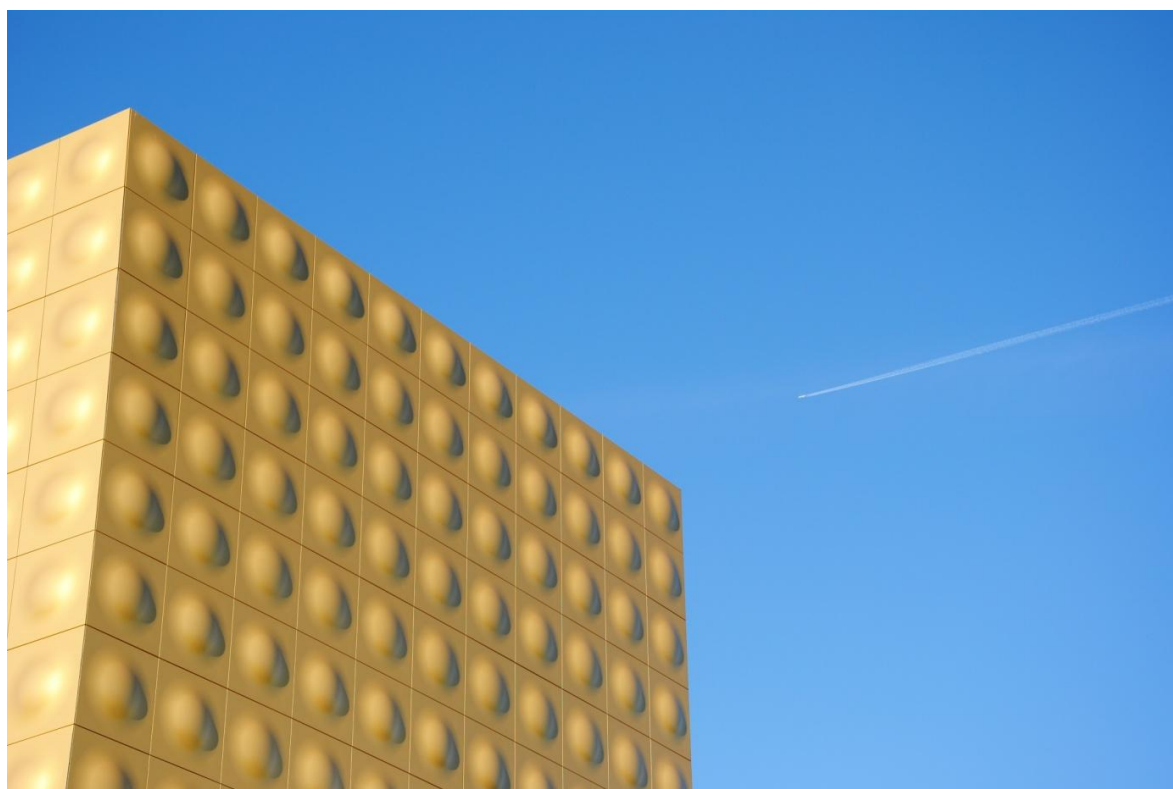


De schouwburg in verbinding met de stad

Beleidsplan Schouwburg Amstelveen

2014-2017



**Schouwburg
Amstelveen**

Correspondentie:
Postbus 634, 1180 AP Amstelveen
Bezoek:
Stadsplein 100, 1181 ZM Amstelveen

Contact:
Kassa 020 547 51 75
Kantoor 020 547 51 61
Fax 020 647 75 56

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Strategie	4
Onze missie	4
Visie	4
De gemeentelijke beleidsuitgangspunten	5
Accenten in beleid	6
De markt	6
Programmering	6
Kengetallen / kwantitatieve prestaties	7
Samenwerking	8
Film	8
Verhuringen	8
Fondsen	8
Sponsors	8
Adverteerders	9
Extra activiteiten	9
Jeugd	9
Jongeren	10
Onderwijs	10
Senioren	10
Ken je publiek	11
Publiekswerving	11
Publieksloyaliteit	12
Sociale functie	12
Cultuureducatie	12
Prijsdifferentiatie	12
Publieksontvangst	12
Horeca, podium voor gastheerschap	13
Klanttevredenheid	13
Bestuur en organisatie	14
Personeelsbeleid	15
Het gebouw	15
Financiën	16
Ondernemerschap	16
Prognose	16
Samenvatting	17

Inleiding

De huidige beleidsperiode (2009-2012) van Schouwborg Amstelveen is optimistisch begonnen. Met reden: de jaren tot en met 2008 gaven blijk van een groeiende belangstelling voor kunst en cultuur. Ook de schouwborg heeft in die periode jaarlijks een groei doorgemaakt.

In het najaar van 2008 werden de eerste tekenen zichtbaar van een economische teruggang, in de wereld en ook in Nederland, die zich verder heeft doorgezet. De gevolgen werden in de afgelopen jaren duidelijk: een krimpende economie, forse bezuinigingen, toenemende werkeloosheid en sombere toekomstverwachtingen. Dit heeft de cultuursector in sterke mate geraakt, ook onze schouwborg.

Gevolgen

De belangrijkste gevolgen zijn geweest dat het theaterbezoek is afgenomen, dat het Rijk de subsidies voor gezelschappen substantieel en structureel heeft gekort of stopgezet, dat de positie van de kunsten onder druk is komen te staan als gevolg van een grimmig landelijk politiek klimaat, en dat de gemeenten bezuinigen op hun culturele instellingen. Zo heeft ook de gemeente Amstelveen de schouwborg met ingang van 2012 een structurele bezuiniging opgelegd, waardoor de exploitatie direct is geraakt. Voor de komende jaren verwachten wij geen toename in publiek en in theaterprogrammering. De praktijk van de laatste twee jaar toont bovendien aan dat het vinden van sponsor- en fondsinkomsten aanzienlijk moeilijker is geworden.

Antwoord

Deze opsomming maakt duidelijk dat wij voor de komende beleidsperiode een goed antwoord moeten hebben op deze veranderde situatie en op onze positie daarin.

Schouwborg Amstelveen is volgens definitie van Falk & Dierking¹ een succesvolle schouwborg.

Nu we de ernst van de situatie kennen, is de vraag: Hoe kunnen we succesvol *blijven*?

Hiertoe dienen wij op drie gebieden te excelleren. Ten eerste moeten wij het algemeen belang steunen. Dit vergt dat wij helder zijn over onze *raison d'être* en over de doelgroepen die wij bedienen. Ten tweede moeten wij investeren in creativiteit, innovatie, samenwerking en R&D. Ten derde moeten wij zorgen voor financiële stabiliteit.

Een korte terugblik

De voornemens uit het beleidsplan 2009-2012 hebben wij per jaar uitgewerkt in een beleidsbrief. Ondanks de recessie en andere ongemakken zijn wij erin geslaagd alle voornemens en afspraken uit te voeren. In de jaarverslagen is daarover uitvoerig gerapporteerd. Onze inhoudelijke, financiële en organisatorische doelstellingen en afspraken met de gemeente hebben wij kunnen realiseren. Met enige trots en tevredenheid kijken wij dan ook terug op de afgelopen beleidsperiode. Alle kennis en ervaring van met name de afgelopen twee seizoenen kunnen wij goed gebruiken om ook in de komende periode succesvol te blijven.

