

Ondernemend theater in het hart van de stad

1. Inleiding

Dit beleidsplan beschrijft de koers van Zwolse theaters voor de komende vier jaren (2017-2020). Zwolse theaters wil in deze periode haar positie als ondernemend, innoverend, betrouwbaar en financieel gezond theater verder uitbouwen.

Dat betekent dat we meer eigen inkomsten gaan realiseren. Tegelijk zorgen we dat het aantal bezoekers blijft groeien. We willen dat meer, en meer verschillende groepen mensen zich bij ons en onze voorstellingen en evenementen thuis voelen. Zo versterken we onze positie in het hart van de stad en de regio. In alles wat we doen staat onze betekenis voor de regio en haar inwoners centraal.

2. Terugblikken en vooruitkijken

De afgelopen jaren is alles op alles gezet om een goede vertreksituatie te realiseren voor de toekomst van Zwolse theaters. Door de introductie van een resultaatgerichte aanpak hebben we hogere eigen inkomsten gerealiseerd. Ook zijn de bezoekersaantallen gestegen. We haalden meer evenementen binnen, vingen een bezuiniging op en zorgden desondanks voor zwarte cijfers. We zijn een financieel gezond bedrijf.

In dezelfde periode hebben we met Club Cele een stedelijk programma ontwikkeld. Ook hebben we grote en bijzondere producties naar de stad kunnen halen zoals *De Tweeling* en *De Notenkraker on Ice*. Door de opening van Café Foyé in Schouwburg Odeon hebben we de publieke ruimte in de stad een stukje kunnen vergroten en onze eigen inkomsten kunnen verhogen.

Onstuimig

Positieve ontwikkelingen, maar het werk is nog lang niet af. Het blijft onstuimig weer in de theatersector. Het landelijk theateraanbod staat fors onder druk. De spoeling van het kwaliteitsaanbod is dunner geworden en het is niet altijd even gemakkelijk om de juiste voorstellingen in te kopen. Een algemene tendens de afgelopen jaren in de theaters in Nederland is een verandering in aanbod van voorstellingen. Veel gezelschappen trekken zich, vanwege bezuinigingen die het Rijk heeft doorgevoerd, terug in eigen stad en regio. Het publiek is minder trouw dan vroeger, grillig in de keuzes en geneigd om veel later kaarten te kopen, wat een andere marketingstrategie vereist. De concurrentie in de vrijetijdssector is groot. We zullen hard moeten werken om de gezonde situatie te consolideren. Van bedreigingen kunnen we kansen maken door ook festivals en stadsevenementen in het culturele aanbod van Zwolse theaters op te nemen om een groot en deels ander publiek te trekken.

Tegelijkertijd voelen we ons uitgedaagd door de ambities van het stadsbestuur

om de positie van de stad Zwolle en onze regio in het land te versterken. We zijn blij dat bestuurders en politici inzien dat Zwolse theaters hieraan bijdraagt. Dit maakt dat de doelen voor de komende periode een stuk verder strekken dan consolidatie. We gaan een forse stap extra zetten en tonen daarbij regionale en landelijke ambitie.

Wat we hebben bereikt:

- Zwarte cijfers ondanks bezuiniging
- Een nieuwe en sterke organisatie die zelf de regie neemt
- Invoering competentie management
- Cultuuromslag naar commercieel denken
- In aantal en omzetrealisatie stijging commerciële evenementen
- Meer grootschalige/meerdaagse voorstellingen, mét resultaat (financieel en in bezoekerscijfers)
- Groter publieksbereik in een bredere regio
- Café Foyé: de culturele hotspot van Zwolle, goed bezocht en met positief financieel resultaat
- Club Cele: podium voor culturele verdieping en publieke programma's met een maatschappelijke context – ruimte voor actualiteit in Zwolse theaters
- Nieuwe samenwerkingen in de stad met gezelschappen en culturele instellingen

3. Zwolse theaters onderneemt

“Met Café Foyé hebben we een culturele hotspot voor Zwolle gecreëerd”

Zwolse theaters zal het getoonde ondernemerschap met vereende krachten voortzetten. Het is ons doel om een maximaal rendement te realiseren. We werken vanuit heldere zakelijke doelstellingen die op frequente wijze worden getoetst. We blijven scherp op onze competenties van de prestaties die we realiseren en het resultaat dat we daarmee bereiken. We sturen op een optimale balans tussen eigen inkomsten en inkomsten uit publieke middelen. In de komende jaren willen we een financiële reserve opbouwen die maakt dat Zwolse theaters tegen een stootje kan en toekomstbestendig blijft. We programmeren naast grootstedelijk, kwetsbaar en gesubsidieerd aanbod ook populaire voorstellingen die aansluiten bij de vraag van de markt en van ons publiek, zodat we een goed financieel resultaat en een hoog publieksbereik realiseren. Daarnaast organiseren we producties in de stad en presenteren we een stijgend aantal zakelijke evenementen, zowel binnen als buiten het theater.

