie van al onze plannen gaat niet vanzelf. We moeten in beweging blijven en kritisch blijven kijken naar hoe we alle nieuwe processen zo goed mogelijk kunnen faciliteren. We helpen onze medewerkers bij de hele mentaliteitsverandering door ruimte te maken voor begeleiding (coaching), ontwikkeling en scholing.

Door meer eigen programma's en projecten te ontwikkelen en dus meer de regie over ons eigen aanbod te nemen, moeten we specifieke competenties aanleren én in huis halen. We breiden ons team uit met o.a. creative producers en programmamakers, zowel op structurele als flexibele of projectbasis. We zetten ook in op de werving van aanvullende fondsen en subsidies: competenties die we ook op structurele of flexibele basis moeten borgen in onze organisatie.

Daarnaast gaan technologische ontwikkelingen duizelingwekkend snel: denk maar aan de razendsnelle opkomst van AI het afgelopen jaar. We gaan actief op zoek naar bruikbare toepassingen van dit soort nieuwe technologieën en naar manieren om deze zoveel mogelijk te integreren in onze bedrijfsprocessen. Specifieke kennis en een integrale aanpak ontbreken op dit moment nog.

## 6.6 Kennis delen

Het intern delen van passie, visie, kennis, onze doelstellingen en relevante ontwikkelingen en successen is voor ons onmisbaar voor alle beoogde ontwikkelingen in de komende jaren. We gaan actief op zoek naar input en feedback van buitenaf, maar zien ook wat we zelf te bieden hebben. Door onze schaalgrootte en rijke historie hebben we veel kennis en ervaring in huis. Deze delen we graag met andere organisaties in Utrecht die ze goed kunnen gebruiken. Dat mes snijdt aan twee kanten, want ook voor onze medewerkers is het fijn om hun expertise te mogen delen.

We gaan op zoek naar manieren om kennis in de sector te delen en naar wat ervoor nodig is om dit als een van de grote instellingen te stimuleren. We denken hierbij aan een digitaal kennisplatform dat alle domeinen kan beslaan (programmering, financiën, HR, IT, marketing, productie, theatertechniek). In een ideaal scenario bundelen we daarvoor ook de krachten met andere grote culturele organisaties, zodat we uitgroeien tot een snel lerend



netwerk. Er is al een start gemaakt binnen het UTO, door het delen van arbeidsmarktgegevens. De komende jaren gaan we dit verder verkennen en zover mogelijk ontwikkelen.

### **Stagebegeleiding**

Naast die beweging naar buiten versterken we ook ons stageplan intern. De komende jaren breiden we de ruimte voor stagiairs uit naar al onze afdelingen, met instroom uit zowel mbo als hbo en de universiteit. We leiden ook programmeurs op door hen stageplekken in het team te bieden.

We stellen vast dat meerdere (v)mbo-functies vooral door hoger geschoolden worden ingevuld én dat studenten uit het (v)mbo denken dat de Stadsschouwburg niets voor hen is. Om dat om te keren, ontwikkelen we programma's om onszelf meer op de kaart te zetten als inspirerende werkplek. De connecties met opleidingsinstituten zijn er al, zowel bij ROC Midden Nederland, Creative College, het Grafisch Lyceum en de Herman Brood Academie. Een aantal keer per jaar organiseren we een mbo-dag. Studenten bezoeken gedurende de dag voorstellingen en medewerkers van alle afdelingen vertellen na afloop wat hun bijdrage aan de productie was/is.

Het begeleiden en in de praktijk opleiden van studenten hoort bij onze verantwoordelijkheid als grote organisatie. Hun leerproces staat centraal. Goede begeleiding wordt dan ook een vaste taak van verschillende medewerkers. Waar het niet past, zorgen we voor extra uren.

## **7. Verantwoord en bewust ondernemen**

Als publiek gefinancierde en waardengedreven organisatie voelt Stadsschouwburg Utrecht de plicht en noodzaak om verantwoord en bewust te ondernemen. In dat kader werken wij aan een veilige, open, inclusieve en duurzame organisatie. De gangbare codes Fair Practice en Diversiteit en Inclusie vormen de belangrijkste leidraad. Ze bieden ons een kader om beleid te maken, om interne en externe verantwoording af te leggen, draagvlak te verwerven en om de juiste keuzes te maken.