Begin 2012 heeft het gemeentebestuur toestemming gegeven en de financiële middelen beschikbaar gesteld om het toneelhuis uit 1975 grondig te verbouwen gedurende de zomer van 2013. Een ongewoon seizoen was het gevolg, waardoor, zoals in september 2012 aangekondigd in de brief aan de gemeente, het nieuwe beleidsplan ingaat per seizoen 2014.

¹ 'Success (...) requires excellence in three basic areas: (1) Support of the Public Good, which includes accomplishing one's cultural/aesthetic mission, but also being a good community citizen; (2) Organizational Investment, including building and nurturing staff; supporting a climate and culture for creativity, innovation, collaboration and research and development; and (3) Financial Stability, including building organizational value and, when possible, generating annual financial surpluses that can be used to further support institutional learning and the public good.' In: Falk, J.H. en L.D. Dierking, 'Re-envisioning success in the cultural sector', *Cultural Trends*, Volume 17, Issue 4, december 2008.

Strategie

Onze missie

Met een programmering van podiumkunsten draagt Schouwburg Amstelveen bij aan de gemeentelijke doelstelling om de cultuurdeelname van de Amstelveense bevolking evenals het culturele klimaat te bevorderen. De schouwburg is voor Amstelveen een belangrijke plek voor verbinding: voor ontspanning, overdenking en vooral ontmoeting. Een ontmoeting van theatermakers en publiek, van bezoekers onderling maar ook van de theatrale werkelijkheid met de alledaagse realiteit. De gezamenlijke kwaliteit van de programmering en de publieksonvangst waarborgt de kwaliteit van deze ontmoeting.

Het beleid voor de komende jaren zal in hoofdzaak aansluiten op de praktijk van de afgelopen beleidsperiode. De ambities blijven onverminderd hoog. In de komende periode zal er bijzondere aandacht zijn voor de functie van de schouwburg als podium voor Amstelveen en de regio. De programmering en evenementen moeten bij voorkeur bijdragen aan de promotie van de stad in het algemeen en zijn culturele imago in het bijzonder.

Visie

De schouwburg staat in dienst van de podiumkunsten én van het publiek. De schouwburg brengt publiek en theatermakers samen in een voorstelling die amuseert, raakt, tot nadenken stemt, die inspireert en die de werkelijkheid oprekt, maar bovenal: die plaatsvindt in het hier en nu. Een voorstelling of film meemaken is een zintuiglijke en spirituele ervaring, een ontmoeting op diverse niveaus. De schouwburg stelt zich ten doel die ontmoeting optimaal te faciliteren en een open en uitnodigend huis zijn voor spelers en publiek.

Waar staan wij voor

Schouwburg Amstelveen is een presentatiepodium. Als receptieve schouwburg bereiken we dit in de eerste plaats door een programma dat zich kenmerkt door een hoge kwaliteit en een grote mate van verscheidenheid, gericht op een breed en divers publiek van jong en oud uit de stad en de regio. Een programma waarin plaats is voor noodzaak, actualiteit, passie, schoonheid, humor, ontregeling, herkenning en engagement. Alle theatrale disciplines komen daarbij aan bod: toneel, dans/ballet, jeugd, musical/show, opera, muziektheater, cabaret en circus.

Met een vernieuwd toneelhuis voldoet de schouwburg aan alle eisen en behoeften van een modern theater. Toch is dit niet voldoende om een voorstelling optimaal tot zijn recht te laten komen. De uitdaging ligt erin om het juiste publiek bij elke voorstelling te vinden. De schouwburg koestert een groot publiek van vaste bezoekers, dat een belangrijke ambassadeursfunctie heeft. Daarnaast is een speerpunt om een publiek te vinden voor minder bekende of nieuwe theatermakers.

Publieksbereik

De schouwburg bereikt bestaande en nieuwe publieksgroepen met een aantrekkelijk product door een mix van marketing- en communicatiemiddelen, een zorgvuldige prijsstelling en een gastvrij onthaal. De mogelijkheden om vast of potentieel publiek op een creatieve manier te informeren, zijn aanzienlijk toegenomen met de komst van sociale media. Met deze nieuwe middelen bereiken wij ook veel jonge, vaak nieuwe bezoekers. En wij zijn er van overtuigd dat publiek en spelers met genoegen terugkomen na een gastvrij onthaal, de gastvrijheid die onze schouwburg maakt tot dé plek waar mensen graag zijn en gezien worden.

De gemeentelijke beleidsuitgangspunten

Voor de schouwburg heeft de gemeente de volgende drie beleidsuitgangspunten geformuleerd:

- A. De instandhouding van Schouwburg Amstelveen als voorziening voor podiumkunsten in de Grote en Kleine zaal, teneinde de cultuurdeelname van de Amstelveense bevolking en het culturele klimaat in Amstelveen te bevorderen;
- B. Een programma uit te voeren dat gekenmerkt wordt door zowel een hoge kwaliteit als een grote verscheidenheid, dat gericht is op een breed publiek en dat afgestemd is op de behoeften van de Amstelveense bevolking;
- C. Dat de schouwburg een podium biedt voor de ontplooiing van lokale culturele activiteiten.

Onze doelstellingen

De gemeentelijke beleidsuitgangspunten heeft de schouwburg vertaald in vijf doelstellingen:

1. Het aanbieden van een representatief en kwalitatief gevarieerd aanbod op het gebied van podiumkunsten voor Amstelveen en de regio;
2. Het verhuren van het gebouw voor culturele en commerciële activiteiten;
3. Het bieden van optimale restauratieve en technische faciliteiten;
4. Het zorg dragen voor een goed werkklimaat;
5. Dit alles gerealiseerd binnen de beschikbare financiële en personele kaders.

Accenten in beleid

De markt

De schouwburg brengt vraag en aanbod bij elkaar. De ene keer tonen we een voorstelling die we van belang vinden en zoeken daar een publiek bij. De andere keer programmeren we een voorstelling omdat daar veel vraag naar is. De omvang van die vraag hangt samen met potentiële publieksgroep en de mate van concurrentie van andere theaters en overige vormen van vrijetijdsbesteding.