Met Café Foyé hebben we een culturele hotspot voor Zwolle gecreëerd. Dit is dé plek waar wij het publiek aan ons binden en met ons publiek in gesprek gaan, waar gewerkt kan worden en waar men kan ontspannen. Kleinschalige optredens in Café Foyé worden verzorgd door de studenten van ArtEZ en door lokaal plaatselijk talent. Daarmee draagt Café Foyé bij aan het programma van talentontwikkeling waar Zwolse theaters voor staat. We willen de horeca verder uitbouwen tot een flexibel, sterk en zelfstandig bedrijf met een gezond rendement. Onze gastvrijheid versterkt het effect van de programmering, met als resultaat een tevreden bezoeker. Immers, een tevreden bezoeker keert graag terug en is ambassadeur van ons theater.

Betere balans tussen vraag en aanbod

Bij ondernemerschap hoort ook de durf om nieuwe dingen uit te proberen en om ingecalculeerde risico's te nemen. Onze grootste uitdaging is het doel om onze grip op de programmering te versterken. Tot voor kort waren we vooral inkoper van voorstellingen. We hebben geconcludeerd dat onze organisatie daarmee te afhankelijk is van het aanbod van gezelschappen en (vrije) producenten. Dat pakt niet altijd goed uit, want lang niet alle voorstellingen lopen even goed en niet alle voorstellingen blijken achteraf voldoende bij het publiek van Zwolle te passen. Dat kost de organisatie niet alleen geld, maar gaat ook ten koste van het draagvlak voor theater in de stad.

Deze 'vraag-aanbod-problematiek' doet zich in heel Nederland voor. Het is zelfs een van de belangrijkste redenen voor het ministerie om het landelijke cultuurstelstel te evalueren. Een centrale vraag daarin is hoe de invloed van stedelijke regio's kan worden vergroot.

De resultaten van deze exercitie kunnen nog jaren op zich laten wachten. En die tijd hebben we niet. Daarom gaan wij het anders aanpakken en nemen we zelf de verantwoordelijkheid om meer regie te voeren op het aanbod.

Een producerend theater

Met ingang van de nieuwe beleidsperiode houden we niet langer alleen rekening met het landelijke aanbod. In de komende jaren gaan we een deel van de voorstellingen zelf (laten) maken en nemen zo de regie op de inhoud van het aanbod op onze podia. We gaan optreden als (co)producent of we verstrekken samen met verwante theaters opdrachten aan theatermakers. Ook met gesubsidieerde gezelschappen maken we al in een vroeg stadium meerjarenafspraken die niet alleen de zakelijk kant, maar ook de inhoudelijke kenmerken van producties omvatten. Zwolse theaters wil niet alleen een theater zijn, maar ook (mede) de regie voeren over de programmering van de diverse podia in de stad. Te denken valt aan De Grote Kerk en de festivals. Door samen op te trekken met poppodium Hedon en de Zwolse musea kunnen we bijzondere projecten maken voor een groot publiek. Door daarbij ook allianties aan te gaan met het (creatieve) onderwijs in de stad kunnen we de stad ook voor een jonger publiek interessanter maken. We trekken deze lijn door naar onze zakelijke evenementen. Ook daar willen we niet langer alleen vraaggericht werken. We creëren zelf kansen en nemen initiatief naar het bedrijfsleven. Zo zorgen we dat voorstellingen maar ook evenementen worden ontwikkeld die aansluiten bij ons publiek en de zakelijke markt. De kans dat er stoelen leeg en zalen ongebruikt blijven staan, reduceren we zo veel mogelijk.

Regieorganisatie

Met het produceren van voorstellingen en evenementen nemen we een gecalculeerd investeringsrisico, maar daar staat tegenover dat we meer kunnen verdienen als een voorstelling of een evenement goed verkoopt. De opbrengsten zijn daarmee niet langer alleen voor de producent maar komen ook ten goede aan Zwolse theaters.

In de bestaande organisatie wordt een aparte eenheid opgericht waarin de productie en programmering worden gebundeld. Deze beweging, naar een ondernemend theater, kunnen we maken omdat Zwolse theaters solide en financieel gezond is.

Tegelijkertijd investeren we in de talenten van de medewerkers, dagen we onszelf uit om nieuwe rollen te pakken en voegen de vereiste nieuwe competenties toe aan de organisatie. Voor een herkenbare en succesvolle rol als producent is het ook nodig om artistiek talent voor langere tijd aan ons te binden.