De komende beleidsplanperiode zetten we vooral in op de thema's Veilig & Gezond werken, Diversiteit & Inclusie en Duurzaamheid. We hanteren hiervoor een integrale werkwijze, die onder andere concreet vorm krijgt in interne werkgroepen. Waar nodig betrekken we externe projectleiders en coördinatoren, omdat we niet altijd de benodigde capaciteit en/of expertise in huis hebben.

### **7.1 Veilig en Gezond werken**

Veilig en Gezond werken omvat naast sociale veiligheid de algehele (fysieke en mentale) gezondheid van onze medewerkers. Wanneer zij zich als mens gezien, gewaardeerd en veilig voelen, kunnen ze excelleren op professioneel en persoonlijk vlak.

In 2023 is de interne werkgroep Veilig en Gezond (V&G) opgezet, die bestaat uit medewerkers van diverse afdelingen en wordt gecoördineerd en ondersteund door een externe projectleider. De werkgroep signaleert ontwikkelingen en eventuele knelpunten en dient als een interne vraagbaak, ook voor het MT. Daarnaast werkt de werkgroep actief aan een sociaal veilig beleid, met de definitie van Amy Edmondson, uit het boek *De Onbevreesde Organisatie*, als basis:

“Er is sprake van psychologische veiligheid als mensen het gevoel hebben dat hun werkplek een omgeving is waarin ze vrijelijk kunnen spreken, hun ideeën kunnen uiten, en vragen kunnen stellen zonder bang te hoeven zijn dat ze zullen worden bestraft of in verlegenheid gebracht.”

Er is een nulmeting uitgevoerd en een risicoanalyse opgesteld op basis van gesprekken met medewerkers. Met de input werkt de werkgroep het beleid verder uit en wordt een gedragscode opgesteld in 2024. Daarnaast zet de werkgroep zich in voor meer transparantie, coaching en intervisie en organiseert ze interne activiteiten die de samenhang en betrokkenheid bevorderen. Er is ten slotte ook doorlopend aandacht voor vitaliteit en mentale gezondheid.

### **7.2 Code Diversiteit en inclusie**

De Stadsschouwburg heeft zich de afgelopen jaren met programma's, samenwerkingen en publiekscampagnes ingezet voor diversiteit en inclusie. Als we daar kritisch op reflecteren, moeten we vaststellen dat er niet voldoende is doorgepakt en er vaak is ingezet op ad hoc acties, die intern niet goed waren ingebed en vooral werden

beschouwd als iets incidenteels en iets wat losstaat van de schouwburg. In ieder geval hebben deze inspanningen nog niet geleid tot een goed ingebed, integraal diversiteits- en inclusiebeleid.

In 2023 is de interne werkgroep Diversiteit en Inclusie (D&I) opgericht, bestaande uit medewerkers van verschillende afdelingen (inclusief 2 MT-leden). De werkgroep heeft als opdracht om D&I beleid mede vorm te geven en de naleving van de Code D&I te monitoren. Daarnaast draagt de werkgroep bij aan de ontwikkeling van integraal beleid, o.a. op gebieden zoals werving en selectie, interne bewustwording en sensitiviteit, sociale veiligheid en toegankelijkheid. Waar nodig wordt samengewerkt met de werkgroep V&G.

We bewegen de komende jaren naar een Stadsschouwburg die op alle mogelijke manieren een volledige representatie wil bieden van onze superdiverse samenleving, met ruimte voor gelijkwaardigheid, meerstemmigheid en verschillende achtergronden en perspectieven. Hieronder lichten we onze inspanningen toe, waarbij we de 4 P's hanteren, zoals de Code Diversiteit & Inclusie voorschrijft.