Kansen

De schouwburg opereert in een markt met kansen. Amstelveen maakt deel uit van Groot Amsterdam maar heeft ook een belangrijke regiofunctie. Op de gebieden economie, sport en cultuur beschikt Amstelveen over een hoog voorzieningenniveau. Cultuur bepaalt voor een belangrijk deel de aantrekkelijkheid van een stad, aldus de *Atlas voor gemeenten* (waarin de 50 grootste gemeenten onder de loep zijn genomen). De sociaal-economische index wordt aangevoerd door Amstelveen op plaats 1, gevolgd door Haarlemmermeer en Utrecht, en op de woonaantrekkelijkheidsindex bezet Amstelveen de derde plaats na Amsterdam en Utrecht. Ook de demografie van Amstelveen is interessant. In vergelijking met Amsterdam is Amstelveen – dat 14 plaatsen hoger op de ranglijst staat – een kinderrijke gemeente: 31% uit van het aantal huishoudens bestaat uit gezinnen met kinderen, dat ligt iets boven het landelijk gemiddelde van 30%. In Amstelveen en regio woont een groot potentieel aan hoogopgeleid en welgesteld publiek. Een derde van de beroepsbevolking wordt gerekend tot de creatieve klasse, goed voor plaats 5 op de ranglijst. Het percentage Amstelveense 65-plussers ligt met 19% en plaats 7 op de lijst niet zo ver boven het landelijk gemiddelde (18%).² In de ranglijst theaterbezoek – het aantal bezoeken aan podiumkunsten per inwoner per jaar – vinden we Amstelveen op plaats 12.³

Aanbod

Ook aan de aanbodzijde is de markt redelijk tot goed te noemen. Schouwburg Amstelveen is een gewilde speelplek, in de eerste plaats vanwege het geïnteresseerde publiek dat de voorstellingen bezoekt. De Grote Zaal is met de recent verhoogde toneeltoren en verdiept podium goed geëquipeerd voor vrijwel het totale scala van theaterproducties. Ook de Kleine Zaal, met zijn eigentijdse aanbod, heeft goede afmetingen en kent weinig fysieke beperkingen, waardoor hij graag en veel bespeeld wordt. Na 12 seizoenen kunnen we stellen dat ook het publiek de weg naar deze zaal gevonden heeft.

Programmering

De druk met honderden aanbiedingen van theatermakers, producenten, gezelschappen en agenten is nog altijd groot in relatie tot onze beschikbare mogelijkheden. Dat neemt niet weg dat ook wij niet altijd de voorstelling kunnen programmeren die we zo graag gewild hadden. 'Theater' is in zoverre een lastig product dat voorstellingen doorgaans worden ingekocht terwijl ze nog niet gemaakt zijn: het komt erop aan de kwaliteit goed in te schatten op basis van kennis van de sector. Veel energie steken wij dan ook in het nauwgezet volgen van het aanbod, het monitoren van de kwaliteit en het signaleren van nieuwe ontwikkelingen. Bij de selectie gaan wij uit van een verdeling tussen de disciplines toneel, dans/ballet, jeugd, musical/show, opera, muziektheater, cabaret en circus, die aansluit bij de afspraken met de gemeente Amstelveen.

² Marlet, G. en C. van Woerkens, *Atlas voor gemeenten 2013: Groen en water*, VOC Amsterdam, 2013.

³ Marlet, G. en C. van Woerkens, *Atlas voor gemeenten 2011: De waarde van cultuur voor de stad*, VOC Amsterdam, 2011, p. 51.

Kengetallen / kwantitatieve prestaties

De onderbouwing en toerekening van de begrote bezoekersaantallen hebben wij met ingang van het jaar 2013 naar beneden bijgesteld, naar aanleiding van de aanhoudende economische malaise. Een verdere neergang wordt niet uitgesloten en naar het zich laat aanzien zullen de sobere vooruitzichten nog enige jaren voortduren.

I Kwantitatieve prestaties / Activiteiten

Periode 2014-2017

Grote Zaal

Toneel	27
Dans/Ballet	5
Jeugd/Familie	32
Opera/Operette	5
Cabaret	24
Muziek/Concert	20
Musical/Show/Muziektheater	18
Bijzonder	4
Succesoptie	14
Totaal	149

Kleine Zaal

Toneel	8
Dans/Ballet	3
Jeugd/Familie	10
Cabaret	17
Muziek/Concert	8
Bijzonder	8
Totaal	54

II Kwantitatieve prestaties / Bezoekers

Periode 2014-2017

Grote Zaal

Toneel	10.260
Dans/Ballet	1.950
Jeugd/Familie	13.888
Opera/Operette	2.050
Cabaret	11.760
Muziek/Concert	8.400
Musical/Show/Muziektheater	6.660
Bijzonder	1.080
Succesoptie	5.848
Totaal	61.896

Kleine Zaal

Toneel	880
Dans/Ballet	300
Jeugd/Familie	1.300
Cabaret	2.380
Muziek/Concert	1.200
Bijzonder	640
Totaal	6.700

Samenwerking

In de periode die voor ons ligt, zal de schouwburg nog breder de samenwerking opzoeken met alle mogelijke sectoren in Amstelveen en bestaande samenwerking waar mogelijk intensiveren, zowel met de sociaal-culturele, culturele en maatschappelijke instellingen als met de Amstelveense ondernemers en winkeliers. Datzelfde geldt voor de contacten met de serviceclubs en de onderwijsinstellingen van de stad. Op directieniveau bestaat op dit terrein al jaren een goed en regelmatig overleg en inmiddels is op initiatief van de schouwburg ook een overleg gestart van de marketing- en communicatiemedewerkers van de verschillende culturele instellingen. Wij verwachten dat deze samenwerkingen zullen leiden tot meer bekendheid en interactie, een hogere deelname aan meer en meer verschillende activiteiten en een toename van bezoek aan de schouwburg.

Film

Toen de gemeente Amstelveen met ingang van 2012 besloot om de subsidie voor de cinema te stoppen, heeft de schouwburg met nieuw beleid de exploitatie van de cinema voor eigen risico en rekening uitgevoerd. De overweging is dat een aantrekkelijk filmaanbod in belangrijke mate bijdraagt aan het culturele leven in Amstelveen. De schouwburg biedt plaats aan de ontmoeting van filmische en dagelijkse werkelijkheid, hetgeen niet alleen het vaste theaterpubliek kan verleiden, maar – door het laagdrempelige karakter – vooral ook nieuw publiek de weg naar de schouwburg wijzen. Daarom bestaat een aanzienlijk deel van het aanbod uit films die op een brede publieke belangstelling kunnen rekenen.

De resultaten van het eerste jaar zijn bemoedigend. Met een compact en aangepast filmbeleid hebben wij goede resultaten weten te behalen. Om die reden willen wij dit beleid doorzetten en de film in de seizoenen 2014-2017 verder exploiteren. Daarnaast zullen wij de filmprogrammering sterker flexibiliseren, bijvoorbeeld door filmvoorstellingen *on demand* aan te bieden. Wij streven ernaar dit te realiseren door innovatie en op termijn meer baten.

Verhuringen

In 2010 hebben wij het verhuurbeleid vernieuwd. Hoewel de recessie in 2011 tot substantieel minder verhuringen heeft geleid, is het aantal verhuuractiviteiten in 2012 weer enigszins aangetrokken. Voor ons alle reden om de huidige aanpak en resultaten van het afgelopen jaar te analyseren. Op basis van de ervaringen in 2012 en 2013 zal het verhuurbeleid opnieuw worden herzien. Wij verwachten onze inhoudelijke en financiële doelstellingen ten aanzien van verhuur en horeca te kunnen realiseren door flexibel en creatief in te spelen op vragen uit de markt en een actief acquisitiebeleid te voeren in Amstelveen en de regio. Ons streven is het verhuuraandeel te kunnen behouden en zelfs te laten groeien. Intensieve acquisitie, zo weten we inmiddels, is hierbij een voorwaarde.

