

theater *verlicht*

VISIEDOCUMENT

2024 — 2030

theater *verlicht*

VISIEDOCUMENT

2024 — 2030



VOORWOORD

VOORWOORD

Theater verlicht. Theater verlicht de mens.

In een maatschappij die verhardt en polariseert, groeit het verlangen naar een tolerante, vrije en gelijke samenleving. We lopen vaak aan elkaar voorbij zonder écht te luisteren. Terwijl de dialoog juist helpt om meer begrip voor elkaar te kweken. Theatermakers maken voorstellingen vanuit een urgentie om maatschappelijke thema's zichtbaar te maken. Hoe mooi is het dan om na een voorstelling samen met elkaar het gesprek hierover aan te gaan en zienswijzen met elkaar te delen?

Theater prikkelt en verrijkt.

Theater verlicht. Theater verlicht de mens.

Werk, studie, gezin, vrienden of hobby... Met z'n allen volgen we een strak geplande agenda. Hoe fijn is het, als het zaallicht uitgaat en het doek open, om vervolgens te genieten en te ontspannen van een goede cabaretvoorstelling, een heerlijke komedie of een swingende musical. Het theater als plek waar je op adem kan komen en naar huis gaat met een grote glimlach.

Theater amuseert en ontspant.

Theater verlicht. Theater verlicht de mens.

Voor veel mensen ligt theaterbezoek niet voor de hand. Wij zetten ons in om drempels te verlagen en een bezoek aan het theater voor een brede groep mensen mogelijk te maken. Op die manier dragen we een klein steentje bij aan een meer gelijkwaardige en open samenleving.

Theater verbindt en slecht drempels.

Hierbij presenteren wij het visiedocument van Theater aan het Vrijthof tot en met 2030. De pijlpalen zijn geslagen en vanuit gezamenlijk gedragen speerpunten en ideeën zijn de visie, missie en doelen voor de komende jaren vastgesteld. Met *Theater verlicht* werken we aan Theater aan het Vrijthof als cultureel lichtpunt. Het theater als bruisende en gastvrije plek waar bezoekers en makers zich thuis voelen. Waar iedereen welkom is, waar dialogen ontstaan voor wederzijds begrip, waar het mag schuren, maar waar ook gelachen wordt en samen nieuwe herinneringen worden gemaakt.

Veel leesplezier gewenst!

Brigitte I.J. van Eck

directeur



OPENING

HOOFDSTUK 1.

INLEIDING

Maastricht kent een lange theatertraditie die zijn oorsprong vindt in het Franse beroepstoneel in de tweede helft van de 17^e eeuw. Een houten tent op de Markt – en later een omgebouwde manege aan de Jekerstraat – diende als toneelzaal voor de Franse militairen. Theater werd pas een burgeraangelegenheid met het ombouwen van de Jezuïetenkerk tot de Bonbonnière als stadsschouwburg. Sinds 1992 is het theater van Maastricht gevestigd in het voormalig Generaalshuis aan het Vrijthof.

1.1 THEATER VOOR ONTMOETING, DIALOOG EN SÁMEN

Theater aan het Vrijthof is een professioneel geoutilleerd theater dat werkt met een team van experts met een groot theaterhart en waarbij service en gastvrijheid, zowel voor als achter de schermen, hoog in het vaandel staan. Als theater brengen we zowel een breed toegankelijk als een artistiek spannend theaterprogramma voor inwoners van Maastricht, de wijde regio en soms ver daarbuiten. We spelen met onze programmering in op de unieke positie van Maastricht als provinciehoofdstad, onder meer door het laten zien van de voorstellingen van de hier gehuisveste professionele en amateurgezelschappen, optredens van studenten van de vakopleidingen van Conservatorium en Toneelacademie alsook bijeenkomsten van de Universiteit Maastricht. We zijn trotse producent van Festival Musica Sacra en partner en festivalhart van de Nederlandse Dansdagen, naast andere toonaangevende evenementen in de stad, zoals de Vrijthofconcerten van André Rieu en de TEFAF.

We zijn een belangrijke verbindende plek in de stad, samen met de culturele partners. We spreken daarbij over óns

theater, maar tegelijkertijd is Theater aan het Vrijthof van iedereen. Juist niet alleen van ons, maar óók van de bezoeker, de Maastrichtenaar, de stad en de (Eu)regio. Het theater is immers die toegankelijke en gastvrije plek waar het om ‘samen’ draait. Om ontmoeting, dialoog, contact, reflectie, inspiratie, innovatie en zoveel meer. De omgeving waarin we ons bevinden, verandert continue. Het is van belang dat we ons blijven verhouden tot deze veranderingen, door alert te zijn, te blijven (door)ontwikkelen en aan te passen.

1.2 THEATER AAN HET VRIJTHOF IN CIJFERS

Theater aan het Vrijthof zorgt voor een belangrijk deel voor zijn eigen inkomsten. Over de periode 2017 t/m 2019 bedroegen de eigen inkomsten gemiddeld 50% van de totale inkomsten. In seizoen 2023-2024 was dit ruim 60%. De baten bestaan voor het grootste deel uit inkomsten van de kaartverkoop en daarnaast uit de verhuur van theaterzalen en foyers, horeca-omzet rondom voorstellingen bij evenementen en (programma)subsidies. Voor onder meer het gebouw, de personele lasten en de (artistieke) programmering, ondersteuning van onze huisgezelschappen en festivals ontvangen we een financiële bijdrage van de gemeente Maastricht. Deze is verwerkt in de totale gemeentelijke begroting en exploitatie.

Theaterzalen

We hebben als Theater aan het Vrijthof de beschikking over twee in pandige theaterzalen: de Papyruszaal met 915 stoelen en de Bovenzaal met 110 stoelen. Tot aan de opening van de Middenzaal (opening voorzien in oktober 2027) hebben we ook de beschikking over de theaterzaal van AINSI aan de Lage Kanaaldijk met 150 stoelen en het Kumulus-theater aan de Herbenusstraat met 110 stoelen. Voorts wordt regelmatig de Sint Janskerk ingezet voor voorstellingen, alsook tijdens festivals ook vele andere (cultuurhistorische) locaties in de stad. De nieuwe Middenzaal wordt de komende jaren gerealiseerd op de eerste, tweede en derde verdieping in het theater aan de kant van de Statenstraat op de plek waar voorheen Philzuid was gevestigd. Natuurlijk denken wij – vanaf de zijlijn – mee over de plannen voor revitalisering van de Bonbonnière.

2023 / 2024

181.000

BEZOEKERS

(167.000 in 2022/2023)

473

VOORSTELLINGEN

(517 in 2022/2023)

96

BOUWDAGEN &
REPETITIEDAGEN

(49 in 2022/2023)

121

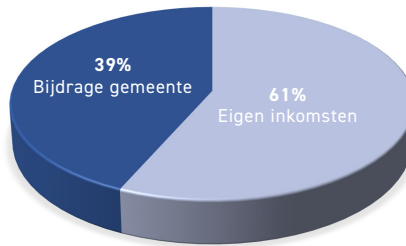
VERHURINGEN

(107 in 2022/2023)

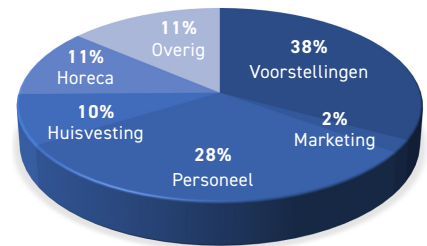
134

MEDEWERKERS

INKOMSTEN € 8.936.522 *



UITGAVEN € 9.058.403 *



* Inkomsten en uitgaven betreffen het boekjaar en niet het theaterseizoen.

52 FTE
134 COLLEGA'S

33,4 FTE
39 VASTE MEDEWERKERS

13,7 FTE
52 OPROEPKRACHTEN
HORECA & TECHNIEK

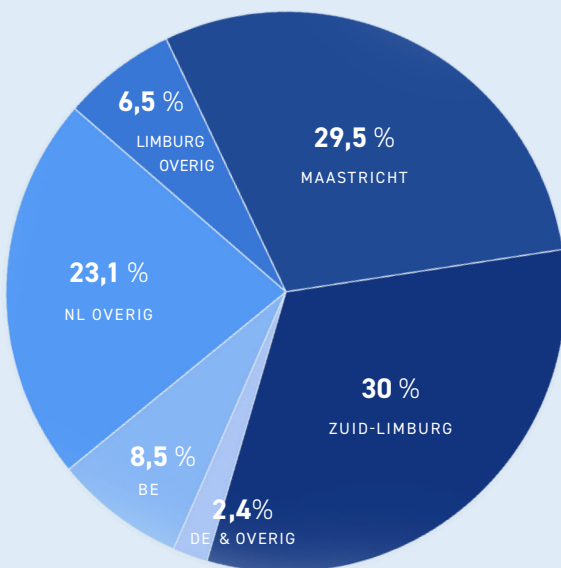
5 FTE
43 VRIJWILLIGERS

AANTAL VOORSTELLINGEN
PER LOCATIE



(festivals, kaartverkoop derden, etc.)

TICKETKOPERS
PER REGIO



BEZOEKERS AANTALLEN

180.565 Totaal

131.070

Bezoekers reguliere voorstellingen

26.205

Bezoekers festivals - Musica Sacra,
Nederlandse Dansdagen e.a.

17.096

Bezoekers zakelijk & verhuringen

6.194

Bezoekers gratis events theater

Organisatie

Wij werken in een team met 134 collega's: 39 vaste medewerkers (33,4 FTE), zijn werkzaam bij verschillende afdelingen: bedrijfsvoering, programmering, marketing & uitbalie, theatertechniek, gebouwbeheer en facilitaire dienst. De functies van eerste medewerkers horeca alsook de oproepkrachten binnen de horeca zijn ondergebracht in een aparte Stichting: Stichting Culturele en Civiele Dienstverlening Kunsten (SCCDK). Bij de afdeling techniek werken we naast vaste medewerkers met een pool van freelancers en oproepkrachten. Beide groepen representeren zo'n 50 medewerkers (13,7 FTE). De service naar onze gasten wordt ondersteund door een grote groep van 43 vrijwilligers (5 FTE). Voor personeel & organisatie en een deel van het gebouwbeheer heb

ben we ondersteuning vanuit de gemeentelijke afdelingen. Het totale team staat onder leiding van de directeur (in casu de 'Manager Theater' als één van de negen organisatieonderdelen van de Gemeente Maastricht). De directeur legt verantwoording af aan de Directeur Fysiek, lid directieteam van de gemeente, en is qualitate qua tevens directeur-bestuurder van Stichting Musica Sacra en Stichting Culturele en Civiele Dienstverlening Kunsten.