Meer publiek

Hoe succesvoller we zijn in de opgave om de financiële basis te verstevigen, hoe beter we de producerende rol kunnen spelen. Omdat elke voorstelling geld kost, en omdat we ruimte moeten maken voor deze nieuwe koers, zetten we in op meer langlopende reeksen en minder op voorstellingen die slechts één dag in ons theater staan. Het voordeel van meerdaagse bespeling en langlopende series is dat we meer tijd en aandacht hebben om voorstellingen onder de aandacht van het publiek te brengen en we zullen daarom vaker hiervoor kiezen. Hiermee richten we ons op een ruimere regio, groeien de bezoekersaantallen en leveren voorstellingen een efficiencywinst op op het gebied van techniek en marketing.

Tegelijkertijd garanderen we ook het kwetsbaar aanbod dat bij het stedelijk profiel hoort. Dit doen we mede met behulp van de specifieke subsidies van onder andere onder andere 4Oost en het Fonds Podiumkunsten. Deze partnerschappen met regionale en landelijke fondsen blijven hiervoor van doorslaggevend belang.

“De beweging naar een ondernemend theater kunnen we maken omdat Zwolse theaters solide en financieel gezond is”

“Zwolse theaters wil een plek veroveren in de harten van alle inwoners”

4. In het hart van de stad

Zwolse theaters staat in hart van de stad. Onze voorzieningen zijn zo vaak en zo lang mogelijk open en maken zich sterk om een zo breed en divers mogelijk publiek te ontvangen. Met Café Foyé voegen we publieke ruimte aan de stad toe. We willen dat Café Foyé tevens functioneert als open podium voor jong en vaak nog onontdekt talent. Met onze programma's verrijken we de levens van de inwoners van Zwolle. We willen dat onze programmering een zo groot mogelijke impact heeft, zowel in cijfers als in gevoel. Zwolse theaters wil een plek veroveren in de harten van alle inwoners. We willen een zo breed mogelijke afspiegeling van de bevolking in huis halen. We mikken daarbij niet alleen op Zwolle, maar uitdrukkelijk ook op de regio en soms ook op het landelijk publiek. Daarvoor is het nodig dat veel verschillende groepen mensen zich kunnen herkennen in onze programmering en dat ze zich erdoor uitgedaagd voelen. We zetten in op diversiteit, zowel op het podium als in de zaal als in de organisatie.

Kennen en gekend worden

Deze ambitie maakt dat we ons (potentieel) publiek nog veel beter moeten leren kennen. We willen scherp in beeld houden hoe het publiek onze organisatie en het aanbod ervaart en wat dit betekent voor het gedrag van de organisatie. Dit vraagt dat we ook durven investeren in marketing en in de digitale infrastructuur.

We gaan het gesprek met de bezoekers ook op dagelijkse basis intensiveren. Dit veronderstelt dat alle medewerkers (en niet alleen die in horeca of gastontvangst) op een hartelijke en positieve manier en met kennis van zaken, met bezoekers in gesprek kunnen gaan. In alle contactmomenten laten we onze gasten ervaren dat we hen serieus nemen en dat het ons veel waard is dat ze zich bij ons thuis voelen.

Partner in stedelijke ontwikkeling

We maken niet alleen deel uit van de leefwereld van de inwoners, maar zijn ook een speler in een ondernemende regio. Een goed geoutilleerde theatervoorziening die een groot aantal voorstellingen brengt is een cruciale factor in de strategie van een ambitieuze stad.

We zorgen voor hoogwaardige verdieping en vermaak en zijn daarmee medebepalend voor de identiteit van Zwolle. Die rol willen we ook nadrukkelijk spelen. Door een herkenbare en eigen programmering kunnen we Zwolle landelijk op de kaart zetten als cultuurstad. Cultuur en creativiteit zijn belangrijk om de aantrekkingskracht van Zwolle op peil te houden en om deze waar mogelijk te versterken

Binnen de stad wil Zwolse theaters op dagelijkse basis partner zijn van andere spelers in de stad. We denken daarbij aan de gemeente, maar ook aan het onderwijs, de maatschappelijke instellingen en aan het bedrijfsleven. We doen dit door het gesprek met partners consequent en regelmatig voeren. We zijn gesprekspartner over de onderwerpen die onze partners bezighouden. Deze onderwerpen reflecteren in het aanbod van Zwolse theaters. We voelen ons samen thuis in een stad die talent koestert en laat bloeien.

Belangrijkste doelen

- (Co)produceren van voorstellingen en evenementen
- Meer grip op de programmering en meer eigen producties
- Minder unieke titels, meer grotere zaalvoorstellingen en langere seriebespelingen
- Zwolse theaters gaat 'buiten de deur' programmeren, samen met andere instellingen
- Meer evenementen en andere commerciële evenementen realiseren
- Meer en divers publiek aan ons binden
- Een positieve beoordeling van het aanbod en van de organisatie door het publiek
- Intensiveren en uitbreiden samenwerking lokale partners
- Gezonde bedrijfsvoering met een maximaal rendement
- Een bedrijfsreserve realiseren die in verhouding staat tot de risico's
- Stroomlijnen en aanpassen organisatie op de genoemde doelstellingen