Fondsen

Sinds de recessie in 2008 begon, beschikken fondsen over minder financiële middelen. Dat merken wij als schouwburg heel goed. Vooral bij de organisatie van extra activiteiten hebben wij steun van fondsen nodig. Het moment waarop een fonds laat weten of wij aanspraak kunnen maken op een geldelijke bijdrage voor dat plan komt regelmatig heel laat in het voorbereidingsproces. Te laat om een activiteit te annuleren. Weliswaar beschikken wij over een programmafonds om zulke extra kosten te dekken, maar hier zijn de grenzen in zicht. Zo neemt het aantal afwijzingen door fondsen de laatste jaren toe, niet alleen door de afname van financiële middelen maar ook omdat een fonds na drie jaar geen bijdrage meer mag leveren voor eenzelfde extra activiteit. Daar komt bij dat de inspanningen voor fondsenwerving veel tijd vragen en niet meer in verhouding staan tot de gewenste resultaten. Als gevolg hiervan is het voor ons niet langer verantwoord extra activiteiten onder deze voorwaarden te organiseren. Een ondernemer dient innovatief te zijn en risico's te durven nemen. Maar teveel risico kan de missie in de weg zitten en leiden tot reputatieschade, verlies van vertrouwen en financieel verlies.

Sponsors

Vanaf 1995 heeft Schouwburg Amstelveen hoofdsponsors gehad, telkens voor een aantal jaren achtereen. Met de sponsorgelden hebben wij extra activiteiten georganiseerd. Bedrijven stellen financiële middelen beschikbaar onder strikte voorwaarden, die in de loop der tijd aanzienlijk zijn

toegenomen. Het bedrag dat de hoofdsponsors beschikbaar stelden, is in de loop van de jaren steeds lager uitgevallen. De kosten die de schouwburg moet maken om aan alle voorwaarden te kunnen voldoen zijn hoog. Zouden wij deze kapitaliseren, dan staan ze niet meer in verhouding tot het bedrag dat wij vrij kunnen besteden voor extra activiteiten. Deze ervaringen hebben er toe geleid dat wij in de toekomst onze inspanningen met betrekking tot sponsoring anders gaan aanwenden. Heel gericht gaan wij ondernemers met een hart voor Amstelveen benaderen met het verzoek een specifieke activiteit, voorstelling of film te adopteren.

Adverteerders

De adverteerdersmarkt is na een inzinking in 2011 inmiddels weer enigszins aangetrokken. Op dit moment is het nog niet te zeggen of de positieve resultaten van 2012 echt duiden op een herstel. Vooralsnog gaan wij er vanuit dat met de huidige inspanningen wij ook in de toekomst adverteerders uit Amstelveen en de regio kunnen blijven interesseren. Wij verwachten dat met de bovengenoemde veranderingen in aanpak het aandeel inkomsten van fondsen, sponsors en adverteerders min of meer gelijk blijft.

Extra activiteiten

Ondanks onze ambitie zullen wij in de komende beleidsperiode naar verwachting minder extra activiteiten kunnen bieden. In de afgelopen jaren konden wij zulke activiteiten elk seizoen met extra middelen programmeren: 3 seizoenen De Korendagen, 3 seizoenen Het Stadspleinfestival, 6 seizoenen Musicals middelbare scholen, 8 seizoenen foto-exposities, 4 seizoenen Kunst & Kids-festival, 10 seizoenen Storm, 6 seizoenen Cinekid, 1 seizoen Huiskamerfestival. In de laatste drie jaar is duidelijk gebleken dat fondsen als gevolg van de recessie over substantieel minder financiële middelen beschikken en als gevolg daarvan vaker een initiatief moeten afwijzen. Ook zijn als gevolg van toenemende dienstverlening aan een hoofdsponsor de vrij besteedbare gelden uit sponsorschap in de loop der jaren aanzienlijk afgenomen. Wij hanteren het standpunt dat al in de planfase van een project de financiering voor 3/4 gewaarborgd dient te zijn. Ook denken we dat een extra activiteit eens in de twee seizoenen geprogrammeerd zou kunnen worden. Bovendien is sinds 2009 het aantal medewerkers als gevolg van beleid verminderd. Alle nog beschikbare mensen hebben wij hard nodig om onze primaire opdracht goed te kunnen uitvoeren.

Jeugd

Wie de jeugd heeft, heeft de toekomst. Jeugd en jongeren krijgen in Schouwburg Amstelveen meer dan bijzondere aandacht. Bij de herinrichting van de schouwburg in 2001 hebben wij bewust gekozen voor een kindvriendelijke inrichting. De trappen, de hoge tafeltjes en staketsels geven niet alleen de associatie met klimrekken maar worden ook veelvuldig op die manier gebruikt. Een groot deel van de vloer lijkt op die van een gymzaal en het zitmeubilair heeft ook voor kinderen een goed formaat. De algehele aankleding van de foyers is behoorlijk hufterproof en kan tegen een stootje. De interieurhonden 'Sam' en 'Happy' naast de ingang zijn bij de allerkleinsten zeer geliefd.

Jeugdprogrammering

Vanaf begin 2001 hebben wij in de beide theaterzalen én in de filmzaal voor alle leeftijden krachtig ingezet op een brede en diverse jeugdprogrammering, van Plop tot Het Bonte Huis, van Dirk Scheele tot Beumer & Drost. Premières zijn geen speerpunt van beleid – behalve *kindpremières*. In de loop der jaren vonden veel ouders de weg naar de schouwburg. De publieke belangstelling is gegroeid: met twee of drie voorpremièrevoorstellingen levert de première erna drie of vier keer een volle Grote Zaal op. Natuurlijk gaat bij zo'n première de rode loper uit, maar bij ons gebeurt dat bij elke kindervoorstelling. We streven ernaar zoveel mogelijk workshops voor of na de voorstelling te organiseren. In de kindervakanties vindt sinds jaar en dag een film- en/of theaterfestival voor kinderen plaats. Sinds 2010 zijn we het seizoen gestart met het festival Kunst & Kids. Vanaf seizoen 2014 wordt dit concept uitgebreid naar de gehele jeugdprogrammering.

Jong geleerd

Ons streven is om alle kinderen uit Amstelveen en de regio zo vroeg mogelijk kennis te laten maken met hun schouwburg: jong geleerd is oud gedaan. En je kunt als ouder wel zégen dat

het leuk is in de schouwburg, maar een kind moet zelf ervaren dat een voorstelling niet alleen plezierig is, maar je vaak ook aan het denken zet en je creativiteit stimuleert. Kinderen en hun ouders verschillen en daarmee ook hun interesses. Daarom organiseren we aparte rondleidingen voor kinderen én voor volwassenen, er zijn kinderpartijtjes, Sinterklaas komt elk jaar in de schouwburg aan en we organiseren bijzondere bijeenkomsten met educatieve projecten voor oudere kinderen.