### **Personeel**

We verbeteren het huidige beleid voor selectie en werving en gaan bewuster om met selectiever werven. We zetten o.a. nieuwe kanalen in zoals werven via partners, vacatures verspreiden via opleidingen (o.a. ROC, Creative College, Nimeto, Grafisch Lyceum, HKU, Universiteit Utrecht) en sleutelfiguren inzetten uit specifieke communities. Waar mogelijk leggen we quota vast, om effectiever te kunnen sturen. Vacatureteksten maken we inclusiever. We beseffen ook dat het niet is omdat je divers personeel aantrekt, dat je iedereen ook aan boord houdt. We werken aan een fijne onboarding, zoals bijvoorbeeld een buddysysteem, en bouwen aan een inclusieve werkcultuur. Een cultuur waarin ruimte is voor jou, waar je gezien wordt en jezelf kan zijn. De werkgroep D&I organiseert iedere twee maanden verschillende activiteiten die het thema vanuit verschillende invalshoeken belichten en die ons de kans geven om er (inter)actief mee aan de slag te gaan.

### **Programmering**

Diversiteit en inclusie stevig verankeren in het volledige programma-aanbod is ons doel. Gevestigd aanbod dat je ook elders in het land ziet, krijgt nog steeds een plek in de Stadsschouwburg. Maar we richten ons ook op meer Utrechtse en regionale accenten, door meer ruimte te maken voor samenwerking met lokale partijen. Met nieuwe soorten programma's en projecten, zoals coproducties, takeovers, stadsprojecten en gastprogramma's, vergroten we de meerstemmigheid in ons aanbod. Het geeft ons ook de kans om beter in te spelen op de actualiteit en meer structurele verbindingen aan te gaan met relevante partners. We proberen hierbij ook voorbij de gebruikelijke partners en usual suspects te kijken en blijven nieuwsgierig naar ver- nieuwing.

### **Partners**

Aan de hand van onze centrale thema's gaan we op zoek naar relevante verhalen en perspectieven, vanuit een intersectioneel en kleurenbewust bewustzijn. Duurzame relaties met partners en sleutelfiguren zijn daarbij cruciaal. Zij kennen groepen met bepaalde drijfveren beter dan wij en weten in welke verhalen zij zich herkennen en waaraan zij zich willen verbinden. Structureel werken we samen met o.a. ECHO, New Dutch Connections, First Noble, Black Achievement Month, Stichting Keti Koti Utrecht en Sites of Memory. Deze relaties verdiepen we de komende jaren graag verder.

### **Publiek**

We implementeren een nieuw crm-model dat gebaseerd is op drijfveren. We verzamelen en analyseren data, om zo meer inzicht te krijgen in ons publieksbereik. Om groepen te bereiken die we nog niet goed kennen, werken we samen met partijen in de stad met een actieve achterban (zoals beschreven bij Partners). Zo kunnen we gericht drempels verlagen voor wie de weg naar ons nog niet vindt.

Verder richten we ons actief op mensen met een sociaal-economische achterstand, o.a. met acties zoals Pay what you can/Pay what you want. Publiek met een fysieke, verstandelijke en/of cognitieve beperking heten we beter welkom door ons gebouw, ons aanbod en onze on- en offline faciliteiten toegankelijker te maken. Onze nieuwe website is een mooi voorbeeld: we ontwikkelden ze samen met een klankbordgroep met mensen uit deze groepen. De komende jaren worden we hier structureel bij ondersteund door New Pack Inclusion Creators.

### **Drie doelen**

#### **Doel 1**

We maken ons personeelsbestand (dienstverband en vaste zzp'ers) meer divers. Daarbij richten we ons specifiek op medewerkers met een migratieachtergrond. Dit bouwen we stapsgewijs op. In de huidige situatie is dit aan-

deel minder dan 5%. Na een jaar willen we naar ten minste 10%, vervolgens naar 20% en daarna zoveel mogelijk richting 40%, wat een mooie afspiegeling van de demografie van onze stad zou zijn.

Een subdoel dat we hieraan willen verbinden is dat we ons personeelsbestand ook meer divers willen maken wat betreft medewerkers met een fysieke, verstandelijke of cognitieve beperking. Een realistisch percentage kunnen we hier nu niet aan verbinden, omdat we nog niet in beeld hebben wat ervoor nodig is om de organisatie hiervoor toe te rusten en binnen welke onderdelen van de organisatie we dit kansrijk kunnen doen. Maar het voornemen staat.