1.3 SWOT-ANALYSE

Hieronder is een geactualiseerde (eenvoudige) SWOT opgenomen, die mede als basis heeft gediend voor onze missie en visie.

SWOT-ANALYSE 2024

STERKTES

- » Historisch gebouw met markante uitstraling
- » Betrokken medewerkers met expertise en hart voor theater
- » Sterke relatie met (huis)gezelschappen / kunstvakonderwijs
- » Brede programmering met top artistieke voorstellingen en kwaliteitsamusement
- » Enthousiaste groep vrijwilligers
- » Podium en ondersteuning voor amateurverenigingen

ZWAKTES

- » Theater wordt ervaren als hoogdrempelig, mede door gebouw
- » Onderdeel gemeente, met CAO gemeente en weinig eigen beslissingsruimte
- » Thans maar 2 zalen in eigen huis
- » Weinig ruimte voor cultureel ondernemerschap
- » Hoge werkdruk medewerkers
- » Onvoldoende focus op maken van scherpe keuzes
- » Publiek is veelal wit, hoogopgeleid en op leeftijd
- » Bereikbaarheid theater in binnenstad met hoge parkeerkosten

KANSEN

- » Gevarieerde bevolkingssamenstelling
- » Aanwezigheid expats, studenten, internationale instituten
- » Opbouw relatie met bedrijfsleven
- » Binding met nieuw professioneel talent
- » Komst van de Middenzaal
- » Samenwerkingsverbanden (bedrijfsleven, UM, MUMC)
- » Rol van Artificial Intelligence in programmering en bedrijfsvoering
- » Euregionale ligging en samenwerkingsmogelijkheden

BEDREIGINGEN

- » Politieke klimaat in relatie tot cultuursubsidies
- » BTW-verhoging op onder andere cultuur
- » Cultuurbudget Maastricht/provincie staat onder druk
- » Sterk stijgende kosten
- » Vertrek van professionele makers naar elders in provincie of land
- » Groeiende armoede en sociale isolatie
- » korting op het gemeentefonds in 2026 met mogelijke bezuinigingen tot gevolg
- » Publiek met andere culturele achtergrond moeilijk naar theater te krijgen

1.4 OMGEVING THEATER/CULTURELE VELD

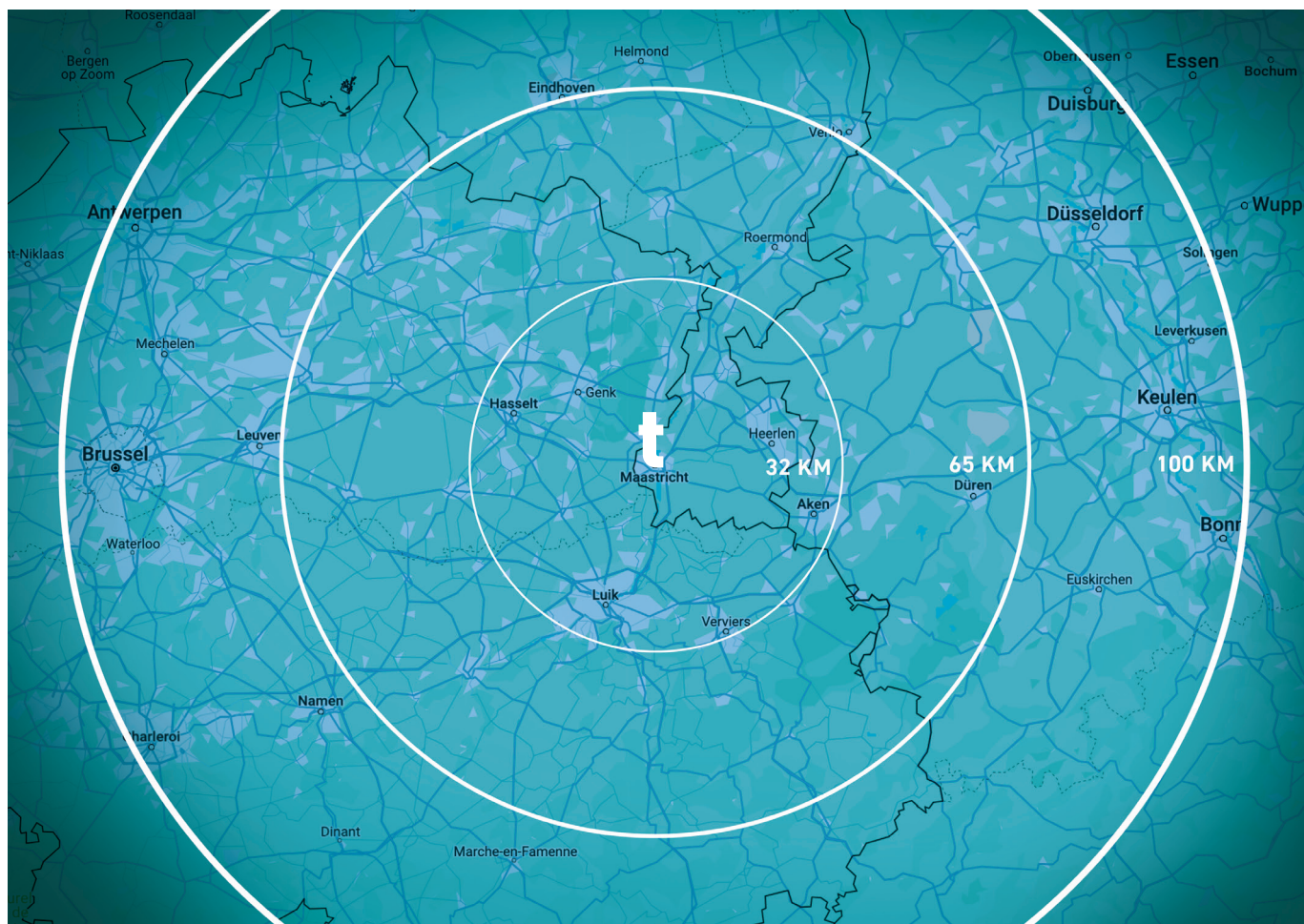
(Zuid-)Limburg, met Maastricht als hoofdstad, is een levendige regio grenzend aan België en Duitsland met een interessante cultuur-historische en economische geschiedenis.

De in deze regio gevestigde stedelijke theaters in Maastricht, Sittard-Geleen, Heerlen en Kerkrade bedienen samen een gebied van zo'n 500.000 inwoners. De stad Maastricht telt daarvan ruim 122.000 inwoners, waarvan 89% met een Westerse achtergrond en 11% met een niet-Westerse achtergrond. Het aandeel hoog opgeleiden (35%) is groot, evenals het aandeel MBO-ers (30%). Het aandeel laagopgeleiden is 25%. Het gemiddelde bruto-jaarinkomen per inwoner is € 27.500,- en daarmee in landelijk opzicht in de hoogste 24% van de regio's¹. Verder kenmerkt de stad zich door de aanwezigheid van een aantal grote (internationale) bedrijven, het Gouvernement, de Universiteit Maastricht, universitair ziekenhuis MUMC+, de kunstvakopleidingen Conservatorium, de Toneelacademie, het Maastricht Institute of Arts en de Jan

van Eyck Academie. Gezelschappen die door het Rijk worden gefinancierd (Basis Infra Structuur ofwel BIS) of door het Fonds Podiumkunsten: Philzuid, Opera Zuid, Sally, Toneelgroep Maastricht en nieuwkomer Oxygen Dance Company en Oxygen Academy. De festivals waaronder Nederlandse Dansdagen en Festival Musica Sacra vormen samen met de kunstvakopleidingen een vitaal onderdeel van de culturele infrastructuur in Maastricht. Ook (nieuwe) makers zoals Muziektheatergezelschap Boven Water zorgen voor een kleurrijk cultureel palet.

Tevens kent Maastricht een aantal toonaangevende musea en culturele instellingen zoals het Bonnefanten en Centre Céramique met bibliotheek, Natuurhistorisch Museum en het Maastricht Museum. Derhalve is Maastricht een 'rijke' stad met een sterke economische en culturele aantrekkingskracht.

¹ allecijfers.nl/gemeente/maastricht



De vigerende Cultuurvisie ‘Cultuur maakt Maastricht, Maastricht maakt cultuur’ toont de toegevoegde waarde aan van cultuur voor de stad en het doel de culturele keten ‘produceren, presenteren, interesseren en leren’ te versterken. Als theater vervullen we hierin een belangrijke spilfunctie (onder meer in programmering, samenwerking amateurveld, onderwijs en maatschappelijke organisaties alsook talentontwikkeling en educatie) en sluit dit visiedocument dan ook goed aan bij de Cultuurvisie van de stad.

1.5 THEATERLANDSCHAP

Theaters en theaterbezoek vormen een belangrijk onderdeel van de stedelijke culturele infrastructuur en het mentale welzijn van mensen. Nederland telt zo’n 575 theaterzalen en 200 concertlocaties, waarbij gemeenten veelal eigenaar zijn van het gebouw en zorgen voor exploitatiesubsidies. In Maastricht is Theater aan het Vrijthof thans nog een onderdeel van de gemeentelijke organisatie. De VSCD, Vereniging voor Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, is de branchevereniging van de podia en telt 155 leden. In 2023 hebben de leden van de VSCD samen 10,4 miljoen bezoekers ontvangen met ruim 31.000 voorstellingen.

In de zuidelijke provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg zijn de schouwburgen en theaters – als onderdeel van de VSCD – verenigd in Stichting Zebralim. In Limburg werken partners uit het brede culturele veld samen binnen het stedelijke netwerk Maastricht, Heerlen en Sittard-Geleen in samenwerking met de Provincie Limburg om de culturele ketens te verstevigen.

De adviezen over de nieuwe kunstenplanperiode 2025-2028 zijn bekend³. Ook in Limburg ontvangt een aantal gezelschappen rijks- en/of provinciale en gemeentelijke subsidie voor een gevarieerd theater- en festivalleven. Daarbij kleuren steeds meer nieuwe en/of jonge makers mede het cultuurlandschap.