Met of zonder kinderen

Een veel gehoorde uitspraak: 'Als mijn kind zich amuseert, amuseer ik mij ook'. Dat zie je in de schouwburg dan ook veel gebeuren, vaak in aanwezigheid van beide ouders. Voor jonge ouders een goed moment om ook weer eens na te denken over een avondje uit met zijn tweeën. Graag zouden wij een oppasservice willen aanbieden, maar een werkbaar en veilig plan hebben wij daar nog niet voor gevonden.

Jongeren

Jongeren bezoeken vaak onze bureaus, poppodium P60. Toch zijn er enkele genres waarvoor ze graag bij ons komen. Dat zijn de dans- en cabaretvoorstellingen en met name meisjes gaan graag naar musicals. Voor de doelgroep 15- t/m 25-jarigen hebben wij sinds drie seizoenen de SmartCard ingevoerd. In ruil voor smartphone- en sociale mediagegevens ontvangen zij een persoonsgebonden kortingskaart, die recht geeft op aanzienlijke reductie.

Onderwijs

De educatie aan scholieren gebeurt in samenspraak met de gemeente, de scholen en de andere culturele instellingen. Ook deze taak blijft in de komende periode een speerpunt. Jaarlijks organiseren we activiteiten met scholen zelf en bezoeken de leerlingen uit het basisonderwijs via lespakketten de schouwburg en cinema. Met enkele basisscholen hebben wij een bijzondere band opgebouwd.

Voor het voortgezet onderwijs heeft de schouwburg een CKV-aanbod: scholen ontvangen een selectie van voorstellingen die geschikt zijn om te bezoeken met de CJP Cultuurkaart. Verder maakt de schouwburg jaarlijks deel uit van het Rondje Cultuur voor middelbare scholieren, een gezamenlijk initiatief van de gemeente Amstelveen en de culturele instellingen zelf. In 2010 zijn we aangesloten bij het Loket Cultuureducatie, een voorziening van de Amstelveense culturele instellingen, die het mogelijk maakt dat scholen culturele lespakketten in een doorlopende leerlijn krijgen aangeboden. Daarnaast faciliteert de schouwburg al enige jaren op verschillende manieren de musicals van middelbare scholieren uit Amstelveen en sinds afgelopen jaar ook van de bovenbouw van een aantal basisscholen.

Senioren

Tot 2030 neemt in Nederland het aantal mensen boven 65 jaar nog toe tot ongeveer 4 miljoen, een kwart van de bevolking. Sommigen zien de vergrijzing als een gevaar of zelfs een ramp, terwijl anderen juist spreken van een 'zilveren golf' of 'de nieuwe gasbel van de Nederlandse economie'. Onderzoeken van het SCP tonen aan dat de vergrijzing kansen biedt voor kunstinstellingen. Voor ons als culturele ondernemer spreekt het vanzelf dat ook wij die kansen gaan aangrijpen. Zo kunnen wij de groep hoogopgeleide ouderen, in Amstelveen sterk vertegenwoordigd, gericht bedienen met een programmering van inhoudelijk meer uitdagende voorstellingen,

Samen uit

Zoals voor elke doelgroep zijn er ook voor senioren drempels te slechten, meestal niet van financiële maar van sociale aard. 'Ik heb niemand om mee te gaan', of: 'Ik durf 's avonds de straat niet meer op.' Afgelopen seizoen zijn wij voor deze bezoekers de Samen Uit Salon gestart. Daarnaast programmeren we voorstellingen voor deze doelgroep bij voorkeur als matinee. De komende periode onderzoeken we hoe we de bestaande initiatieven kunnen uitbreiden. Een begin is al gemaakt door contacten met de serviceclubs en verzorgingshuizen.

Ken je publiek

Het belangrijkste onderdeel van de communicatiestrategie is het verwerven van kennis over ons publiek. Wie zijn ze, waarom komen ze, hoe komen ze aan hun informatie, hoe waarderen ze de schouwburg – hoe meer wij weten, hoe beter we onze communicatie en marketing kunnen toespitsen. Wij zijn niet vanzelfsprekend tevreden wanneer een zaal vol zit. Voor ons is essentieel dat het juiste publiek bij de juiste voorstelling aanwezig is. Want tevreden en blijde bezoekers komen terug: zij zijn de ambassadeurs van de schouwburg.

Online-kaartverkoop

Voor een effectieve en klantvriendelijke benadering zijn differentiatie en segmentatie van het publiek onontbeerlijk. Het online-kaartverkoopsysteem biedt op deze gebieden diverse mogelijkheden. Met onze geavanceerde vorm van voorverkoop ('Kies uw eigen stoel' en de 'virtuele wachtrij'), ingevoerd in april 2012, hebben we een grote sprong voorwaarts gemaakt. De geschiedenis van een bezoeker, de bezoekfrequentie en de interesses zijn geregistreerd. Ook geven de accountgegevens inzicht in het koopgedrag, bestelwijze, besteding en geografische spreiding. Op die manier weten we dat 40% van de bezoekers uit Amstelveen komt, 45% uit de regio en de resterende 15% uit Amsterdam. Customer Relation Management (CRM) is dan ook niet meer een zaak van directie, marketing & communicatie en kaartverkoop, maar van de gehele organisatie.

Tevreden publiek

Voor ons heeft dit systeem grote voordelen, maar we merken dat ook het publiek deze nieuwe manier van verkoop zeer waardeert. Als het nieuwe theaterprogramma in april beschikbaar is, kan de bezoeker zelf, achter de eigen computer, vanaf dag één op stoelniveau de volledige bestelling doen, inclusief betaling. We blijven sturen op maximaal gebruiksgemak en daarmee klanttevredenheid. Dát de klant tevreden is meten we af aan het geringe aantal klachten, de overwegend positieve feedback uit het klanttevredenheidsonderzoek en het grote aantal positieve reacties via Facebook en Twitter. Sinds de invoering verkopen wij bij aanvang van het nieuwe seizoen op de eerste dag van de verkoop meer entreebewijzen dan de tien jaren ervoor. Naar blijkt bereiken wij op deze manier ook veel nieuw en jong publiek.

Thuisicketing

Voor het benaderen van bestaand én nieuw publiek maken wij gebruik van de kennis en ervaring van cultuuronderzoek in Nederland. Daaruit blijkt dat sociale media cruciaal zijn geworden voor de ticketverkoop, en dat geldt zeker ook voor onze schouwburg. Inmiddels verkopen wij tussen de 80% tot 85% van alle entreebewijzen voor theater via internet. Wij verwachten in de komende periode ook thuisicketing te kunnen realiseren.

Publiekswerving

Zoals gezegd, onder het motto 'het juiste publiek bij de juiste voorstelling' is onze publiekswerving erop gericht de kaartverkoop te bevorderen door goede, aansprekende en doelgerichte informatie. Hiertoe wordt een mix van marketing- en communicatiemiddelen ingezet, met permanente ontwikkeling van de website als een van onze belangrijkste aandachtspunten. Ook worden de mogelijkheden van sociale media steeds beter ingezet. Soms wordt de programmering breed onder de aandacht gebracht, dan weer heel specifiek op voorstellingsniveau, soms gericht op een breed publiek, dan weer doelgroepgericht. We streven ernaar de beleving van een voorstelling te vergroten door een aanbod van educatieve activiteiten, zoals lezingen (salons), workshops en rondleidingen. In 2011 is de nieuwe huisstijl geïntroduceerd, die herkenbaarheid en visuele samenhang waarborgt in alle uitingen van de schouwburg.

