



Beleidsplan 2018-2021

Stadsschouwburg Nijmegen
en
Concertgebouw De Vereeniging

-Verhalen voor iedereen-

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Verhalen	4
Onze context	5
Onze ambitie	7
Onze programma's, activiteiten en horeca	11
Onze organisatie	15
Onze huisvesting	20
Onze financiën	22

Inleiding

Vanuit de behoefte een stip op de horizon te zetten, is vanaf september met veel plezier geschreven aan een nieuw meerjarenbeleidsplan voor de periode 2018-2021. Met input van medewerkers, gasten en andere stakeholders heeft een werkgroep gewerkt aan het formuleren van onze toekomstige visie, missie en doelstellingen. Uitgangspunt zijn de twee prachtige panden aan het Keizer Karelplein in Nijmegen; we hebben met elkaar gedroomd over wat we kunnen betekenen voor Nijmegen en op welke wijze we ons zullen organiseren. Hoe we aan de dromen handen en voeten gaan geven en de uitkomst van de gesprekken en diverse interviews, ervaringen en overdenkingen, zijn in dit document gebundeld. Er is breed gekeken, er zijn grote lijnen aangebracht en hier en daar zijn zaken toegespitst tot in detail of geïllustreerd met voorbeelden.

In het nieuwe beleidsplan is te lezen dat veel van wat we al deden wordt behouden, we een aantal onderdelen zullen aanscherpen, en ook een aantal nieuwe onderwerpen en programma's zullen introduceren. Een belangrijke conclusie van de werkgroep is, dat we als organisatie al veel doen en goed doen, maar dat er ook zeker kansen zijn voor verbetering en vernieuwing. Daarbij willen we als organisatie kwaliteit en stabiliteit bieden en lef tonen. Uit het beleidsplan blijkt ook dat er een flinke uitdaging ligt als het gaat om de financiële positie en de continuïteit van de organisatie en dat een verhoging van de subsidie voor culturele exploitatie en voor onderhoud, in de toekomst noodzakelijk is.

Het beleidsplan dat nu voorligt, geldt voor de hele organisatie en dient als basis voor verder algemeen beleid en activiteiten binnen afdelingen: leidinggevendenden zullen een concrete vertaalslag maken in de jaarplannen.

Het beleidsplan is tot stand gekomen met medewerking van alle medewerkers van Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging en in het bijzonder met de werkgroep bestaande uit Agnes, Lieke, Veerle, Mehmet, Rob, Wouter, Floor, Leon, Rob, GJ en ondergetekende. Er zijn gesprekken gevoerd met ambtenaren, raadsleden, vrijwilligers, gasten, culturele organisaties, bedrijven en andere samenwerkingspartners.

We zijn trots op het resultaat en zien ernaar uit om als organisatie verder te bouwen aan onze belangrijke en mooie opdracht: alle Nijmegenaren raken, ontroeren, inspireren en amuseren met verhalen op onze podia. In die mooie en enerverende stad Nijmegen.

Eva Middelhoff

Directeur

Nijmegen, 9 februari 2018

Verhalen

Een verhaal maakt nieuwsgierig. In dit document vertellen we ons verhaal. Het verhaal van Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging.

De mooiste podia van Nijmegen liggen aan het Keizer Karelplein: de Stadsschouwburg met de warme ronde zaal en De Vereeniging met de imposante klassieke concertzaal. Twee podia met geschiedenis, onlosmakelijk verbonden met de stad Nijmegen. We presenteren er verhalen in de vorm van voorstellingen en concerten voor een breed publiek uit Nijmegen en de regio en we organiseren en faciliteren congressen en een keur aan festivals en andere activiteiten.

In de toekomst willen we dit blijven doen: podia geven aan verhalen; in onze huizen of elders in de stad. Verhalen die oud, nieuw, ongewoon of bijzonder zijn. Verhalen die verteld moeten worden. In onze mooie gebouwen komen mensen naar die verhalen kijken en luisteren en om elkaar te ontmoeten.

Als cultureel baken van de stad Nijmegen kan iedereen bij ons terecht voor die verhalen, voor een complete avond uit, om lekker te komen eten of voor de organisatie van een aansprekend evenement. Ontmoeting, gastvrijheid en kwaliteit staan daarbij voorop. Al ruim 100 jaar klinkt muziek in de, om de akoestiek, geroemde grote concertzaal van De Vereeniging. Er is een prachtig beschilderde intieme kleine zaal en een sfeervol Grand Café. In de Stadsschouwburg presenteren we sinds jaar en dag belangwekkende producties en hosten we diverse festivals en evenementen.

De gebouwen aan het Keizer Karelplein vormen het culturele baken van de stad Nijmegen. Zo standvastig de gebouwen, zo roerig de organisatie van deze cultuurpanden: in de loop der jaren waren er vele directiewisselingen, renovaties en organisatorische veranderingen.

Nu staan we als organisatie aan het begin van een nieuwe fase: we zijn klaar voor een nieuwe periode en zetten een stevige positieve lijn in voor een verdere professionele bedrijfsvoering. We omarmen de stad en openen voor iedereen onze mooie podia.