² Jaarcijfers schouwburgen en concertgebouwen in Nederland 2023

³ Kijk op fondspodiumkunsten.nl en raadvoorcultuur.nl voor de meest recente informatie, alsook op de websites van gemeente Maastricht en Provincie Limburg.



ONZE OPGAVEN

HOOFDSTUK 2.

ONZE OPGAVEN

We leven met z'n allen in een snel veranderende wereld waarin én veel gebeurt, én het nieuws op allerlei manieren ons direct bereikt via verschillende (sociale) media. De omgeving van Theater aan het Vrijthof is constant in beweging waarbij de samenleving globaliseert en individualiseert tegelijkertijd. We willen hierop reageren en anticiperen, zowel in onze programmering als met de organisatie die we met elkaar vormen. Hieronder zetten we de grootste opgaven voor Theater aan het Vrijthof op een rij. Verderop in dit document laten we zien hoe we met deze opgaven concreet aan de slag gaan via onze visie, missie en strategie.

Een vitale en weerbare cultuursector

De culturele sector als geheel, maar ook de afzonderlijke 'spelers' in het veld moeten in staat zijn om in kunnen te spelen op (actuele) ontwikkelingen. Dit geldt ook voor ons als Theater aan het Vrijthof als één van de grootste cultuurinstellingen van Maastricht. De bedrijfsvoering moet daarbij toekomstbestendig zijn en innovatie wordt omarmd. Wij zijn ons daarbij bewust van de (maatschappelijke) positie, passen de principes van onder meer de Fair Practice Code, Code Diversiteit en Inclusiviteit en Governance Code Cultuur toe en gaan op een duurzame manier om met onder meer onze theaterzalen en foyer, materialen en diensten.

Maastricht: een aantrekkelijke stad voor iedereen

De leefbaarheid in Maastricht is gediend bij een levendige stad waar ieder op zijn eigen manier kan wonen, leven en recreëren, waaronder met bezoek aan een breed en internationaal podiumkunstenaanbod, tentoonstellingen, dansavonden, cafébezoek en festivals. In het centrum, maar ook in de wijken. De aantrekkingskracht van Maastricht is tevens van invloed op het aantal toeristen dat een bezoek brengt en het vestigingsklimaat voor studenten, bedrijven en hun werknemers die hier komen wonen.

Ruimte voor innovatie en creativiteit

Een innovatieve en creatieve stad biedt werkgelegenheid. Er liggen kansen voor Maastricht en daarmee ook voor het theater in de verbinding met wetenschap en creatieve opleidingen. Om de toekomst vorm te geven en problemen mede op te lossen zijn ondernemende makers en creatieve denkers in de stad hard nodig. Daarom gaan we met elkaar werken aan een vruchtbaar makers klimaat in de stad.

Vrije meningsuiting en voor iedereen toegankelijk

Mensen leven langs elkaar heen en te weinig mét elkaar. Helaas worden er mensen uitgesloten en krijgt niet iedereen een eerlijke kans. Kunst en cultuur zijn in staat om mensen weer bij elkaar te brengen en te laten zien dat diversiteit een belangrijke kracht is in de stad. Kunst en cultuur geven mensen een stem om zich uit te drukken, tegenover elkaar, maar ook en vooral om wederzijds begrip te creëren.

Mensen verbinden

Dit is onze kernactiviteit en doen we iedere dag. We brengen bezoekers samen die genieten van live-vertelde verhalen op het podium. Een huis waar mensen zich thuis en welkom voelen. Ook het zoeken naar een sterkere verbinding met onze culturele partners in de stad en de (EU-)regio heeft een plek binnen onze ambities. Dit sluit naadloos aan bij het coalitieakkoord van Maastricht: Stad van verbondenheid.

Vergroten van een divers publiek

Hoewel we nu al inzetten op een ander publiek dan onze reguliere theaterbezoekers, is het aandeel van bijvoorbeeld jonge bezoekers, mensen met een andere culturele achtergrond en nieuwe bezoekers nog te klein. Hier gaan we de komende jaren actief op inzetten via een concreet doelgroepenbeleid voor een meer diverse publiekssamenstelling.

Ruimte is nodig voor cultureel ondernemerschap

(Zeker) in tijden van budgettaire krapte en sterkte kostenstijgingen is het van belang nieuwe initiatieven te blijven ontwikkelen om mee te kunnen bewegen. Daarvoor is ruimte (o.a. financiële ruimte, handelsvrijheid en personele capaciteit) nodig om cultureel ondernemerschap te kunnen bevorderen.

Een goede 'governance' is vanzelfsprekend

Wij zijn ons als theater mede door de coronacrisis bewuster geworden van (ondernemings)risico's en daarmee ook van het belang voorbereid te zijn op eventuele tegenvallers. Door reserves te mogen aanleggen en goed toezicht te houden op de (financiële) risico's en beheersbaarheid is er controle op de bedrijfsvoering in de breedste zin van het woord.

Duurzaamheid als vast onderdeel van de bedrijfsvoering

Duurzaamheid is een maatschappelijke opgave waar we in het hele land mee te maken hebben, dus ook in het theater. De komende jaren willen wij waar mogelijk de overgang maken naar bewustwording van onze ecologische voetafdruk en deze verkleinen door alle onderdelen van de bedrijfsvoering onder de loep te nemen (toeleveranciers, gebouwbeheer, bezoekersstromen naar theater, facilitaire zaken etc.) en daar waar nodig investeringen te doen in het gebouw en andere (beleids-)keuzes maken.

HOOFDSTUK 3.

VISIE EN MISSIE

3.1 VISIE

Theater aan het Vrijthof is een levendige en bruisende ontmoetingsplek waar altijd wat te doen is en waar de deuren altijd open staan. Als theater verhouden we ons voortdurend tot de maatschappij waarin we leven, en vervullen we een actieve rol door relevante thema's via voorstellingen, randprogrammering en evenementen zichtbaar en bespreekbaar te maken. We willen mensen voeden in hun eigen nieuwsgierigheid en met elkaar de dialoog aan laten gaan, hen inspireren, hun geest verrijken en ook laten ontspannen in een gezellige en gastvrije sfeer. Hiermee halen we mensen juist even uit de dagelijkse wereld óf confronteren we hen mét de actualiteit.

Onze visie luidt dan ook als volgt:

Theater bedient en scherpt de geest en de ziel van de stad

Met deze visie bedoelen we dat we de samenleving dienen met het aanbieden van voorstellingen aan alle inwoners van de stad en de (EU)regio met een aanbod dat past bij hun interesses en hun behoeftes. We dienen de artiesten (professionals en amateurs) door ze alle theaterfaciliteiten te bieden die ze nodig hebben om prachtige voorstellingen te brengen. Ons programma biedt de bezoekers de kans om de geest te verrijken en te scherpen. We zoeken in het theaterprogramma en ons randprogramma de scherpste op door in te spelen op maatschappelijke thema's en discussies aan te zwengelen. We maken scherpe keuzes in ons programma en de doelgroepen die we willen bedienen. Bij alles wat wij als theaterorganisatie doen zijn wij ons bewust van de geest en de ziel van Maastricht. Die zijn bijzonder en verbinden ons met elkaar.

3.2 MISSIE EN AMBITIE

Vanuit de visie is onze programmering derhalve een afspiegeling van hetgeen zich in de samenleving afspeelt, door een voortdurende zoektocht naar voorstellingen met actuele, maatschappelijke thema's, naar nieuw talent onder andere via

de kunstvakopleidingen, naar interessante internationale producties die we naar Nederland halen en het laten zien van het klassiekers binnen verschillende genres, vaak in nieuwe bewerkingen. Ook het kwalitatief hoogstaande amusementsprogramma is een belangrijk onderdeel, evenals het geven van een podium aan regionaal talent en nieuw talent. Bij alle te maken keuzes staan vakmanschap, oorspronkelijkheid en zeggingskracht centraal. We activeren de maakkracht en impact van onze huisgezelschappen en ondersteunen hen in hun ambities en plannen. Onze (huis)festivals zijn van landelijke betekenis en trekken bezoekers uit het hele land en buitenland. We zoeken actief naar talentvolle nieuwe (jonge) makers in de stad/regio. We verkleinen de afstand tussen de theatermakers en het publiek door een actieve randprogrammering waarbij makers met het publiek in gesprek gaan, ruimte is om repetities bij te wonen en andere vormen van direct contact rondom een voorstelling.

We werken actief samen met de culturele partners in de stad om de culturele ketens te versterken en een stevig cultureel werkveld te creëren.

We zijn – samen met de andere theaters – gesprekspartner van de grote impresariaten en gezelschappen en in de lobby richting het rijk.

Vanuit deze gedachte is onze missie:

Theater verlicht

Al onze keuzes zijn gericht op het verlichten van mensen: Theater verlicht onze bezoekers met nieuwe inzichten, kennis, begrip alsook inspiratie en reflectie. Theater zorgt ook voor ontspanning, zodat bezoekers even niet aan hun dagelijkse zorgen hoeven te denken. Theater verlicht betekent ook meer ruimte in te richten voor experiment en heldere keuzes maken.

We maken met Theater Verlicht als theaterorganisatie een transitie door van facilitering van (huis)gezelschappen en – festivals met hun voorstellingen, naar een open, betrokken theater en een levendige, culturele ontmoetingsplek waar zowel artiesten, huurders en gasten (niet per se theaterbezoekers) zich welkom en thuis voelen en waar de mede-

werkers trots zijn op hun eigen theater omdat we ertoe doen voor de inwoners van de stad en (Eu)regio. We zetten onze theaterdeuren daarom open voor mensen, ook overdag, voor een kop koffie of om te kunnen werken via een flexplek.

We maken artistieke 'hubs' waar theatermakers gebruik kunnen maken van het huis om te werken, op tijden waarop dit mogelijk is. Daarbij dient het hele theater als ontwikkel- / repetitieplek en podium. Theatermakers delen hun verhalen met het publiek, wij als theater delen het huis met hen maar ook met het publiek.

Het theater is toegankelijk voor iedereen en als onderdeel van een basisbehoefte voor de mens: de behoefte om te leren, elkaar te ontmoeten, zich te vermaken en de geest te verrijken. In deze rol zoeken we actief de samenwerking op met andere culturele organisaties en/of gezelschappen, maar ook met organisaties binnen het sociaal domein, scholen en kinderopvanglocaties.