Om de verkoopdoelstellingen op de juiste wijze te realiseren

- monitoren wij waar potentieel publiek woont/gaat wonen;
- intensiveren wij de samenwerking met middenstand en bedrijven in Amstelveen;
- willen wij de kansen die de sociale media bieden optimaal benutten;
- schakelen wij ook bestaand publiek in om nieuw publiek te bereiken;

- intensiveren wij regelmatige, doelgroepgerichte publiekswerving;
- ontwikkelen wij activiteiten voor kernpubliek, participanten en passanten;
- zoeken wij de samenwerking op met andere culturele instellingen en bedrijven.

Publieksloyaliteit

Voor de marketinginspanningen heeft de schouwburg vier groepen gedefinieerd, waarmee afzonderlijk op een andere manier wordt gecommuniceerd: kernpubliek, participanten, passanten en nieuw publiek. Kernpubliek, dat zijn de vrienden van de schouwburg en bezoekers die per seizoen de schouwburg voor zes of meer voorstellingen bezoeken en vaak al vroeg hun entreebewijzen kopen. Nu danken en belonen wij dit publiek gedurende het seizoen via de nieuwsbrief met persoonlijke uitnodigingen en extraatjes.

Participanten, bezoekers die per seizoen drie tot zes voorstellingen bezoeken, willen wij tot meer bezoek stimuleren via *direct marketing*, de nieuwsbrief en de website.

Passanten, bezoekers die een of twee keer per seizoen een voorstelling bezoeken, proberen wij te verleiden tot een herhalingsbezoek. Met prikkelende en informatieve boodschappen, zoveel mogelijk toegespitst op hun interesse, eveneens via Facebook en Twitter.

Nieuw publiek bereikt de schouwburg onder meer via *direct marketing* bij nieuwe bedrijven, voorlichting van nieuwe gemeentebewoners, participatie in de klantenkaart Stadshart Amstelveen en evenementen buiten de schouwburg, zoals het Huiskamerfestival.

Loyaliteitsprogramma

In de toekomst willen wij de binding met het publiek onder andere verder vergroten met behulp van een loyaliteitsprogramma (bv. theaterniles). In de loop van de komende beleidsperiode zullen wij daarom de optie van een loyaliteitsprogramma toevoegen aan het programma van eisen voor de nieuwe versie van het huidige kaartverkoopsysteem.

Sociale functie

Graag willen wij in de komende jaren met de gemeente onderzoeken op welke wijze de schouwburg een grotere sociale functie voor de stad zou kunnen vervullen.

Cultuureducatie

Voor de opbouw van een betrokken en kritisch publiek is cultuureducatie van grote waarde. Sinds jaren bieden wij gratis inleidingen, nabesprekingen, rondleidingen, workshops en nazitten voor de jeugd en volwassenen. Op die manier kunnen wij hun beleving intensiveren en betrokkenheid vergroten. De belangstelling voor deze activiteiten stijgt met de jaren. Regelmatig is het maximale aantal deelnemers bereikt en moeten wij bezoekers teleurstellen.

Prijisdifferentiatie

Het verlagen van drempels – sociale zowel als financiële – voor publieksgroepen waarvoor cultuurdeelname niet vanzelfsprekend is, zie wij als een belangrijke taak. Naast het rangensysteem (1^{ste} en 2^{de} rang) bieden wij aan scholieren, jongeren tussen 15 en 25 jaar, minder draagkrachtigen in Amstelveen en vrienden van de schouwburg structureel kortingen op onze toegangsprijzen. Wat betreft de film nemen de strippenkaart en het familieticket nog steeds in populariteit toe en bevorderden duidelijk ook het bezoek aan de cinema. Met een korting van 10%, gegeven in samenspraak met impresario's, honoreren wij trouwe en vroegboekende bezoekers. Incidenteel kunnen wij na overleg met een impresario een selecte groep een financieel gunstig aanbod doen.

Publieksontvangst

In een huis waar de ontmoeting centraal staat, heeft de kwaliteit van de publieksontvangst onze bijzondere aandacht. Hiertoe zijn regels opgesteld. Deze regels gaan over een correcte en vriendelijke behandeling en persoonlijke aandacht door verzorgd en herkenbaar personeel, het verstrekken van juiste informatie, acceptabele wachttijden bij garderobe en buffetten, veiligheid en hygiëne, de aankleding van het gebouw en faciliteiten zoals een (invaliden)lift en hoorhulp tijdens de voorstelling. In seizoen 2013-2014 is een proef met doventolken gestart. De regels en toepassingen zijn uitgewerkt in procedures. Daarnaast beschikt de schouwburg over een bedrijfsnoodplan en een protocol klachtenafhandeling, een heldere bewegwijzering,

informatievoorziening via plasmaschermen, een recensiebord en papieren dagprogramma's waar mogelijk. Het activiteitenplan is leidend voor de schoonmaak en het onderhoud van het gebouw.

Horeca, podium voor gastheerschap

Sinds 1998 heeft de schouwburg de horeca in eigen beheer. De horeca heeft voor een avondje uit een grote toegevoegde waarde, vanuit de gedachte 'een voorstelling kun je overal zien, wij maken het verschil'. Elk seizoen stelt de afdeling horeca per maand een activiteitenplan samen, inclusief de verkoopdoelstellingen voor alle producten. De horeca ondersteunt de culturele missie niet alleen inhoudelijk maar ook financieel. Voor de komende periode blijven de ambities hoog. De horecavoorziening in de schouwburg is een onmisbaar onderdeel van de publieksontvangst. Goede voorzieningen zijn een grote toegevoegde waarde voor een avondje uit en daarom exploiteert de schouwburg de horeca in eigen beheer. De horeca is een onderdeel in de bedrijfsvoering dat de culturele missie niet alleen inhoudelijk maar ook financieel ondersteunt. In de dienstverlening aan publiek, spelers, hun technici en staf heeft het horecapersoneel een cruciale rol. Het gevoel welkom te zijn, wordt door hen in hoge mate bepaald. Dat betekent dat de horeca niet alleen verantwoordelijk is voor de levering van een goed product, maar ook van goede service. Flexibiliteit en het vermogen om in te spelen op individuele situaties, zowel van bezoekers als artiesten, zijn vereist.

Pauzedrankservice

Om de druk op de buffetten voor aanvang, tijdens de pauze en na afloop te verminderen, is in 2002 de pauze-drankservice ingevoerd voor koude dranken (exclusief tapbier): bij reservering vooraf staat de bestelling op het juiste moment klaar. Van deze service maakt op dit moment ongeveer een op de tien bezoekers gebruik. Voor de komende periode is ons streven dat dit een even vanzelfsprekend onderdeel van het schouwburgbezoek gaat worden als, laten we zeggen, de parkeerkaart.