Het verhaal over onze ambitie, onze programma's en onze organisatie staat hieronder beschreven.

Onze context

Nijmegen is een stad met geschiedenis, een links georiënteerde stad die schuurt en schaaft, met een jonge en hoogopgeleide bevolking. Onze belangrijkste opdrachtgever, de Gemeente Nijmegen, heeft een cultuurbeleidsplan geformuleerd waarin de nadruk ligt op talentontwikkeling, excellentie, experiment, samenwerking en toegankelijkheid. Als organisatie die podium biedt aan verhalen, ondersteunen we gemeentelijke doelen en luisteren we naar de behoeften en verhalen van de stad.

Het culturele veld in Nijmegen is georganiseerd in ketens; voor ons als Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging, ligt het ketenintendantschap er voor dans, klassieke muziek en theater. Wij zorgen op die gebieden voor verbinding in het culturele veld. Daarnaast kent de stad Nijmegen een aantal doelen op (sociaal-)maatschappelijk en economisch gebied: vertaald in de Zorgzame Stad, de Lerende Stad, de Bruisende Stad. Voor de culturele sector en dus ook voor ons, is de opdracht om daaraan bij te dragen. Dat doen we graag.

Binnen Nijmegen verhouden we ons tot vijf andere grote culturele instellingen. We werken samen als het gaat om stadsthema's zoals de Kunstnacht en culturele marketing. Als je meer naar de omgeving kijkt, dan zie je dat er toenadering is tussen Nijmegen en Arnhem, ook op cultureel gebied. Onze twee grote podia hebben ook een functie in de landelijke podiumkunstsector; orkesten, artiesten en gezelschappen staan graag in deze, voor het oosten van Nederland, belangrijke podia.

Trends

Breed cultuurbegrip: Podia profileren zich steeds meer als Podium van de Stad, de eerdere 'enge' artistieke functie verbreedt steeds meer tot een ook (sociaal-)maatschappelijke en economische functie van het theater en de concertzaal. Het letterlijk verbinden van artiesten en publiek, het verbinden van doelgroepen en culturele activiteiten, het inzetten van kunst en cultuur bij maatschappelijke vraagstukken, erfgoedbeleving of citymarketing: dit alles is steeds meer aan de orde van de dag.

Beleving: Het bezoeken van een voorstelling of concert is steeds meer een belevenis op zich: vooraf elkaar ontmoeten, samen eten, en naast de voorstelling een inleiding of een nagesprek bijwonen. Theaters en concertzalen creëren daarom steeds meer een context om de voorstelling heen die bij het onderwerp van de voorstelling past, zowel voor als na het

voorstellingsbezoek. De horeca speelt daarin een belangrijke rol.

Co-creatie: Een andere trend betreft de integratie tussen maker en aanbieder: podium en gezelschap trekken steeds meer samen op. Schouwburggen worden betrokken bij de keuze van het repertoire, concertzalen produceren samen met orkesten nieuwe presentatievormen voor het publiek; producenten en theater dragen gezamenlijk het financiële risico. Ook staan producties steeds vaker langer dan één dag in een stad. De gasten krijgen meer dan ooit een stem in de programmering: via publiekspanels, of op andere interactieve wijze zijn ze betrokken bij wat er op het podium gebeurt of zetten ze zelf een stap in de spotlights.

Onze ambitie

Alle Nijmegenaren raken, ontroeren, inspireren en amuseren met verhalen op onze podia, opdat eenieder zichzelf een stukje verder kan ontwikkelen en de blik op de wereld verruimt.

Visie

In verhalen herkennen we ons. Verhalen komen direct voort uit de maatschappij zelf en zijn een vanzelfsprekend onderdeel van het leven. Mensen zingen, spelen, vertolken en dansen verhalen al zolang ze bestaan. Op podia en in concertzalen worden verhalen verteld. Ze dragen bij aan reflectie, ontspanning, geven richting, bieden verdieping en zijn zuurstof voor een levendige en bruisende stad. Als ontmoetingsplek verhogen de podia daarmee het welzijn van alle inwoners.

Missie

Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging wil als ontmoetingsplek en als podiumbaken in de stad alle Nijmegenaren de kans geven zich te laten raken, ontroeren, inspireren of amuseren door verhalen. Daartoe werken we samen met andere culturele partners.

In de mooiste zalen van de stad tonen we het beste, het spannendste en het nieuwste, vertolkt in cabaret, toneel, muziek en dansvoorstellingen. We zijn ook de centrale ontmoetingsplek in de stad waar organisaties, verenigingen en bedrijfsleven in een professionele en kwalitatief hoogstaande omgeving hun eigen verhalen kunnen vertellen met evenementen, festivals, congressen of andere activiteiten.

We bieden verhalen voor iedereen.