Met al deze stappen willen we als theater een lichtpunt zijn voor mensen en daarbij excelleren in alles wat we doen.

Onze ambitie luidt derhalve:

Theater aan het Vrijthof is een cultureel lichtpunt

Met deze visie, missie en ambitie zetten we de kracht van theater in als basis voor een betere, meer gelijkwaardige en betrokken samenleving.

theater
verlicht

STRATEGISCHE
DOELSTELLINGEN

HOOFDSTUK 4.

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Onze ambitie is dat in 2030 50% van de Maastrichtse bevolking minimaal één keer in aanraking is gekomen met het theater en een voorstelling of activiteit heeft bijgewoond. Kinderen in de basisschoolleeftijd en middelbare schoolleeftijd komen eveneens minimaal één keer per jaar, maar liever vaker, in aanraking met theater. Om de visie, missie en ambitie te kunnen realiseren, gaan we de komende jaren aan de slag met het realiseren van de volgende strategische doelstellingen:

4.1 EEN VOORUITSTREVENDE PROGRAMMERING

Theater aan het Vrijthof wil nadrukkelijk een open en actief theater zijn en een actieve rol pakken om maatschappijkritische thema's een podium te geven, om mensen uit het alledaagse te halen én de deuren te openen voor iedereen in stad en regio. We laten mensen ervaren, denken én doen. Maken en meemaken.

We creëren aan de hand van het programmeringsprofiel (zie bijlage 1) een aanbod dat past bij de stad en de tijdgeest, zorgt voor een succesvolle cross-overs, talentontwikkeling en stimulering van het sociaal-culturele klimaat in Maastricht en de (Eu)regio. Het doel is een meer diverse publieks-samenstelling te creëren, onder meer door een boeiende programmering, mede gebaseerd op actuele thema's in de maatschappij. We putten daarbij uit de (inter)nationale podiumkunstenmarkt en spelen in op de veranderende omgeving en het zich ontwikkelende publiek. Aan de hand van de kwaliteitscriteria oorspronkelijkheid, vakmanschap en zeggingskracht stellen we een evoluerend en derhalve

verrijkend theaterprogramma samen, dat bestaat uit zowel artistiek als amusementsaanbod.

Een financieel verantwoorde programmering is daarbij vanzelfsprekend, waarbij voor mogelijk verlieslatende doch inhoudelijk interessante programmering aanvullende ondersteuning wordt gezocht via fondsen en stichtingen. We ambiëren een proactieve organisatie te zijn die een zichtbare plek middenin de maatschappij inneemt, een die actuele onderwerpen aansnijdt en impact kan maken voor de bezoekers. Om deze geïntegreerde visie op theater en de gewenste rol in de stad optimaal te kunnen realiseren, zetten we in op cross-overs en kruisbestuiving tussen kunst- en cultuurdisciplines en focussen we op samenwerking met de (huis)gezelschappen, kunstenaars, wetenschap, onderwijs en het bedrijfsleven in de stad.

Om oprechte en duurzame betrokkenheid te creëren, gaan we strategische allianties met onze huisgezelschappen en –festivals verder verdiepen.

Dit betekent concreet:

- » Via actief scouten, zoeken naar en vinden van verrassende en vernieuwende voorstellingen, op nationaal maar ook internationaal niveau.
- » We maken ruimte voor innovatie en experiment.
- » Blijvende aandacht voor de amateurprogrammering en hun ondersteuning, mede in aanloop naar de komst van de Midzenzaal. Indien versterkend, dan aansluiting zoeken bij bestaande evenementen (Vastelaovend, Heiligdomsvaart etc).
- » Het voorstellingsaanbod door de gezelschappen is groot en daarin zullen we nog scherpere keuzes moeten maken om onze visie en missie kracht bij te zetten.
- » Het ontwikkelen van een theaterplan voor en met kinderdagverblijven in samenwerking met huisgezelschap in het kader van Rijke Schooldag.
- » Ruimte in de programmering met voorstellingen die mensen met een andere culturele achtergrond aanspreekt.

- » We versterken de culturele keten door intensiever samen te werken met de (vak)opleidingen en jonge en nieuwe makers. Dit doen we onder andere door in de te realiseren Middenzaal (zie verderop meer info) en Bovenzaal repetitie- en presentatieplekken te creëren.
- » Een actieve zoektocht naar nieuw professioneel talent.
- » Alert zijn op voorstellingen met een uitgesproken kijk op sociaal-maatschappelijke thema's die ons publiek uitdagen, nieuwsgierig maken en nieuwe inzichten geven.
- » We besteden in de programmering meer aandacht aan educatie. Theaterbezoek ontwikkelt de verbeeldingskracht bij kinderen en jongeren. Hiermee investeren we ook in het theaterpubliek van de toekomst.
- » Inhoudelijk versterken van de samenwerking met onze festivals, huisgezelschappen en vakopleidingen.
- » Het openen van onze deuren, ook overdag, voor (jonge) makers en activiteiten als Winter Nights van VIA Zuid.
- » Herijking van de rol en taken van programmeurs in relatie tot de missie en in het verlengde daarvan het herijken van de personele bezetting (bijvoorbeeld een medewerker educatie).

4.2 ONDERNEMEN MET LEF

Om een financieel gezond theater te kunnen zijn, is het genereren van aanvullende eigen inkomsten en inkomsten van derden noodzakelijk. Hierbij geldt de noodzakelijke bijdrage vanuit de gemeente als vliegwiel om niet alleen een mooie programmering te maken, maar ook om extra geld te genereren en de ambities daarmee mogelijk te maken. Ten alle tijden blijft de programmering leidend vanuit de opdracht die het theater heeft om een breed en divers programma-aanbod te realiseren. Meer (ruimte voor) zakelijkheid en marktgericht kunnen werken resulteert in een nog rijker en breder cultuuraanbod, met behoud van de artistieke ambities. Voor ons is 'cultureel ondernemerschap met lef'

het realiseren van een gezonde bedrijfsvoering afgestemd op de theaterpraktijk en met als doel zoveel mogelijk culturele en sociaal-maatschappelijke waarde te realiseren. Hierbij gaan we samenwerkingen aan met het bedrijfsleven en gaan (acceptabele) financiële risico's niet uit de weg als er een grote culturele impact kan worden gerealiseerd. We bieden bedrijven en organisaties als huurder een uitstekende service en gastvrijheid en leveren daarmee een positieve bijdrage aan de gezonde exploitatie van het theater en ook aan de economische bedrijvigheid en positionering van Maastricht.

Vanaf de opening van de Middenzaal krijgt de inzet van meer sociaal-culturele, maatschappelijke en commerciële activiteiten in het theater alsook de werving van externe fondsen en donaties om onze culturele en maatschappelijke doelen te realiseren, een prominentere rol in onze bedrijfsvoering.

We maken het theater ook overdag toegankelijk, sturen scherper op inhoudelijke en financiële keuzes aan de voorkant, door een efficiëntere inzet van medewerkers bij activiteiten in relatie tot te realiseren (horeca)omzet, het realiseren van meer omzet bij verhueringen en het verder verhogen van de netto kaartverkoopopbrengsten.

Dit betekent concreet:

- » (Vooruitlopend op een gewenste externe verzelfstandiging) werken we met branche-eigen exploitatie zoals die hoort bij een professioneel opererend theater waarbij tevens meer gestuurd wordt op efficiënte inzet van middelen en mensen. We willen daarbij ruimte maken voor opbouw van een weerstandvermogen en bestemmingsreserves.
- » We zetten – zeker ook met de Middenzaal – actief in op het aanhalen en aanboren van contacten met bedrijfsleven, instellingen en onderwijs in Maastricht en de verhuur van de verschillende ruimtes en zalen die het theater tot zijn beschikking heeft. De omzet komt, na aftrek van kosten, ten goede aan de (rand)programmering en educatieve activiteiten.
- » We gaan de horeca ontwikkelen tot een meer bruisende activiteit binnen de theaterorganisatie met als doel de

totaalbeleving van een (theater)bezoek nog meer vorm te geven en naar een hoger plan te tillen en meer omzet te genereren.

» We stellen het theater ook overdag open met een terrasfunctie buiten. Een interieurontwerp dat gericht is op gezelligheid en sfeer is hier eveneens onderdeel van.

4.3 CULTURELE VOORTREKKERSROL IN MAASTRICHT/STEDELIJKE CULTUURREGIO ZUID

Theater aan het Vrijthof is een belangrijke speler in het culturele veld, zowel in de stad als de regio. We ambiëren een positie voor het theater met onze partners waarbij culturele, artistieke, economische en sociaalmaatschappelijke doelstellingen elkaar versterken. We dragen actief en zichtbaar bij aan een sterke stad, een aantrekkelijk vestigingsklimaat en aan versterking van het culturele klimaat van Maastricht en de regio, waarbij Maastricht zich positioneert als een landelijke culturele kernstad. We hebben samen met collega theaters in het land eveneens de ambitie om theaterbezoek een vanzelfsprekend onderdeel te laten zijn van het leven van mensen en dat theater een wettelijke taak wordt van de gehele overheid.

Binnen de Stedelijke Cultuurregio Zuid hebben we als culturele partners samen met de (gemeentelijke) overheden het doel de ketens te versterken de synergie te vergroten door meer kruisbestuiving te realiseren tussen verschillende culturele instellingen en zo zoveel mogelijk publiek te kunnen 'verlichten'. Hierbij zoeken wij als Theater aan het Vrijthof de samenwerking met (nieuwe) makers, festivals en collega theaters. Met de collega-theaters verdiepen we de huidige samenwerking op het gebied van marketing en programmering om samen het speelveld groter te maken en méér en nieuw publiek aan onze theaters te verbinden. We erkennen daarbij onze overeenkomsten ten aanzien van onze kerntaken, maar respecteren ook onze verschillen ten aanzien van ons artistiek profiel, cultuurhistorische en economische geschiedenis, bevolkingssamenstelling, aantal voorstellingen en capaciteit van de zalen. We zoeken elkaar op in gedeelde waarden en op basis van inhoudelijke samenwerking om de

culturele, maatschappelijke en economische waarde bij het publiek te vergroten en dus ook nieuw publiek te werven.