**Acties:**

We werven via andere kanalen en partners en richten we ons ook actief op onze onderwijspartners. Daarnaast bekwamen we ons verder in inclusief werven, leggen we waar mogelijk/relevant quota vast en richten we ons met de werkgroepen D&I en Veilig en Gezond (V&G) op onderwerpen als interne bewustwording en een inclusieve bedrijfscultuur.

**Doel 2**

Tenminste 10% van ons publiek komt uit een kwetsbare sociaal-economische positie, voor wie theaterbezoek allesbehalve vanzelfsprekend is. We bereiken hen via nieuwe kanalen en met nieuwe concepten en programma's.

**Acties:**

We programmeren en communiceren gericht, organiseren Pay what you can/Pay what you want-avonden en creëren nieuw aanbod. We bouwen duurzame relaties op met een verscheidenheid aan partners in de wijken en bieden gericht gratis openbaar vervoer en tickets aan voor o.a. jeugd- en familievoorstellingen, voor ouders en kinderen.

**Doel 3**

We hebben een structureel en duurzaam partnerschap met tenminste 15 stedelijke en/of regionale organisaties die zich actief met diversiteit en inclusie bezighouden en/of die actief zijn binnen specifieke gemeenschappen.

**Acties:**

Behouden en versterken van samenwerkingsverbanden die er al zijn en o.a. via programma's en projecten nieuwe partners zoeken. Activiteiten en programma's kunnen ook buiten ons gebouw, op locatie plaatsvinden. We onderzoeken hoe we in een partnerschap complementair kunnen zijn en het best kunnen ondersteunen.

## 7.3 Duurzaamheid

Als schouwburg vervullen we een dubbele rol: we verkleinen onze eigen voetafdruk, maar helpen en inspireren ook onze bezoekers en omgeving om hetzelfde te doen. Samenwerkingen met onderzoekende en adviserende partijen, maar ook met scholen en ons publiek, moeten leiden tot een kennisnetwerk van duurzaamheid.

De afgelopen jaren zijn er al veel stappen gezet richting een duurzame schouwburg. Zo heeft het gebouw een energielabel A verkregen na de renovatie in 2015 en zijn er met het project De Groene Loper diverse verbeteringen doorgevoerd in de bedrijfsvoering. Om volgende stappen te versnellen, moet duurzaamheid volledig geïntegreerd worden in alle processen van de schouwburg en een duidelijke plek krijgen in het beleid. We onderscheiden daartoe vier actiepunten, die ons helpen om duidelijke doelen te stellen.

### **Monitoring, borging, reductie**

Het is belangrijk dat we inzicht vergaren in alle inkomende en uitgaande stromen. Gedetailleerde monitoring is essentieel om onze voortgang te bewaken en te controleren of de gemaakte keuzes effectief bijdragen aan verduurzaming. De komende jaren zetten we in op het verzamelen van data, die we opnemen in de kwartaalrapportages (marap): energie, water, afval, ruimtegebruik, reiniging, inkoop, mobiliteit en voedselstromen.

Voor de reductie van onze energiestromen zetten we in op vraag gestuurd gebruik en duurzame energieopwekking. Samen met de gemeente, die eigenaar is van het gebouw, onderzoeken we oplossingen zoals betere isolatie, warmtepompen en zonnepanelen. Van onze toneeltoren maken we een energiecentrale. Het glas wordt omgebouwd tot een zonnecollector waarmee we stroom opwekken, maar waarmee we ook warmte en koude terug kunnen winnen.

Om ons gebouw slimmer te maken, koppelen we onze gebouwbeheersystemen en energiemanagementsystemen aan ons planningsprogramma, zodat we ons gebouw 'aan en uit kunnen zetten' wanneer dat nodig is. We onderzoeken ook of we de energie die ons publiek genereert kunnen opslaan en hergebruiken. Zo levert iedereen een bijdrage aan zijn eigen bezoek.

### **Beleid, communicatie, programma's**

De werkgroep duurzaamheid is aanjager: een groep die intern en extern verbindingen legt en de organisatie bijstuurt waar nodig. De werkgroep heeft een vaste basis, maar wordt uitgebreid wanneer nodig en ingedeeld in projectteams met bijdragen van binnen- en buitenaf (personeel, publiek, partners).