Positionering

Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging positioneren we als een plek waar je verrast kunt worden, door dat wat er te zien, te horen en te beleven is. We zijn herkenbaar als een plek waar je voorstellingen, concerten en evenementen kunt bezoeken, maar tegelijkertijd is het ook een spannende, creatieve plek, waar ruimte is voor het onverwachte en niet-alledaagse opdat gasten worden geraakt, aan het denken gezet, ontroerd of onbedaarlijk kunnen lachen. 'Lef' vinden we daarom belangrijk: we laten in onze programmering, evenementen en in onze horeca zien dat we durven. 'Kwaliteit' vinden we ook belangrijk: dat wat we tonen, voorschotelen of organiseren moet 'goed' zijn. We stellen ons op als een betrouwbare en transparante opdrachtnemer en samenwerkingspartner: we bieden 'stabiliteit'.

Lef:

Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging tonen lef.

Net als de kunsten zelf zijn we innovatief en creatief. Het sprankelt van de verhalen in onze huizen en van onze programma's krijg je energie.

➤ *Wat betekent dat concreet (voorbeelden):*

Aangaan van nieuwe uitdagingen en ongebruikelijke samenwerkingen.

Ongewone en onbekende verhalen kunnen bij ons worden verteld.

Discussie voeren met en luisteren naar Nijmegenaren met een creatief idee.

Kwaliteit:

Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging bieden kwaliteit in alles.

We tonen verhalen en producties in monumentale gebouwen, zijn gastvrij, zorgen voor een optimale theaterbeleving, schotelen de beste gerechten voor en communiceren graag op maat en op niveau. Verhalen in de vorm van concerten van topmusici en de fine fleur van het Nederlands theater zijn hier te horen en te zien; en wanneer er amateurproducties, festivals of congressen in onze huizen plaatsvinden, bieden wij een optimale logistieke en technische ondersteuning.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Meten van alles wat we aanbieden of organiseren aan de vooraf opgestelde kwaliteitscriteria.

Stabiliteit:

Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging zijn sinds jaar en dag het culturele baken voor de stad en zijn een begrip in de regio.

Al meer dan 100 jaar bieden we podium aan de verhalen van verenigingen, (amateur)kunstorganisaties en professionele podiumkunstenaars uit Nijmegen, de regio en Nederland. We zijn een betrouwbare organisatie, die transparant met publiek geld om gaat, een partner wil zijn voor initiatieven en bedrijven uit de stad en een verantwoordelijke en duurzame opdrachtnemer is van de gemeente.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Tijd inruimen om beter met onze partners en medewerkers te evalueren.

Publiceren van meer gegevens zoals jaarcijfers en jaarverslagen

Kerntaak

Onze kerntaak is het zoeken, vinden en presenteren van verhalen voor een zo breed mogelijk publiek in de vorm van concerten en theater-, dans-, en cabaretvoorstellingen en het faciliteren van organisaties, verenigingen en bedrijven die hun eigen verhalen willen vertellen met evenementen, festivals, congressen of activiteiten.

Kernfuncties

Cultuur heeft in de maatschappij meerdere functies en onze podia vervullen ook meerdere functies.

Onze organisatie heeft een *artistieke gidsfunctie* doordat we verhalen in een breed en ook vernieuwend podiumkunstprogramma presenteren. Daarbij tonen we een breed aantal genres en de nieuwste producties en concerten uit het land (regulier programma). Ook vernieuwend aanbod (lef-programma) krijgt een plek in de programmering; hierdoor kunnen we Nijmegenaren laten kennismaken met en gidsen naar nieuwe culturele ontdekkingen.

Daarnaast hebben we een *sociaal-maatschappelijke en educatieve* functie: doordat we als cultuurbaken in de stad een ontmoetingsplek zijn waar de verhalen een podium krijgen en bovendien organisaties, amateurverenigingen en bedrijven faciliteren. Eigen verhalen van Nijmegenaren (amateurs), onderwijsinstellingen (Radboud, HAN, ROC, primair en voortgezet onderwijs), bedrijven (congressen) en verhalen uit de stad (stad-programma) krijgen bij ons een plek.

Als laatste noemen we de *economische functie* van onze podia. Als belangrijke culturele voorziening van de stad Nijmegen dragen we bij aan een levendige binnenstad, een aantrekkelijke woonstad en een gezond vestigingsklimaat voor het bedrijfsleven. We participeren in stad-brede projecten, geven huis aan landelijke, regionale en lokale congressen en evenementen, trekken duizenden gasten die voor en na de voorstellingen ook in het centrum van Nijmegen verblijven.

Kernwaarden

In alles wat we doen, communiceren of presenteren, uiten we onze kernwaarden: kwaliteit, stabiliteit en lef. Zo positioneren we ons en hieraan meten we onze acties en programma's.

- *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Bespreken van onze kernwaarden binnen diverse overleggen

Kerncompetenties: gedreven & lef, service- & gastgericht, kwaliteit & betrouwbaar

Er is een aantal eigenschappen dat ons hele organisatieteam bindt: onze kerncompetenties.

Wij zijn allemaal gedreven, tonen lef, zijn service- en gastgericht, je kunt van ons op aan en we streven altijd naar de hoogst mogelijke kwaliteit voor onze gasten en stakeholders.

Onze mensen zijn ons kapitaal, dus we zullen in onze organisatie aandacht en tijd besteden om als team te groeien in bovenstaande competenties.