Dit betekent concreet:

» Een constante lobby richting ministerie samen met VSCD-leden om cultuur als wettelijke taak te benoemen voor provincies en gemeenten (zie bijlage 2 samenvatting pamflet VSCD).

» Opwaarderen van onze actieve rol in samenwerkingsverbanden met Cultuur in Maastricht (CiM) en meer inhoud geven aan samenwerking met het Expat Centre.

» Verdieping van de samenwerking met de vakopleidingen, Academie voor Beeldende Kunst, Universiteit Maastricht, Centre Céramique, de Zuiderlingen en andere culturele partners in de stad.

» Planmatig vormgeven aan de samenwerking met collega-theaters in (Zuid-)Limburg en samen richting geven aan de focuspunten van de samenwerking, meer dan de programmatische afstemming die nu al gebeurt. Ook samen bepalen welk onderscheidend programmeringsprofiel ieder theater heeft.

4.4 SOCIAAL BETROKKEN THEATER

Door middel van (het) theater willen we het dagelijkse leven van mensen die om welke reden dan ook minder goed kunnen deelnemen aan de maatschappij verlichten en daarmee een bijdrage leveren aan een meer betrokken en sociale samenleving. We verhouden ons daarbij tot de stad waarin we samen leven en hebben oog voor mensen waarbij het niet vanzelfsprekend is dat zij het theater bezoeken. Via actieve samenwerkingsverbanden streven we naar een structurele ontvangst van mensen die normaliter niet naar het theater (kunnen) komen. We gaan actief inwoners uit de veerkrachtige wijken naar het theater bewegen, al dan niet via ondersteunende maatregelen en in samenwerking met maatschappelijke en culturele organisaties. Met het vergroten van deze toegankelijkheid sluiten we eveneens aan op de doelstellingen uit het coalitieakkoord 2022-2026.

Concreet betekent dit:

- » het werken aan het letterlijk en figuurlijk vergroten van de toegankelijkheid van het theater en het verlagen van drempels.
- » het actief ondersteunen van sociaal-culturele initiatieven als Buurttheater Maastricht en de Wijkjury.
- » Samenwerking met cultuurcoaches en Cultuurmakers Maastricht.
- » het continueren en intensiveren van de bestaande samenwerkingen en aangaan van nieuwe samenwerkingen met sociaal-maatschappelijke organisaties (waaronder Quiet Community, Stichting Nao Văöre, Stichting De Knoevel, Samen voor Maastricht, Stichting Playing for Succes, Wiekent School, Trajekt, Jinc et cetera)
- » het ontwikkelen van een plan voor een Theater aan het Vrijthof Fonds in samenwerking met het Elisabeth Strouven Fonds om gelden van bedrijfsleven en particulieren te genereren om onze sociale en educatieve initiatieven mede te kunnen realiseren. Denk hierbij aan mensen die net buiten allerlei regelingen vallen, gratis theaterbezoek aan te kunnen

bieden, educatieve activiteiten te kunnen ontwikkelen en streaming van voorstellingen in verzorgingstehuizen te kunnen realiseren.

4.5. WERKEN AAN DUURZAAMHEID, OP VERSCHILLENDE VLAKKEN

Vanuit een urgentiegevoel willen we met een duurzaamheidsbeleid onze ecologische voetafdruk verkleinen, met ons gebouw (en de afvalstromen), de theaterproducties die we ontvangen maar ook met onze theaterbezoekers, toeleveranciers en het inkoopbeleid, horeca etc.. Dit doen we door duurzaamheid structureel een plek te geven in onze bedrijfsvoering en te vertalen naar ons dagelijks handelen. Tevens kijken we naar de reisbewegingen van theatergezelschappen, toeleveranciers en het publiek.

Dit betekent:

- » Implementeren van quick wins in het gebouw en richting gezelschappen/ toeleveranciers en het ontwikkelen van een beleid met een (middel)lange termijnplanning en daarmee groeien naar duurzaam opererend theater.
- » Aansluiting zoeken bij Theatre Green Book, dat vanuit een gedeelde standaard en een werkbaar open source document handreikingen biedt.
- » Verduurzamen van de gebouw- en theatertechnische installaties en dit centraal stellen in het Meerjaren Onderhouds- en Vervangingsplan.
- » Werken met milieuvriendelijke producten en middelen dan wel biologisch afbreekbare/gerecyclede producten en het selecteren van (liefst lokale) leveranciers hierop.
- » Onderzoeken of bezoekers samen (bijvoorbeeld via een Carpool-app) naar het theater kunnen komen, motiveren van bezoekers gebruik te maken van pendelbussen bij P+R Noord en het ontwikkelen van andere ideeën om de binnenstad met auto's te ontlasten.
- » Realiseren voor een attitudeverandering bij collega's, zoals alertheid op energie- en materialenverbruik.

4.6 KERNWAARDEN

Onze kernwaarden laten zien waar we voor staan, wat we écht belangrijk vinden en die ons helpen in het realiseren van onze strategische doelen. Ze verbinden ons in het dagelijkse werk waarbij we elkaar in ons gedrag kunnen aanspreken:

» Uitnodigend en spannend

Wij verbinden theatermakers en artiesten met ons brede publiek, het theater met Maastricht en omgeving en de zakelijke markt met cultuur. Onze ramen en deuren staan wijd open! Wij stimuleren interactie en kruisbestuiving en fungeren als een platform voor het ontdekken en vertellen van ideeën en verhalen. Vanuit onze passie voor theater zorgen we voor ontroering en vervoering; voor verbreding en verdieping, zowel in het theater als daarbuiten.

» Alert en doortastend

Wij zijn alert op trends en ontwikkelingen én op buitenkansen. Aandachtig en geïnteresseerd luisteren wij naar onze bezoekers en collega's, artiesten, zakelijke klanten/huurders en culturele partners. Wij hebben een scherpe blik op theater en op onze rol in Maastricht en omgeving en zijn kordaat in de vertaling van droom naar daad.

» Prikkelend en initiërend

Wij zijn een podium voor gesprek, ontwikkeling en verwondering. Artistiek en toegankelijk. Wij geven inzicht via verhalen en zijn aanjager van het debat, ook al kan dat schuren. Wij zijn smaakmaker in onze communicatie en smaakmakend in onze programmering. Wij stimuleren cultuurparticipatie, openen deuren en zijn een bron van inspiratie voor bezoekers, makers en de omgeving. Wij laten mensen denken én doen, maken én meemaken.

» Uitgesproken en verfijnd

Vanuit de rijke historie van Maastricht in relatie tot de huidige tijd, voelen we haarfijn aan wat er speelt en draaien daar niet omheen: we zijn duidelijk, open en zichtbaar. We hebben een uitgesproken visie op programmering, bezoekerservaring en hospitality, op onze rol in de stad en op de theater-, dans-, toneel- en muziekwereld. Onze verfijning vertaalt zich in een verrassend aanbod.

» Nieuwsgierig en ondernemend

Wij slaan onze vleugels proactief en ondernemend uit en zoeken nieuwe innovatieve samenwerkingen met het bedrijfsleven en fondsen actief op. Daarbij tonen we lef en creativiteit.

A woman with short, curly hair is standing in profile, facing right. She is wearing a long, dark, double-breasted coat over a patterned scarf. She is positioned in front of a large, ancient stone building with arched windows and doorways. The scene is lit with a mix of warm orange light, likely from street lamps or building lights, and a cool blue light that highlights the woman and parts of the building. The ground is paved with cobblestones.

STRATEGIE & RANDVOORWAARDEN

HOOFDSTUK 5.

STRATEGIE EN RANDVOORWAARDEN

Om de strategische doelen te kunnen realiseren, zijn de volgende strategie en bijbehorende randvoorwaarden noodzakelijk.

5.1 BEDRIJFSVOERING AFGESTEMD OP DE THEATERPRAKTIJK

Als Theater aan het Vrijthof maken wij thans organisatorisch deel uit van de ambtelijke organisatie van de gemeente Maastricht. Binnen de gemeente hebben we een status aparte, onder andere vanwege onze theaterprogrammering, werkwijze en direct contact met het publiek en artiesten. Gemeenteraad, college en directie van de gemeente zijn zich ervan bewust dat wij geen doorsnee ambtelijke taken uitvoeren en dat wij ruimte nodig hebben om de bedrijfsvoering op een meer bedrijfsmatige wijze in te richten. Voor het theater is het daarom noodzakelijk om intern te verzelfstandigen. Uiteraard doen we dit na akkoord van de directie van de gemeente en in nauwe samenwerking met de ambtelijke afdelingen om de ontvlechting in goed overleg te realiseren en vast te leggen. De volgende onderdelen zijn hierbij van belang:

Bedrijfsvoering

- » Het is belangrijk dat we kunnen investeren in branche-eigen systemen. Denk aan AFAS-theateradministratie en daaraan gekoppelde eigen kassasystemen, kantoorzaken, telefonie, kopieermachines et cetera.
- » Het is voor het theater inzichtelijker en effectiever wanneer budgetten binnen de gemeente die betrekking hebben op het theater zichtbaar zouden zijn in de begroting van het theater. Op die manier kunnen de totale gemeentelijke lasten en baten voor het theater transparant worden gemaakt.

Financieel

» Om cultureel ondernemerschap van het theater te kunnen bevorderen en het theater binnen de vastgestelde kaders meer vrijheid te geven, is een lumpsum bijdrage beter werkbaar. De lumpsum blijft gebaseerd op de gemeentelijke begrotingsrichtlijnen. Het theater zal, uiteraard, periodiek verantwoording afleggen aan de gemeente binnen de daarvoor geldende systematiek.

» Met het bovenstaande zou het theater ook het mandaat krijgen om binnen de exploitatie te schuiven met budgetten en tegenvallende resultaten op een of meerdere begrotingsposten op te vangen door positieve resultaten op andere begrotingsposten.

» Mogelijke negatieve exploitatieresultaten kunnen worden opgevangen door het theater de ruimte te geven om reserves van een bepaalde omvang aan te leggen ter dekking van tegenvallers.

Organisatorisch

» Het kunnen ontwikkelen van een eigen organisatiestructuur, afgestemd op de theaterpraktijk, helpt om de visie en missie beter te kunnen realiseren.

» Vanuit het bovenstaande kunnen functies en rollen worden beschreven die meer afgestemd zijn op de dagelijkse werkzaamheden binnen het theater.