Na afloop van de voorstelling is de *place to be* vaak de benedenfoyer op 90-niveau, waar het publiek nog kan napraten en eventueel in contact komen met spelers. Passend bij de sfeer van de avond wordt een nazit georganiseerd. Op die manier kan iedereen ervaren dat een avondje uit in de schouwburg niet ophoudt bij de voorstelling.

Klanttevredenheid

Elke onderneming heeft een eigen visie en opvattingen. Toch blijft het zeer belangrijk om goed te weten hoe een bezoeker over ons denkt. Wij monitoren dit op verschillende manieren.

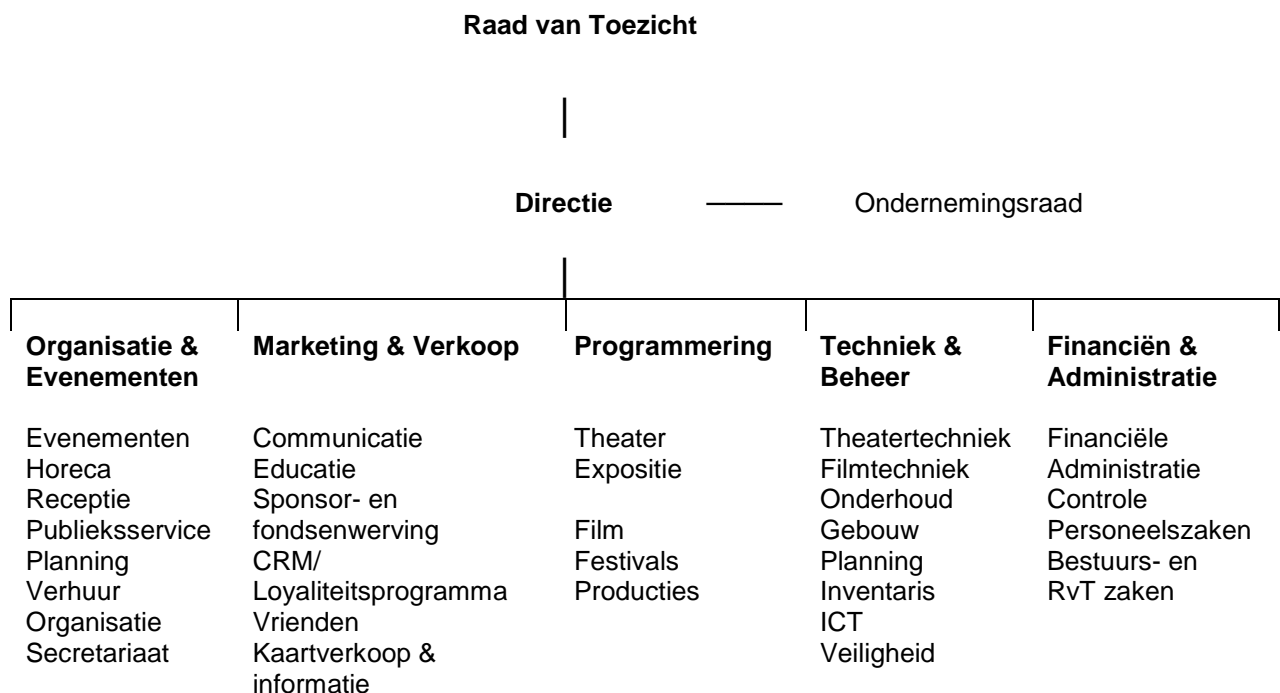
- Regelmatig verrichten wij online klanttevredenheidsonderzoek, zowel algemeen als naar aanleiding van specifieke activiteiten;
- Meermalen per seizoen nodigen wij een *mystery guest* uit, die ons vervolgens feedback geeft;
- En, voor ons al jaren van onschatbare waarde, naar aanleiding van een klachtenbrief of -mail treden wij direct in contact met een klant: een klacht is een gratis kans om service te verbeteren.

Bestuur en organisatie

Schouwburg Amstelveen is een stichting, met een bestuur en een Raad van Toezicht. Rollen, bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden zijn verankerd in de statuten en vinden hun basis in de Code Cultural Governance. Wordt van de principes afgeweken, dan komt hiervan een melding in het jaarverslag. De Raad van Toezicht vergadert minimaal vijf keer per jaar. Het bestuur legt verantwoording af in kwartaal- en jaarrapportages. Minimaal eenmaal per jaar vergadert de raad zonder bestuur en eens per jaar wordt de ondernemingsraad geraadpleegd.

Organisatiestructuur

Onze organisatie is voortdurend in beweging. De beleidsperiode 2014-2017 gaan wij in met de onderstaande structuur:



Personeelsbeleid

De stichting Schouwburg Amstelveen heeft een raad van toezicht, een directeur, zeven afdelingshoofden en vijf werkvelden. De vaste formatie bestaat uit 23,85 fte. Daarnaast zijn er circa dertien medewerkers met een min-max-contract, hoofdzakelijk horecamedewerkers. Sinds de groeiende economische onzekerheid en de onzekere ontwikkelingen binnen de podiumkunsten hebben wij de afspraak gemaakt dat, in het geval iemand ontslag neemt, wij diegene niet automatisch vervangen. Vanaf 2009 hebben wij ons hierover elk jaar opnieuw uitgesproken en afgesproken dat wij niemand ontslaan, maar dat elke medewerker flexibel ingezet moet kunnen worden op eigen niveau. Wij hopen deze beleidslijn voort te kunnen zetten. Voor de komende periode met de aanhoudende onzekerheid streven wij naar nog grotere flexibiliteit. Naast het vaste personeelbestand zal de pool van oproepkrachten verder worden uitgebreid en geven we toekomstige medewerkers vaker een tijdelijk contract.

Kaartverkoop & informatie

Met de toenemende verkoop via internet en straks na invoering van de thuisticketing, vervalt voor een belangrijk deel de verkoopfunctie van de afdeling kaartverkoop & informatie. De frontoffice-functie zal alleen gehandhaafd blijven voor de laatste verkoop van theater en film en de receptie- en informatietaken. De backoffice-functie zal echter verder toenemen. In de afgelopen twee jaar hebben de medewerkers van kaartverkoop & informatie in perioden samengewerkt met het secretariaat. In de komende periode verwachten wij secretariaat en kaartverkoop & informatie waar het gaat om backoffice-werkzaamheden samen te kunnen voegen, zodat de bereikbaarheid en de efficiëntie zullen verbeteren.

Het gebouw

Het publiek moet zich welkom voelen in de schouwburg, maar ook de bezoekende gezelschappen en artiesten met hun technici moeten er goed worden ontvangen. Een comfortabel en uitnodigend gebouw is voor alle bezoekers en bespelers van groot belang. Voor bezoekers is het belangrijk dat zij de schouwburg goed kunnen bereiken en binnen gemakkelijk de weg vinden, dat ze lekker zitten en het toneel goed kunnen zien, dat het geluid goed is, zonder geluidsoverlast uit omliggende ruimten, dat de zaal niet te warm of te koud is en dat alle voorzieningen het goed doen, ook die voor de minder validen, en dat de informatie adequaat is.