- *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Bespreken van onze kerncompetenties binnen diverse overleggen

Onze programma's, activiteiten en horeca

De komende vier jaar gaan we ons inzetten om alle *Nijmegenaren te raken, ontroeren, inspireren en amuseren met verhalen op onze podia opdat eenieder zichzelf een stukje verder kan ontwikkelen en de blik op de wereld verruimt. Dit betekent dat we bewust naar ons programma-aanbod kijken, in gesprek gaan met doelgroepen en meebewegen met trends. In de organisatie van onze activiteiten en programma's houden we onze kernwaarden in het oog: kwaliteit, stabiliteit en lef.*

Onze doelstellingen voor de periode 2018-2021

- Zoveel mogelijk Nijmegenaren bereiken met verhalen in de vorm van concerten en voorstellingen op onze podia
- Onze gebouwen nog meer openstellen voor initiatieven uit de stad
- Onze financiële positie verstevigen zodat we een stabiele organisatie worden
- Onze gebouwen verbeteren en toekomstbestendig maken
- Bijdragen aan een levendig stadshart
- Optimalisatie van interne processen, planning en control
- Heldere en transparante communicatie in alle verhalen die we vertellen
- Bouwen aan trots: onze gasten, medewerkers en stakeholders trotser maken op onze prachtige podia

Doelgroepen en stakeholders

Op onze podia worden verhalen verteld aan alle soorten mensen. We richten ons op alle lagen van de bevolking en programmeren een breed palet aan voorstellingen en activiteiten. Zowel kinderen, pubers, studenten, jongvolwassenen, volwassenen en ouderen kunnen bij ons terecht. Wel investeren we in een aantal doelgroepen die we nu naar onze zin, te weinig bereiken:

- 30-ers en 40-ers voor klassieke muziek en toneel
- Scholieren, studenten/jongvolwassenen
- Mensen met een niet Nederlandse achtergrond

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden)*

Opstarten van publiekspanels

Aanstellen van tijdelijke gastprogrammeurs

Openstellen van ruimtes open voor activiteiten van studenten

Ontwikkelen van een scholenprogramma

Ontwikkelen van een "Theatermars Nijmegen"(werktitel) voor iedere wijk uit Nijmegen

Programma's en activiteiten

De verhalen die wij presenteren in de vorm van een concert, voorstelling of activiteit kunnen plaatsvinden in de Stadsschouwburg of in Concertgebouw de Vereeniging. Naast de zalen kunnen ook de foyers of de cafés als podium dienen voor de verhalen. In sommige gevallen presenteren we buiten ons pand verhalen zoals bijvoorbeeld in het Goffertpark.

In het tonen van de programma's streven we een totale beleving na: gasten kunnen in de sfeer van de voorstelling vooraf en achteraf in onze cafés verblijven, of diverse randprogramma's bezoeken.

Om de soorten verhalen herkenbaar te maken, hanteren we drie programmalijnen:

Programmalijn: Regulier programma (werktitel) ("het programma dat u van ons mag verwachten")

Programmalijn: Lef programma (werktitel) ("het programma dat u verbaast")

Programmalijn: Stadsprogramma

Programmalijn: Regulier programma (60% van ons totale aanbod)

In deze programmalijn laten we een breed scala aan genres zien: verhalen in de vorm van cabaret tot dans, van musical tot toneel: we bieden een dwarsdoorsnede van het nationale aanbod of het klassieke repertoire. Wel leggen we accenten binnen dit reguliere programma: we investeren in toneel, dans en klassieke muziek

➤ *Wat betekent dit concreet(voorbeelden):*

Programmeren binnen de programmalijnen

Gesprekken voeren met de doelgroep

Reserveren investeringsbudget voor meerdaagse bespeling

Reserveren programmeringsbudget voor (klassieke) muziekprogrammering

Opbouwen van lange relatie met aanbieders en makers van voorstellingen en concerten

Programmalijn: Lef programma (20% van ons totale aanbod)

In deze programmalijn vertellen we verhalen in de vorm van programma's die de allernieuwste, radicale, artistieke visies tonen, een bijzondere (cross-over) vorm kennen of zijn er performances, activiteiten, concerten en voorstellingen die dwars door heilige huisjes heen

marcheren. Deze activiteiten vinden soms plaats op ongewone plekken in onze panden of elders in de stad.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Uitdenken van nieuwe presentatievormen

Reserveren van programmeringsbudget om programmerisico's op te kunnen vangen

Leggen van horizontale verbindingen tussen programma's, samenwerkingspartners, horeca of panden.

Reserveren van innovatiebudget voor nieuwe programma's of verrassende samenwerkingen

Realisatie van een bijzonder, jaarlijks project

Ruimte houden voor actuele en onverwachte programmering

Programmaliijn: Stadsprogramma (20% van ons totale aanbod)

In deze programmaliijn bundelen we alle verhalen in de vorm van concerten, evenementen, voorstellingen en activiteiten die een directe relatie met verhalen uit en van de stad hebben: amateurverenigingen die een stuk presenteren, een lokaal koor dat optreedt, een schoolvoorstelling, een bedrijf dat een feestelijke uitreiking presenteert, een vierdaagsefeest, een amateurkunstmanifestatie in de foyers, een dancefeest voor jongeren.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Aanstellen van een stadsprogrammeur/producent: een makelaar in ideeën, die initiatieven aanjaagt en faciliteert en verbindingen legt

Openstellen van onze panden, tegen gereduceerd tarief, voor stadsinitiatieven.