5.2 OP WEG NAAR EEN EXTERN VERZELFSTANDIGD THEATER ⁴

Wij zien de geplande interne verzelfstandiging als duidelijke tussenstap op weg naar een gewenste externe verzelfstandiging. Dit betekent dat, na positieve besluitvorming door het college en de raad, de organisatie en de exploitatie van het theater geheel uit de ambtelijke organisatie worden geplaatst en het theater een eigen rechtsvorm krijgt. Hiermee zal het theater aansluiten bij de lange lijst van verzelfstandigde theaters in het land:

Van alle grote steden in Nederland zijn alleen in Groningen en Maastricht de theaters nog niet verzelfstandigd. De landelijke brancheorganisatie VSCD is logisch pleitbezorger van externe verzelfstandiging.

⁴ Externe verzelfstandiging wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het college en gemeenteraad.

Externe verzelfstandiging leidt tot veel verbeteringen en het beter kunnen realiseren van de strategische doelstellingen, mede door:

- » het creëren van een heldere en zakelijke sturingsrelatie en transparante verhoudingen tussen de gemeente in haar rol als beleidsmaker, opdrachtgever en financier en de culturele instelling als opdrachtnemer en uitvoerder van het beleid.
- » het vergroten van de besluit- en slagvaardigheid en de speelruimte van het theater. Het theater wordt minder gehinderd door bureaucratische processen en kan zich volledig richten op de bedrijfsmatige uitvoering van de (kern-) taken.
- » het bevorderen van cultureel ondernemerschap door het theater te kunnen positioneren als een gelijkwaardige (zakelijke) partner voor de gemeente en voor derden.
- » het versterken van de bestuurlijke slagkracht van het theater. De effectiviteit van de directie van het theater wordt vergroot en met de implementatie van een Raad van Toezicht-model worden relevante (en noodzakelijke) kennis en netwerken binnengehaald. Door te verzelfstandigen kunnen de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht zelf direct invloed uitoefenen op de theaterorganisatie en snel handelen wanneer de omstandigheden daar om vragen. De bestuurlijke slagkracht als zelfstandig theater is concreter en sneller gerealiseerd dan als gemeentelijke afdeling. Het theater is niet meer gebonden aan de lange lijnen van besluitvorming en de vele ambtelijke overleggen. De sturing op resultaten gebeurt op basis van een jaarlijkse financiële en inhoudelijke rapportage, met een reflectie op de gemaakte prestatieafspraken.

5.3 REALISATIE VAN DE MIDDENZAAL

Naast de grote Papyruszaal (915 stoelen) en de kleine Bovenzaal (110 stoelen) is de realisatie van de Middenzaal (ca. 300 tot 350 stoelen) een noodzakelijke voorwaarde om de strategische doelen met betrekking tot de vooruitstrevende programmering maar ook de sociale doelen te kunnen realiseren. De Middenzaal wordt met een door de raad ter

beschikking gesteld budget van € 15,2 miljoen gerealiseerd. De opening staat gepland in najaar 2027.

Met de Middenzaal:

- » wordt gehoor gegeven aan de jarenlange roep van de amateurkunsten om een volwaardige en professioneel uitgeruste speelplek in het centrum van de stad. Het rijkgeschakeerde palet aan amateurkunsten kan tegen speciale culturele tarieven gebruik maken van deze zaal. Zij worden hierbij technisch ondersteund en gefaciliteerd met de kaartverkoop.
- » kunnen onze huisgezelschappen, huisfestivals, vakopleidingen en vaste theatergezelschappen beter worden gefaciliteerd met (eind)voorstellingen, concerten, audities en repetities.
- » komen theaterproducties die nu te klein zijn voor de Papyruszaal en te groot voor de Bovenzaal beter tot hun recht.
- » kunnen we theatermakers beter in hun carrière begeleiden en behouden door een natuurlijk groei van de Bovenzaal via de Middenzaal naar de Papyruszaal.

5.4 CONTINUE LERENDE ORGANISATIE

In de transitie van gemeentelijke afdeling naar een zelfstandig opererend theater zullen we ons blijvend moeten ontwikkelen met een open blik naar buiten en ons ook als organisatie verhouden tot de maatschappij waarin we leven. Dat betekent:

- » dat de professionele ontwikkeling van de theatermedewerkers een nadrukkelijk onderdeel is van ons HR beleid, met scholings- en ontwikkelmogelijkheden, loopbaan en coaching en aandacht voor een realistische werkdruk. We doen daarbij ons uiterste best om medewerkers gelukkig en tevreden te houden en hebben oog voor de balans tussen werkdruk en ruimte voor informele activiteiten.
- » dat we investeren in onze medewerkers van de toekomst, onder andere door een actief stagebeleid bij de verschillende afdelingen van het theater.
- » dat we streven naar meer diversiteit in leeftijd, sekse, culturele achtergrond onder medewerkers, zzp-ers en vrijwilligers.

5.5 MARKETING & PUBLIC RELATIONS

Om de missie en visie en de daaruit voortvloeiende doelstellingen en plannen te kunnen realiseren is een strategisch marketingplan van groot belang alsook op basis van data analyse weten welk publiek we nu wel en niet bereiken.

We gaan de komende jaren inzetten op:

» Ter realisatie van de strategische doelstellingen, zal er op marketing- en communicatiegebied een strategisch marketingplan worden opgesteld en worden structurele datarapportages en marketinganalyses uitgevoerd ter ondersteuning en advisering van de organisatie en ter ondersteuning van het management team.

» Daarnaast wordt geïnvesteerd in een nieuw CRM systeem waarmee we klantgegevens, klanthistorie en offline en online communicatie kunnen ontsluiten. Met deze software kan de afdeling meer data gedreven en doelgericht werken. Gezien de verschuiving van online koopgedrag en communicatie met klant zal er worden onderzocht hoe de functie van de UITbalie er in de toekomst uit zal zien. Dit bekent niet per definitie minder werk, maar wel een verschuiving van werk.

» In het marketingplan wordt tevens focus aangebracht op doelgroepen die we thans onvoldoende bereiken, zowel in leeftijd, (veerkracht)wijk of achtergrond. Daarnaast richten we ons op jonge theaterbezoekers, studenten en expats. Deze laatste twee groepen vormen een belangrijk onderdeel van de demografische samenstelling van de stad. Ook worden zaken als prijsbeleid en rangensysteem in de zalen herijkt om beter aan te kunnen sluiten bij ieders portemonnee.

» Om in 2030 het effect van de inspanningen te kunnen meten, wordt in het najaar van 2024 een nulmeting uitgevoerd onder de bezoekers en niet-bezoekers. Deze wordt in 2027 opnieuw uitgevoerd.



TJDLIJN & RAMMING

HOOFDSTUK 6.

TIJDLIJN EN RAMING

6.1 TIJDLIJN

We willen de komende jaren de doelen gefaseerd realiseren. Hierbij hebben we op hoofdlijnen de volgende tijdlijn voor ogen:

SEIZOEN 2024/2025

- » Implementatie branche-eigen bedrijfsvoering via AFAS boekhoudsysteem en horecakassa
- » voorbereiden en effectueren interne verzelfstandiging
- » Ontwikkeling strategisch marketingplan
- » Publieksonderzoek als 0-meting
- » Ontwikkeling educatieplan
- » Ontwikkeling horecavisie
- » Quick-wins duurzaamheid, planvorming Theatre Green Book
- » Gedeelde visie en vertalen naar samenwerking bij Nederlandse Dansdagen en Musica Sacra
- » Ontwikkeling Theater aan het Vrijthof Fonds

SEIZOEN 2025/2026

- » vertaling van resultaten publieksonderzoek naar beleid
- » Contouren externe verzelfstandiging en besluit politiek
- » Ontwikkeling plan sponsors en Vrienden
- » Voorbereiding bedrijfsvoering op externe verzelfstandiging
- » Implementatie Theater aan het Vrijthof Fonds, samen met Elisabeth Strouven
- » Ontwikkeling plan duurzaamheid
- » Mei start bouw Middenzaal

SEIZOEN 2026/2027

- » Vanaf oktober afbouw Middenzaal en volledige parallele programmering in Papyruszaal en Bovenzaal
- » Uitvoering ontwikkelde plannen en visies
- » Herijking capaciteit en budgetten van afdelingen, passend bij doelen

SEIZOEN 2027/2028

- » Feestelijke opening Middenzaal oktober 2027
- » Resultaten marketinginspanningen zichtbaar in nieuw publiek (meer jong, meer andere achtergrond, meer uit veerkrachtwijken)
- » Oprichting Stichting en werven Raad van Toezicht-leden
- » 1 januari 2028 extern verzelfstandigd

SEIZOEN 2028/2029

- » Eerste seizoen als zelfstandig theater
- » Evaluatie implementatie marketingplan, horecavisie en Educatieplan en waar nodig herijken

SEIZOEN 2029/2030

- » Herijking doelen en nieuw visiedocument
- » Label als duurzaam theater

6.2 MEERJARENRAMING

Met de constant stijgende kosten zullen we hard moeten werken om de begroting jaarlijks rond te krijgen. De verwerving van aanvullende gelden waarbij de bijdrage vanuit de Gemeente Maastricht als vliegwiel wordt ingezet, is hard nodig om onze doelen te kunnen realiseren. In de meerjarenraming is op grote lijnen de financiële vertaling gemaakt van de ambities van het theater. Hierbij zijn aannames gedaan ter onderbouwing van de uitgaven en inkomsten. Deze raming staat los van de, door de raad vastgestelde, meerjarenbegroting maar deze is wel als basis gebruikt voor de doorrekening. De gecompriëerde meerjarenraming ziet er als volgt uit:

MEERJARENRAMING THEATER AAN HET VRIJTHOF 2024–2030⁵

INCLUSIEF PRIJSCOMPENSATIE EN AMBITIE

(afgerond op € 1.000)	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Exploitatie raming – BATEN							
opbrengst recette en Theatertoeslag	2.622.000	2.772.000	2.922.000	3.072.000	3.221.000	3.472.000	3.722.000
horeca en verhuur gerelateerde opbrengsten	730.000	788.000	857.000	917.000	996.000	1.077.000	1.158.000
Opbrengsten Uitbalie, overige opbrengsten en baten	205.000	220.000	235.000	251.000	268.000	285.000	302.000
bijdrage Gemeente Maastricht	3.707.000	4.124.000	4.504.000	4.514.000	4.718.000	4.955.000	5.206.000
onttrekking reserves	443.000	576.000	243.000	243.000	243.000	243.000	243.000
Exploitatie raming - BATEN	7.707.000	8.480.000	8.761.000	8.997.000	9.446.000	10.032.000	10.631.000