#### ***Publiek en programmering***

Alle bezoekers kunnen met hun ticket gratis met de bus (QBUZZ) naar de schouwburg. Zo dragen we flink bij aan een duurzame avond uit. Verder nemen we ons publiek en programma mee op de route richting duurzaamheid. We maken hun voetafdruk inzichtelijk en informeren hen over hoe ze deze kunnen verkleinen. Denk maar aan het verschil tussen een papieren ticket of een digitale toegangscode. Ons publiek zal ook onderdeel kunnen worden van/kunnen bijdragen aan duurzame projecten die we samen met partners initiëren. We nemen hen mee in alle ontwikkelingen en nodigen hen uit voor thema-avonden.

#### ***Personeel***

Practice what you preach. We beginnen bij de basis en geven ons personeel de juiste middelen en ruimte om bij te dragen aan onze verduurzaming. Jaarlijks organiseren we een infodag, om samen te kijken naar toepassingen die kunnen werken. De ideeën die we daar verzamelen, worden getoetst op haalbaarheid en verder uitgewerkt. Zo creëren we steeds kleine werkgroepjes, waarin iedereen impact heeft.

#### ***Partners***

We gaan op zoek naar een diversiteit aan partners die bijdragen vanuit hun eigen expertise. We denken aan innovatieve partijen, geldverstrekkers, maar ook andere culturele organisaties.

#### ***Programma***

We maken verantwoorde en bewust programmakeuzes en nemen onze verantwoordelijkheid, ook richting gezelschappen en makers. Daarmee leveren we een positieve bijdrage en geven een impuls aan een duurzamer programma- en voorstellingsaanbod wat betreft decor, techniek, transport enzovoort.

#### ***Aan tafel***

Duurzaamheid raakt ook onze horeca: in de inkoop, afvalverwerking, maar ook in de signatuur. Het theatermenu van Zinding is standaard vegetarisch en een selectie gerechten is volledig plantaardig. Ook alle crewcatering is vegetarisch of plantaardig. Alleen op aanvraag maken we uitzonderingen.

Ook onze gasten zijn steeds bewuster met duurzame voeding bezig: 41% koos in 2022 voor vegetarisch. Onze à la carte kaart heeft één vis- en vleesvariant voor de voor- en hoofdgerechten. Deze zijn op dit moment wel vaak biologisch, maar komen niet altijd uit de buurt. We streven ernaar om de komende jaren nog lokaler, integraler en schoner te werken.

#### ***Keuzes in de kaart***

Onze Mediterrane insteek wordt een meer flexibele signatuur: 'Werelds van dichtbij'. Met nog meer aandacht voor lokale producten, vergeten groenten, buitenbeentjes, zelfgemaakte producten en bewaartechnieken (zoals fermentatie). Doordat we onze menukaart maandelijks aanpassen, kunnen we met de seizoenen koken en lokaler inkopen. Daarnaast verwerken we dieren van kop tot staart. Delen die beschouwd worden als restproducten garen we tot stoofpotjes of verwerken we in soep, jus of bouillon. Ook onze drankselectie, van koffie tot alcoholisch en non-alcoholisch, is zo lokaal en biologisch mogelijk.

#### ***Monitoring en standaardisering***

We monitoren de certificering van onze inkoop en standaardiseren en digitaliseren onze hygiënevoorschriften en allergenenadministratie. We hanteren quota voor duurzaam vlees en vis, bijvoorbeeld door alleen te serveren wat lokaal gevangen is. Ook vragen we aandacht voor en verwerken we plaagdieren zoals de rivierkreeft.

#### ***Weg met wegwerp***

Onze centrale keuken produceert zowel voor ons restaurant, het café, banqueting, crewmaaltijden en medewerkers. Helaas moeten we nog steeds veel en vaak eten weggooiën. Afval wordt wel gescheiden, maar we zijn nog

lang niet volledig circulair. Het gebruik van disposables is binnen de schouwburg wel tot het minimum teruggebracht. Ze helemaal voorkomen, is op dit moment niet realistisch. Maar we brengen wel ons verbruik in kaart, vergroten het bewustzijn en kopen geen onnodige monoverpakkingen meer in.