Inzetten op ketenintendantschap voor het culturele veld in Nijmegen

Productie (eens in de drie jaar) van een voorstelling met professionals en amateurs over een lokale historische gebeurtenis of een actueel stadsonderwerp.

Horeca

Met horeca kunnen wij de beleving rondom de presentatie van de verhalen versterken.

De horeca heeft verschillende functies binnen de Stadsschouwburg en Concertgebouw De

Vereeniging. Er is de voorstellingshoreca: voor een optimale avond uit is de beleving vooraf en

achteraf met een hapje of een drankje belangrijk. Daarnaast faciliteert de horeca ook de

congressen en andere (verhuur)activiteiten. We hosten twee cafés met verschillende functies.

Het café in De Vereeniging wordt gepositioneerd als Grand Café: dagelijks voeren we een

lunch en een dinerkaart. Voorafgaand aan een concert of een voorstelling kan men er heerlijk

dineren, maar uiteraard kan men ook zonder theaterbezoek in het Grand Café terecht. Het café in de Stadsschouwburg wordt gepositioneerd als Theatercafé: waar je gezellig voor of na de voorstelling kunt praten en borrelen. In de cafés worden onze kernwaarden kwaliteit, stabiliteit en lef vertaald in de vorm van een menukaart op hoog niveau, passend bij de sfeer van de avond en een verrassende café-programmering.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Experimenteren met publieks- en bedrijfsarrangementen rondom voorstellingen

Investeren in de sfeer en ambiance van het Grand Café en het Theatercafé.

Verbetering van en verdere focus op de marketing voor het Grand Café

Verbeteren logistiek afgifte pausedrankje.

Aanpassen van ons horeca-assortiment en de sfeer in de horeca aan de inhoud en sfeer van het programma of de activiteit.

Presenteren van inhoudelijke programma's in cafés.

Samenwerken in programma's en activiteiten

Er ligt een stevige basis voor samenwerking met de andere grote en kleine culturele instellingen in Nijmegen. Met hen stemmen we af, initiëren we activiteiten en kijken we stad-breed naar de culturele behoeften.

Ook vanuit het ketenintendantschap werken we samen. We werken steeds meer samen met grote organisaties en bedrijven uit de stad en de regio, maar ook met welzijnsorganisaties of bedrijven en organisaties uit het maatschappelijk middenveld, zoals de universiteit, stichting Vierdaagse enzovoort. Buiten Nijmegen kijken we o.a. naar Arnhem en Cuijk.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Adopteren van een aantal gezelschappen zoals Theatergroep Oostpool en Theater Utrecht, voor de langere termijn en in samenwerking met LUX.

Intensiveren van de samenwerking met Stadstheater Arnhem, vanuit de regiogedachte.

Bouwen van een 'Schouwburg-atelier' (werktitel) in het Theatercafé waar we iedere drie maanden een Nijmeegse 'artist in residence' huisvesten.

Aanjagen en faciliteren van stadsprojecten als ketenintendant.

Onze organisatie

Bedrijfsvoering

Om ons doel 'Alle Nijmegenaren raken, ontroeren, inspireren en amuseren met verhalen op onze podia' te bereiken, heb je een goede, stabiele en lopende organisatie nodig.

Onze organisatie richten we zo plat mogelijk in: leidinggevenden zijn meewerkend, de medewerkers hebben zoveel als mogelijk een eigen en bekend mandaat. Er wordt naar resultaat gekeken, maar het proces is eveneens belangrijk. In diverse werkoverleggen bespreken en evalueren we de operationele of beleidsmatige zaken, in medewerkersvergaderingen bespreken we organisatie-brede zaken.

Bij het maken van keuzes worden zoveel als mogelijk alle betrokkenen gehoord, uiteindelijk beslist de leidinggevende of de directie. De OR en de bestuurder overleggen op regelmatige basis.

Onze organisatie bestaat voor het publieke belang, immers de verhalen die we presenteren zijn er voor alle Nijmegenaren. Onze organisatie wordt daarom (deels) gefinancierd met publiek geld: dat betekent dat we altijd rekenschap moeten, willen en kunnen geven over onze daden, keuzes en uitgaven. Naast de subsidie zetten we de verdiensten uit cultureel ondernemerschap in: onze opbrengsten uit verhuur en horeca worden direct geïnvesteerd in onze culturele taak. Dat is ook nodig; want zonder deze omzetten zouden we niet kunnen bestaan. Dit betekent dat we ook altijd commerciële kansen moeten zien en grijpen, binnen onze bestaande opdracht.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Analyseren van de processen en workflow en deze verbeteren.

Werken met jaarplannen die afgestemd zijn op het beleidsplan 2018-2021.

Verhogen van teamspirit, saamhorigheid en vertrouwen.