Exploitatie raming – LASTEN							
kosten voorstellingen Theater	2.677.000	2.892.000	3.114.000	3.342.000	3.578.000	3.910.000	4.252.000
publiciteit en marketing	161.000	174.000	189.000	207.000	221.000	239.000	255.000
personeelskosten Theater	2.685.000	2.801.000	2.919.000	3.039.000	3.162.000	3.298.000	3.437.000
huisvestingskosten algemeen	624.000	774.000	465.000	484.000	513.000	543.000	575.000
storting reserves /voorzieningen	292.000	301.000	310.000	319.000	329.000	339.000	349.000
activiteitenkosten inleen horeca/algemeen en inkoopkosten	613.000	657.000	706.000	751.000	808.000	866.000	924.000
overige voorstellingskosten	68.000	70.000	72.000	74.000	76.000	78.000	81.000
kapitaallasten	334.000	221.000	185.000	162.000	121.000	102.000	81.000
algemene kosten	75.000	406.000	612.000	424.000	437.000	450.000	464.000
overhead - ICT en overige bedrijfsvoering	178.000	184.000	189.000	195.000	201.000	207.000	213.000
Exploitatie raming - LASTEN	7.707.000	8.480.000	8.761.000	8.997.000	9.446.000	10.032.000	10.631.000

⁵ Disclaimer: deze meerjarenraming is een doorrekening en ter illustratie uitgewerkt.



VISIEDOCUMENT

2024 — 2030

theater
ver*licht*

SAMENVATTING

VISIE

IN VOGELVLUCHT

AMBITIE

Theater aan het Vrijthof is een cultureel lichtpunt

OM BIJ TE KUNNEN DRAGEN AAN EEN BETERE, MEER GELIJKWAARDIGE
EN BETROKKEN SAMENLEVING



VISIE

Theater bedient en scherpt de geest en de ziel van de stad en (Eu)regio

WIJ VERHOUDEN ONS TOT DE MAATSCHAPPIJ & DE REGIO

DIALOOG | PRIKKELEN | INSPIREREN

ONTSPANNEN | VERRIJKEN | ONTWIKKELEN



MISSIE

Theater verlicht

EEN OPEN, BETROKKEN THEATER
als levendige ontmoetingsplek

VERLICHTEN VAN MENSEN

- Bezoekers: kennis, inspiratie, begrip, ontspanning
- Ruimte voor experiment
- Keuzes maken



STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

- VOORUITSTREVENDE PROGRAMMERING
- CULTURELE VOORTREKKERSROL
 - ONDERNEMEN MET LEF
- SOCIAAL BETROKKEN THEATER
 - DUURZAAM THEATER

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

CULTURELE

VOORTREKKERSROL

- **LANDELIJKE POSITIE VERSTEVIJGEN**
→ AMBITIE: THEATER ALS WETTELIJKE
TAAKSTELLING
- **HERNIEUWDE EUREGIONALE SAMENWERKING**
THEATERS HASSELT EN LUIK
- **SAMEN MET PARKSTAD LIMBURG THEATERS**
TOTAALAANBOD CREËREN ZUID-LIMBURG
→ NIEUW PUBLIEK + JONG PUBLIEK
→ TALENT BEHOUDEN IN REGIO

VOORUITSTREVENDE

PROGRAMMERING

- **VOOR IEDERE MAASTRICHTENAAR EEN PASSENDE VOORSTELLING:**
→ BREDE PROGRAMMERING | ALLE GENRES
→ ACTUEEL | INNOVATIEF | VERDIEPEND | PRIKKELEND | KLASSIEKERS
AMUSEMENT
→ HOGE KWALITEIT: VAKMANSCHAP, ZEGGINGSKRACHT, OORSPRONKELIJKHEID
- **AMBITIES HUISGEZELSCHAPPEN ONDERSTEUNEN:**
→ SALLY, OPERA ZUID, TONEELGROEP MAASTRICHT, PHILZUID
→ ARTIST IN RESIDENCE: OXYGEN
- **STEVIJGE PARTNER NEDERLANDSE DANSDAGEN EN MUSICA SACRA**
- **CROSS-OVERS TUSSEN DISCIPLINES**
- **INVESTEREN IN (JONG) PROFESSIONEEL- EN AMATEUR-TALENT**
- **EDUCATIE: IEDER KIND MINIMAAL 1X IN HET THEATER,**
ZOWEL BASISONDERWIJS ALS MIDDELBAAR ONDERWIJS
- **VERSTERKING CULTURELE KETEN**
- **FACILITEREN AMATEURS IN MIDDENZAAL**

DUURZAAM THEATER

- **QUICK-WINS**
- **TOEWERKEN NAAR ERKEND LABEL**
'DUURZAAM THEATER'
- **HELE BEDRIJFSVOERING VERDUURZAMEN:**
(LOKALE) LEVERANCIERS, HORECA, KANTOREN,
PUBLIEK

ONDERNEMEN

MET LEF

- **BIJDRAGE GEMEENTE INZETTEN ALS VliegWIEL OM**
MEER INKOMSTEN TE GENEREREN
- **BEDRIJFSVOERING AFGESTEMD OP THEATERPRAKTIJK**
- **OPRICHTEN STEUNSTICHTING**
- **SAMENWERKING (LOKAAL) BEDRIJFSLEVEN**
- **STUREN OP EFFICIËNTE INZET PERSONEEL EN MIDDELEN**
- **UITBREIDING COMMERCIEËLE VERHUUR VAN MIDDENZAAL**

SOCIAAL BETROKKEN

THEATER

- **VERGROTEN TOEGANKELIJKHEID**
- **MET INKOMSTEN UIT OP TE RICHTEN STEUNSTICHTING:**
→ EDUCATIE: IEDER KIND MIN. 1 X PER JAAR NAAR HET THEATER
→ KAARTEN MINDER BEDEELDEN
→ STREAMEN VERZORGINGSHUIZEN
- **SAMENWERKING SOCIAAL-
MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES:**
PLAYING FOR SUCCES: NASCHOOLSE ACTIVITEITEN,
QUIET, NAO VÅÖRE, SAMEN VOOR MAASTRICHT

STRATEGIE EN RANDVOORWAARDEN

BEDRIJFSVOERING AFGESTEMD

OP THEATERPRAKTIJK

- INTERNE VERZELFSTANDIGING,
OP WEG NAAR EXTERNE VERZELFSTANDIGING
- BRANCHE-EIGEN IT-SYSTEMEN
- BUDGETTEN VAN GEMEENTE NAAR THEATER (LUMP SUM)
- RUIMTE OM TE MOGEN RESERVEREN
- EIGEN ORGANISATIESTRUCTUUR | FUNCTIES

OP WEG NAAR EEN

VERZELFSTANDIGD THEATER

- HELDERE STURINGSRELATIE | TRANSPARANTE VERHOUDING
OPDRACHTGEVER OPDRACHTNEMER
- VERGROTEN SLAGVAARDIGHEID EN BESLUITVAARDIGHEID
→ MINDER BUREAUCRATIE
- CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP → ZAKELIJKE MARKT
- BESTUURLIJKE SLAGKRACHT → EFFICIENCY-SLAG
- RAAD VAN TOEZICHT MET EXPERTISE

KERNWAARDEN

REALISATIE MIDDENZAAL

- ONTWIKKELING AMATEURKUNSTEN
- ALLES ONDER 1 DAK
- VERSTERKEN CULTURELE KETEN
- ONDERSTEUNEN CARRIÈREPAD MAKERS

- UITNODIGEND & SPANNEND
- ALERT & DOORTASTEND
- PRIKKELEND & INITIËREND
- UITGESPROKEN & VERFIJND
- NIEUWSGIERIG & ONDERNEMEND

MARKETING & PR

- PUBLIEKSONDERZOEK | METING
- STRATEGISCH MEERJARENPLAN
- GERICHT OP NIEUW EN JONG(ER) PUBLIEK

CONTINUE LERENDE ORGANISATIE

- PROFESSIONELE ONTWIKKELING MEDEWERKERS
- DIVERSITEIT, INCLUSIE, GELIJKWAARDIGHEID
- ACTIEF STAGEBELEID



DANKWOORD

Dit visiedocument is tot stand gekomen met schrijfadvis van Bureau Berenschot, Jan-Willem van Giessen. Het proces van visie, missie en ambitie is in verschillende groepen binnen het theater, het management team en programmeurs tot stand gekomen, met begeleiding van Bruno Bonte, (voorheen) Gemeente Maastricht. Beide heren danken wij dan ook hartelijk.

Verder danken we onze theatercollega's, voor het meedenken maar ook voor hun geduld en de (cultuur)collega's binnen de gemeente voor de adviezen en ondersteuning van onze plannen.

En verder dank aan de gemeenteraad en college van B&W voor het mogelijk maken van onze activiteiten en de hopelijke steun voor de verdere transitie van Theater aan het Vrijthof naar een zelfstandig opererend theater.

Namens het theater,

Brigitte van Eck — *directeur*

Jos Spauwen — *manager bedrijfsvoering*

Timo Königs — *teammanager theatertechniek, gebouwbeheer en facilitaire dienst*

Gaby van Wegberg — *teammanager marketing & uitbalie*

Bernadette Huntjens — *adviseur personeel & organisatie*

t theater
aan het vrijthof

BIJLAGE 1.