### **Groen en biodiversiteit**

We zijn groen in al onze ambities en willen dit ook letterlijk uitstralen. Onze buitenruimte is beperkt en het groen dat in ons beheer is, reikt maar tot een kleine groenstrook aan het water. We bekijken samen met de gemeente wat de mogelijkheden zijn om de biodiversiteit rondom ons gebouw te verbeteren. We onderzoeken ook welke daken geschikt zijn om het aantal vierkante meter sedumdak te vergroten.

Binnen hebben we meer mogelijkheden. De afgelopen jaren is de Stadsschouwburg binnenin steeds groener geworden, met o.a. vaste planten in publiekruimtes. We kijken ook naar beplanting met bijvoorbeeld kruiden, die we ook weer in de keuken kunnen gebruiken.

## **7.4 Stadsschouwburg Foundation**

Al sinds jaren is er een Stadsschouwburg Foundation die bestaat uit ongeveer 30 aangesloten founders en partners: bedrijven en instellingen die zich voor minimaal één jaar verbinden aan Stadsschouwburg Utrecht. We onderhouden een warme relatie met hen en organiseren op regelmatige basis evenementen en bijeenkomsten. Binnen de Foundation is ook een Young Professionals Club opgestart, waaraan ongeveer 25 young professionals van de aangesloten founders en partners deelnemen.

Stadsschouwburg Foundation is een onafhankelijke stichting met een eigen bestuur. Ze draagt bij aan projecten en programma's van Stadsschouwburg Utrecht die we niet vanuit onze exploitatiebegroting zouden kunnen realiseren. Jaarlijks wordt er, afhankelijk van het aantal betrokken partijen, vanuit de Foundation € 180.000 aan diverse projecten, programma's, onderdelen, investeringen enzovoort bijgedragen. De geefdoelen zijn de volgende:

- Talentontwikkeling en educatie, o.a. programma's zoals *The Future is Now*, financiering Theaterpas voor studenten en korting voor 18+.
- Innovatie in de bedrijfsvoering, zoals o.a. verbeteringen aan en in het gebouw, waaronder duurzaamheidsinvesteringen.
- Innovatie in de programmering voor nieuw publiek, zoals nieuwe programma's en festivals.
- Culturele projecten met een maatschappelijke waarde. Onder meer de jaarlijkse winterproductie en programma's en projecten met een duidelijke maatschappelijke betrokkenheid.
- De financiering van schoolvoorstellingen (inclusief gratis busvervoer).
- Concepten om voorstellingen naar een doelgroep te brengen, in plaats van de doelgroep naar de schouwburg te laten komen.
- Maatschappelijke acties en samenwerkingen, zoals gratis kaarten voor minderbedeelden en statushouders, stichting Met je Hart, stichting Vier het Leven en de inzet van doventolken.

De bijdrage van de Foundation kan besteed worden aan de projecten zelf of aan extra personele ondersteuning, bijvoorbeeld op de afdeling Educatie.

De komende jaren blijven we nieuwe founders en partners werven, waarbij we ons steeds meer op het maatschappelijk veld richten. Met organisaties uit die hoek maken we andere financiële afspraken, waarbij ze een immateriële tegenprestatie leveren. Zoals we bijvoorbeeld nu met JINC samenwerken, dat als tegenprestatie eens per jaar met ons samen een evenement organiseert.

Ook particulieren kunnen de schouwburg steunen. Dit kan door eenmalig te doneren of de schouwburg structureel te steunen via het adopteren van een stoel ter waarde van 750 euro. De donaties komen ten goede aan de Stadsschouwburg Foundation die hiermee o.a. het gratis busvervoer van scholieren naar de voorstellingen in de schouwburg financiert. Stoeladoptanten krijgen voorrang bij het bestellen van kaarten voor voorstellingen en worden twee keer per seizoen uitgenodigd voor een speciaal evenement. Sinds begin 2024 kan men ook nalaten aan de schouwburg via de Foundation. Door Stadsschouwburg Utrecht op te nemen in het testament helpt iemand mee aan het ideaal om de podiumkunsten mogelijk te maken voor iedereen.