Heldere communicatie (intern en extern) voor wat betreft inhoud en toelichting jaarverslagen en jaarrekening.

Marketing en communicatie, educatie

Wij presenteren onze verhalen in twee gebouwen, we kennen een diverse programmering, een breed productaanbod, diverse doelgroepen en we opereren in een overvolle vrijetijdsmarkt.

Het vergt een grote inspanning van de afdeling marketing en communicatie om zowel intern als extern de juiste boodschap over te brengen en publiek en stakeholders aan ons te binden.

In onze communicatie etaleren we onze kernwaarden: kwaliteit, stabiliteit en lef. Voor de diverse programmalijnen hanteren we diverse strategieën, immers ons reguliere programma verkoopt anders dan het lefprogramma.

De komende periode willen we nog actueler zijn en nog meer onze communicatie op de ontvanger afstemmen. Daarnaast geloven we dat we een taak hebben om kinderen al vroeg in aanraking te laten komen met theater en muziek; zij zijn immers het publiek van de toekomst. We willen daarom werk maken van cultuureducatie in samenspraak met gezelschappen en scholen.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Door-ontwikkelen van onze huisstijl .

Optimaliseren van de customer journey (online en offline)

Verbeteren van de digitale communicatie en contact leggen met bloggers, vloggers en influencers.

Opzetten van een educatief programma voor scholen

Team

In onze organisatie werken mensen met passie: men zorgt er altijd voor dat – no matter what - het doek die avond opengaat. Veel inzet dus, maar ook is er, door alle wisselingen in het management de afgelopen jaren, onzekerheid, wantrouwen en soms wat eilandgedrag ontstaan. We willen nu meer één team van medewerkers en vrijwilligers vormen waar saamhorigheid en gedeelde doelen vanzelfsprekend zijn.

Van medewerkers verwachten we dat zij zich betrouwbaar opstellen, binnen hun functie kwaliteit leveren en lef tonen. Binnen de functies is er ruimte voor ontwikkeling en er wordt aandacht besteed aan scholing. Als team kunnen we verbeteringen doorvoeren als het gaat om complimenten geven, of elkaar aanspreken over iets dat minder goed gaat. We handhaven de diverse personeelsbijeenkomsten waarin er gelegenheid is om ook op informele manier collega's te ontmoeten.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Besluiten worden genomen in samenspraak van medewerkers en managementteam.

Aanpassen taken van vrijwilligers.

Verbeteringen doorvoeren in de administratieve organisatie, overleggen en processen.

Kijken naar rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen functies.

Investeren in scholing en ontwikkeling van onze medewerkers.

Toezicht

Onze organisatie heeft een Raad van Toezicht-model. De directeur-bestuurder is direct verantwoordelijk, en de Raad van Toezicht ziet toe op een juiste bedrijfsvoering. Onze organisatie onderschrijft de Code Cultural Governance en handelt ernaar. De taken van de Raad van Toezicht bestaan uit: werkgeverschap voor de directeur-bestuurder, adviseur en toezichthouder. De Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder vergaderen regelmatig aan de hand van een vooraf vastgestelde beleidscyclus. In de statuten zijn de taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht vastgesteld. De bestuurder heeft jaarlijks een overleg met de wethouder en daarnaast zijn er vanuit de prestatieovereenkomst verantwoordingsmomenten afgesproken.

Partners

Vanuit onze missie om alle Nijmegenaren te raken, ontroeren, inspireren en amuseren met verhalen op onze podia, werken we graag samen met onze partners.

Onze belangrijkste partner en opdrachtgever is de Gemeente Nijmegen. Met de gemeente maken we afspraken over de te behalen doelen, onze huisvesting, de financiering en beleidskeuzes. Omdat we deels met publiek geld onze taken uitvoeren, is het belangrijk om samen met de gemeente op te trekken en ons als partner van de gemeente op te stellen.

Onze andere partners zijn uiteraard de overige subsidiënten, onze directe burens aan het plein, makers en impresariaten, de organisaties die cultuur en onze organisatie een warm hart toedichten zoals De Vrienden van De Vereeniging, de Provincie, de Vierdaagse organisatie, bedrijven, de culturele instellingen in de stad en de (podium)kunstenaars uit Nijmegen. Wij gaan graag relaties aan, en we zijn ook voor polygamie: hoe meer partnerschappen, hoe meer creativiteit.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden)*

Intensiveren van overleg met de gemeente.

Leveren van een bijdrage aan gemeentelijke programma's en initiatieven. Organisatie van relatie lunches (werktitel) in ons Grand Café en het Theatercafé om de dialoog te versterken en nieuwe partnerschappen te onderzoeken.

Investeren in lange termijn relatie met vaste huurders en partners uit de stad

Bedrijfsmatige uitdagingen

Met relatief beperkte middelen en krappe formatie realiseren we onze activiteiten. De financieringsmix van de organisatie is niet in balans: in vergelijking met andere combinaties

van schouwburgen en concertzalen in het land, ontvangen we relatief weinig subsidie. Veel inkomsten worden gegenereerd uit verhuur en horeca en ook onze culturele programmering moet geld opleveren. Dit maakt onze organisatie uitermate kwetsbaar.