PROGRAMMERINGSPROFIEL

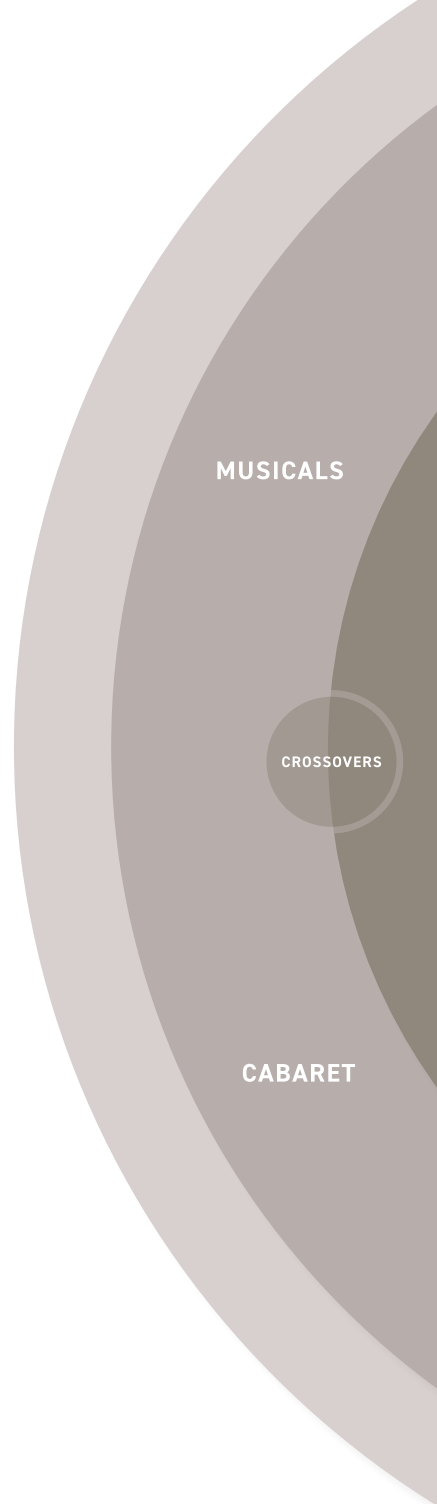
TOELICHTING PROGRAMMERINGSPROFIEL:

De kern van onze programmering wordt gevormd door onze huisgezelschappen, festivals, kunstvakopleidingen en de vaste amateurbespelers. Deze groep wordt gelardeerd met jonge talenten en nieuwe makers of nieuwe festivals die tot de kern van de programmering kunnen doordringen.

De schil eromheen wordt gevormd door alle voorstellingen vanuit het landelijke gesubsidieerde aanbod binnen alle genres: toneel, dans, klassiek, opera, jeugd en familie. In deze schil zoeken we naar crossovers, samenwerkingen met andere theaters in de regio en internationaal aanbod.

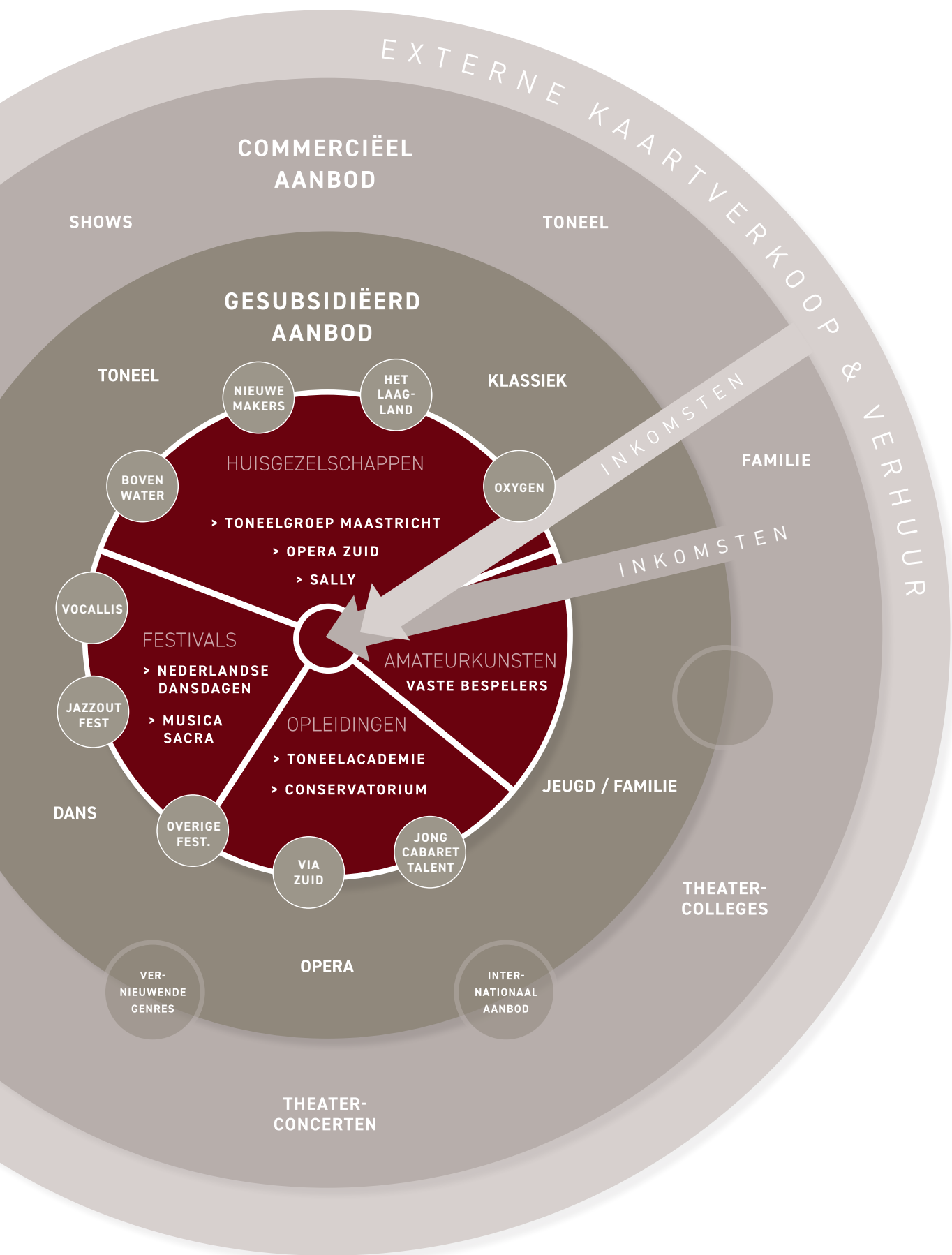
De grote schil daaromheen bestaat uit het commerciële aanbod van de vrije producenten: show, musical, cabaret, theaterconcerten en theatercolleges. De buitenste schil bestaat uit verhuur van de zaal en kaartverkoop voor derden. Met de inkomsten van de twee buitenste schillen wordt de artistieke programmering mede gefinancierd.

Dit profiel is niet statisch, maar constant in beweging, door de zoektocht naar nieuwe talenten, maatschappelijk relevant theater, voorstellingen met actuele thema's, voorstellingen voor een breed maar ook divers publiek, voorstellingen voor niches of voor expats. Maar ook de ruimte die geboden wordt aan de kunstvakopleidingen, of artists in residence. Zo verblijven de Oxygen Academy en het gezelschap Oxygen tot de start van de bouw van de Middenzaal in ons huis. Zo blijven we constant - en daarmee ook ons profiel - in beweging.



VISIE DOCUMENT

2024 — 2030



BIJLAGE 2.

PAMFLET VSCD

Kijk voor de volledige tekst op www.vscd.nl

SAMENVATTING

Wij zijn de stem van 153 podia. Wij kennen de inwoners van dit land en wij wonen bij hen om de hoek. We streven samen met de makers naar een aanbod dat betekenis heeft voor elke burger, ongeacht achtergrond, overtuiging of woonplaats.

Vijf functies podia

Wij stellen vast dat een volwaardig podium dat deel kan zijn van het bestel de volgende vijf functies vervult:

- 1 - het programmeren van professioneel en veelzijdig artistiek aanbod,
- 2 - het (laten) ontwikkelen van specifiek aanbod,
- 3 - het stimuleren van ontmoeting en debat (maatschappelijk programma),
- 4 - het bevorderen van cultuureducatie en talentontwikkeling,
- 5 - een platform zijn voor de amateurkunst.

Vernieuwingslijnen

In dit pamflet laten we zien dat het bestel onder grote druk staat. Er staat veel op het spel. De vernieuwingen die we in gang hebben gezet en nu al tot meer impact leiden, bewegen zich langs de volgende lijnen:

- » We betrekken verschillende publieksgroepen intensiever bij ons programma en programmeren voorstellingen die (cultureel) diverse perspectieven weerspiegelen.
- » We creëren cultuur-educatieve programma's die jong en oud enthousiast maken voor theater, muziek en ander aan-

bod. We zijn ook een plek voor talentontwikkeling en amateurs.

» Onze gebouwen hebben steeds meer de sfeer van een artistieke werkplaats waarin overdag activiteiten plaatsvinden en sluiten nauw aan bij de (verblijfs)wensen van mensen.

» We werken nauw samen met makers aan plannen en producties en bieden hun meerjarig de ruimte om te groeien en samen publiek op te bouwen, en we geven ook het vertrouwen en de ruimte voor experiment. Falen mag.

» Andere partijen die onze visie delen, worden mede-eigenaar van delen van ons programma en zijn soms ook verantwoordelijk voor het proces van productie tot en met publiekswerving.

» We werken efficiënter en verminderen onze ecologische voetafdruk door duurzame materialen te gebruiken, energiezuinige technologieën te omarmen en voorstellingen langer vast te houden (Theatre Green Book).

Systeemverandering

Wij zijn vol overtuiging aan het werk, maar om werkelijk een omslag te maken is meer nodig. Dat vraagt om meer samenwerking en ook om een systeemverandering. Daarom vragen we indringend aan Rijk, provincie, gemeenten en fondsen om gezamenlijk met de sector de volgende opgaven te realiseren:

» Zorg voor wettelijke verankering van het samenspel in het stelsel.

» Realiseer gratis theaterbezoek voor kinderen en jongeren in heel Nederland.

» Stel voor makers samenwerking met podia als voorwaarde voor subsidie van de overheid en fondsen.

» Financier meerjarige gezamenlijke regionale en landelijke impactprogramma's.

» Stem regelingen van overheden en fondsen vergaand af en verlaag de bureaucratische druk.

» Definieer een collectieve onderzoeksagenda die zowel beleid als praktijk verder helpt.

Met dit pakket komt uw en onze missie om voor alle burgers verschil te kunnen maken werkelijk dichterbij.

VISIE DOCUMENT

2024 — 2030



...

het lichaam knispert en schittert
acuut in al haar taligheden
ik word wakker
plotseling ook in de volle zaal om me heen
onder het sluimerend geroezemoes
van een onvoorziene voorstelling
waarna iedereen
voor de duur van een flits
een engel blijkt te zijn

KAYA ERDINÇ