De bespeler stelt prijs op een goed functionerend toneelhuis inclusief voorzieningen en installaties, functionele parkeergelegenheid, een enthousiast publiek, goed geoutilleerde kleedkamers en een professionele ontvangst in artiestenfoyer of kleedkamer. Na de verbouwing in 2013 van het toneelhuis en alle daarmee samenhangende installaties en voorzieningen is de Grote Zaal vanaf het nieuwe seizoen klaar om alle – ook de grote – producties te kunnen presenteren. Het reguliere onderhoud verwachten wij in de komende periode volgens planning te kunnen uitvoeren.

Financiën

Ondernemerschap

Ruim 60% van de totale inkomsten verdient de schouwburg door eigen inkomsten, onder meer uit recettes, verhuur en horeca. Door het brede culturele aanbod is er sprake van een verantwoorde risicospreiding. Toch moeten we constateren dat het onzekere tijden zijn. De inkoopprijs van voorstellingen wordt hoger. Het aantal bezoekers zal eerder af- dan toenemen en een entreprijsverhoging zal vanwege de economische crisis tot relatief grote vraaguitval leiden. Het publiek is prijsgevoeliger geworden, zeker waar het de duurere segmenten betreft (opera, musical en internationale gezelschappen), maar ook voorzichtiger ten opzichte van het experimentele aanbod.

Prognose

In het licht van de landelijke recessie staat Amstelveen er relatief goed voor, al is de economische neergang in de gemeente en ook in de schouwburg zeker voelbaar. In de laatste drie seizoenen hebben wij een terugval gezien, maar dankzij veel inspanningen hebben wij onze doelstellingen inhoudelijk en financieel kunnen realiseren. Wij beseffen dat het succes van een onderneming, naast externe factoren, in hoge mate afhankelijk is van de eigen ambities. Ook voor de komende periode willen wij onze hoge ambities dan ook behouden. De strategie om onze doelstellingen ook in de toekomst te kunnen waarmaken, vraagt allereerst om de zorg voor een kwalitatief en aansprekend theaterprogramma, onmiddellijk gevolgd door een voortdurend optimaliseren van het publieksbereik. Zo zal de verbinding met Amstelveen op allerlei terreinen verder worden ontwikkeld.

Indien de doelstellingen aan de omzetkant niet realiseerbaar blijken, zullen de kosten verlaagd moeten worden. Wij moeten daar echter geen al te hoge verwachtingen over koesteren. De afgelopen drie jaren zijn aan de kostenkant al ingrijpende maatregelen genomen. Wij hopen dat we de programmering in stand kunnen houden, al verwachten we minder kostbare en buitenlandse producties te gaan programmeren. Het gaat dan vooral om de eerder genoemde genres met een veelal negatief financieel resultaat: opera, musical, het experimentele aanbod en internationale gezelschappen. Maar vooralsnog gaan we verder op de ingeslagen weg.

Samenvatting

Met een programmering van podiumkunsten draagt Schouwburg Amstelveen bij aan de gemeentelijke doelstelling om de cultuurdeelname van de Amstelveense bevolking evenals het culturele klimaat te bevorderen. De schouwburg is voor Amstelveen een belangrijke plek voor *verbinding*: voor ontspanning, overdenking en vooral ontmoeting. Een ontmoeting van theatermakers en publiek, van bezoekers onderling maar ook van de theatrale werkelijkheid met de alledaagse realiteit. De gezamenlijke kwaliteit van de programmering en de publieksontvangst waarborgt de kwaliteit van deze ontmoeting.

Schouwburg Amstelveen is een presentatiepodium. Als receptieve schouwburg bereiken we dit door een programma te bieden dat zich kenmerkt door een hoge kwaliteit en een grote mate van verscheidenheid en dat gericht is op een breed en divers publiek van jong en oud. Alle theatrale disciplines komen hierin aan bod: toneel, dans/ballet, jeugd, musical/show, opera, muziektheater, cabaret, circus.

Met een vernieuwd toneelhuis voldoet de schouwburg aan alle eisen en behoeften van een modern theater. Toch is dat niet voldoende om een voorstelling optimaal tot zijn recht te laten komen. Minstens zo belangrijk is het om het juiste publiek bij een voorstelling te vinden. Daar ligt een uitdaging. Nog altijd heeft de schouwburg een relatief groot kernpubliek van vaste bezoekers, dat een onmisbare ambassadeursfunctie vervult. Dit publiek aan ons blijven binden is een ander belangrijk streven. Het vinden van een publiek voor minder bekende of nieuwe theatermakers blijft een derde speerpunt. In alle gevallen zijn publieksdifferentiatie en -segmentatie onontbeerlijk, zowel inhoudelijk als in onze service en communicatie. De mogelijkheden om vast publiek én minder frequente bezoekers op een creatieve manier te informeren zijn met de komst van de sociale media aanzienlijk toegenomen. Via deze kanalen bereiken wij bovendien een jong en vaak ook nieuw publiek. Wij zijn er verder van overtuigd dat een gastvrij onthaal van publiek en spelers er toe leidt dat mensen graag terugkomen, en de schouwburg maakt tot dé plek waar mensen graag zijn en gezien worden.

Het beleid voor de komende jaren zal in hoofdzaak aansluiten op de praktijk van de afgelopen beleidsperiode. De ambities blijven onverminderd hoog. In de periode 2014-2017 zal bijzondere aandacht gegeven worden aan de schouwburg in verbinding met de stad. De programmering en evenementen moeten bij voorkeur bijdragen aan de promotie van de stad in het algemeen en het culturele imago in het bijzonder. Daarnaast zal de schouwburg nóg actiever de samenwerking opzoeken met alle mogelijke sectoren in Amstelveen en de regio en bestaande verbanden intensiveren.

In het kader van de optimale afstemming van aanbod en publiek bevat het beleid van aanbodzijde een aantal accenten. Zo verwachten we het huidige compacte en aangepaste filmbeleid, waarmee we goede resultaten hebben behaald, verder te ontwikkelen in de jaren die voor ons liggen. Daarnaast zal de bijzondere aandacht voor de jeugd, met een uitgebreid programma-aanbod, verder worden geïntensiveerd. Datzelfde geldt voor het programmabeleid voor mensen van middelbare leeftijd en ouder.

Door flexibel en creatief in te spelen op vragen uit de zakelijke markt en een actief acquisitiebeleid te voeren in Amstelveen en de regio, denken wij onze inhoudelijke en financiële verhuur- en horecadoelstellingen te kunnen realiseren.

Bijzondere voorstellingen, festivals, exposities en (samenwerkings)projecten blijven wij ontwikkelen, zij het in een iets lagere frequentie. De mogelijkheden hangen nauw samen met het vinden van extra financiering uit sponsoring en fondsen. Het ontwikkelen van een sponsorplan – in verbinding met de stad – heeft in de nu volgende jaren dan ook alle aandacht.

Dominique Deutz
Januari 2014