De renovatie van De Vereeniging (2018, 2019) zorgt voor een discontinuïteit van de bedrijfsvoering. Daarnaast is het achterstallig onderhoud van de Stadsschouwburg groot en dat levert dagelijks operationele problemen. Onze uitdaging ligt in het bereiken van een stabiele uitgangssituatie: twee panden die up-to-date en klaar voor de toekomst zijn (meer subsidie voor onderhoud), een evenwichtige financieringsmix (meer subsidie voor exploitatie) en een strakke interne bedrijfsvoering.

KPI's, prestatie-indicatoren

Aan de hand van een aantal kritische prestatie indicatoren (KPI's) kunnen we meten of we als organisatie succesvol zijn in de uitvoering van onze opdracht en het behalen van onze doelstellingen.

In de prestatieovereenkomst die we met de gemeente hebben afgesloten staan enkele KPI's vermeld. Ook hanteren we zelf een aantal criteria op basis waarvan we het behalen van onze ambitie meten.

KPI's vanuit de gemeente gesteld:

- ❖ De organisatie zet aantoonbaar in op cultuureducatie en jeugd, gericht op jongeren tot 26 jaar
- ❖ Brede toegankelijkheid culturele voorzieningen: cultuurparticipatie, breed toegankelijk, passend cultureel aanbod, hoge inhoudelijke kwaliteit
- ❖ Prioriteiten: talentontwikkeling, excellentie en experiment; we geven samen in de keten hieraan vorm.
- ❖ Ketenintendantfunctie voor dans en theater en we dragen zorg voor de organisatie van het ketenoverleg
- ❖ Code cultural governance; inclusief gemeentelijke manier van verantwoorden
- ❖ Social return: we betrekken medewerkers uit uitkeringsgerechtigden en staan open voor het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- ❖ 250 voorstellingen
- ❖ 125.000 bezoekers inclusief culturele verhuur
- ❖ Aandacht voor klassieke muziek

KPI's door onszelf gesteld:

- ❖ Aansluiten bij behoefte van lokale bevolking, gemeentelijke overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven
- ❖ Efficiënte inzet van personeel en middelen
- ❖ Bezoekersaantallen
- ❖ Artiesten komen graag bij ons spelen
- ❖ Positieve berichtgeving in de media
- ❖ Gasttevredenheid
- ❖ Medewerkerstevredenheid
- ❖ Pandbezetting
- ❖ Financieel resultaat
- ❖ Vermogenspositie

Onze Huisvesting

Primair proces

Onze gebouwen zijn van essentieel belang voor ons primaire proces: immers onze organisatie bestaat bij de gratie van onze gebouwen: het theater-gebouw of de concertzaal fungeert als schakel tussen voorstelling en publiek of tussen concert en publiek. De noodzaak voor goed geoutilleerde gebouwen is groot; ze maken onderdeel uit van ons primaire proces, ons bestaansrecht.

Tot op heden zijn er onduidelijkheden over de taken en verantwoordelijkheden van de huurder (stichting Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging) en de verhuurder (Gemeente Nijmegen) met betrekking tot huurovereenkomst, onderhoud en vervanging. Het is van groot belang voor het primaire proces en de bedrijfsvoering om hierin (financiële) duidelijkheid te krijgen.

➤ *Wat betekent dat concreet (voorbeelden):*

Sturen op hernieuwde afspraken met de gemeente over alle gebouw-gebonden zaken zoals huur, onderhoud en vervanging (investeringen) voor de langere termijn

De Vereeniging

De renovatie van De Vereeniging gaat een volgende fase in. Naar verwachting wordt fase 3 in 2018 en 2019 afgerond. Er zijn dan grote verbeterslagen gemaakt in het backstage gedeelte en in de diverse kleinere zalen en foyers in het gehele pand. Ook wordt het gebouw beter aangelicht. De komende periode zal veel tijd en aandacht worden besteed aan de uitvoering van deze renovatie.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Uitvoering geven aan fase 3 van de renovatie

Exploiteren van de nieuwe backstage en de gerenoveerde overige ruimtes

De Stadsschouwburg

De Stadsschouwburg stamt uit 1961 en is een rijksmonument sinds 2013. In de afgelopen decennia is alleen het hoogstnoodzakelijke onderhoud uitgevoerd. Het gebouw kent structurele en bouwkundige gebreken: lekkages, rioleringsproblemen, klimaatproblemen. Daarnaast zijn de diverse backstage ruimtes, kantoren en publieksruimtes sterk verouderd. In de loop van de jaren zijn er kleinere aanpassingen geweest: dat is af te zien aan het brede scala aan sferen en stijlen: een ratjetoe. Het interieur is verouderd, publieksstromen zijn onduidelijk, het gebouw en met name de entree en de begane grond maken een zeer gesloten en koude indruk.

Zowel functioneel als cosmetisch is het gebouw aan een make-over toe, waarbij we het karakter van het pand en het idee van de architect willen respecteren.

➤ *Wat betekent dit concreet (voorbeelden):*

Maken van een masterplan voor de Stadsschouwburg opdat het pand en de functie van de schouwburg ook een (moderne) toekomst tegemoet kan. Gezien de urgentie, moet er ook al een start gemaakt worden met de uitvoering van verbeteringen.

Onze Financiën

Financieringsmix

De afgelopen jaren staan de financiën van Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging onder druk. Ook de financieringsmix van de organisatie is niet in balans: in vergelijking met andere combinaties van schouwburgen en concertzalen in het land, ontvangt de organisatie relatief lage subsidie (27% tegen 49%). Veel inkomsten worden gegenereerd uit verhuur en horeca en ook onze culturele programmering moet geld opleveren. Dit maakt onze organisatie uitermate kwetsbaar. En bovendien opereert Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging structureel vanuit een te krappe jas, zowel als het gaat om exploitatie van de activiteiten als om het onderhoud van de gebouwen.

Om de financieringsmix beter in kaart te brengen, onze risico's te definiëren en om een betere vergelijking te kunnen maken met andere schouwburgen en concertzalen is er in 2017 een analyse gemaakt van onze financiële positie door bureau Berenschot.

Iglomodel

In 2017 heeft Berenschot, onafhankelijk organisatieadviesbureau, een financiële doorlichting gemaakt van Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging. *Dit rapport is separaat van dit beleidsplan beschikbaar.*

Vijf onderwerpen waren in het onderzoek leidend: ambities van de organisatie en van de gemeente, de eigen inkomsten, de uitgaven, de prestatieafspraken en de dekking. De begroting en het exploitatiesaldo zijn vervolgens in een beleidsmatig kader geplaatst: het zogenaamde iglomodel. Binnen het iglomodel wordt een relatie gelegd tussen publieke financiering en verschillende vormen van besteding:

- A. Voorziening: huisvesting, infrastructuur en staforganisatie – geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten.
- B. Subsidiabele culturele en cultuur-educatieve activiteiten - deels gedekt door eigen inkomsten, deels gesubsidieerd
- C. Overige culturele, cultuur-educatieve en commerciële activiteiten – geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering.

Uit de analyse van Berenschot blijkt dat de continuïteit van Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging in het geding is.

Zij concluderen dat de financiële duurzaamheid van Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging niet is te waarborgen, als gevolg van een te lage structurele

subsidie om de voorziening te kunnen onderhouden en exploiteren en daarmee culturele activiteiten te kunnen realiseren. Het structurele tekort is niet te compenseren uit andere bronnen of met culturele of commerciële activiteiten.

Verhoging van de subsidie voor exploitatie en onderhoud naar een bij stedelijke podia passend niveau is noodzakelijk om continuïteit te waarborgen en podiumkunsten te blijven programmeren.

Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging opent met het oog op de continuïteit van de organisatie het gesprek met de gemeente over een verhoging van de exploitatiesubsidie en subsidie voor onderhoud.

Gezien de huidige ongezonde financiële positie van de organisatie is de noodzaak groot om het weerstandsvermogen de komende jaren te verbeteren. Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging roept de gemeente op om de subsidie te verruimen.

Toekomst

Ook over 4 jaar, in 2021, zal er muziek klinken in De Vereeniging en worden er verhalen verteld in Stadsschouwburg Nijmegen. Onze podia zijn nog meer bekend dan nu en we bereiken meer Nijmegenaren. De samenstelling van het publiek is anders: meer jonge mensen, meer mensen uit alle wijken en meer Nijmegenaren met een niet-Nederlandse achtergrond bezoeken de programma's. Veel activiteiten en evenementen worden georganiseerd met partners uit de stad en bij veel van onze medewerkers, gasten, klanten en stakeholders overheerst een 'trots' gevoel over de Stadsschouwburg en De Vereeniging. Onze panden zijn meer up-to-date en de bedrijfsvoering en financiële positie is beter op orde.

Maar het belangrijkste resultaat zal zijn, dat de verhalen die zijn verteld in voorstellingen, concerten, congressen, festivals en andere activiteiten, de Nijmegenaren daadwerkelijk hebben geraakt, aan het denken gezet, ontroerd of onbedaarlijk aan het lachen hebben gemaakt.

Verantwoording

Dit beleidsplan is tot stand gekomen met medewerking van alle medewerkers van Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereeniging, en in het bijzonder met de werkgroep, bestaande uit Agnes, Veerle, Mehmet, Merel, Floor, Rob T, Rob S, Wouter, Lieke, Leon en Eva. Er zijn gesprekken gevoerd met ambtenaren, raadsleden, vrijwilligers, gasten,

culturele organisaties, bedrijven en andere samenwerkingspartners. G.J. van Veggel heeft als sturende kracht het proces om tot dit document te komen, begeleid.

Stadsschouwburg Nijmegen en Concertgebouw De Vereniging dankt de Gemeente Nijmegen voor de structurele ondersteuning en alle overige subsidiënten, sponsors, (culturele) organisaties, bedrijven, artiesten, gasten, medewerkers en de vele vrijwilligers voor hun inzet en betrokkenheid.