

**MEERJARENBELEIDSPLAN
KUNST EN CULTUUR 2021-2024**

**Subsidieaanvraag
Stichting Dans- en Muziekcentrum Den Haag**

(vanaf 2020 Stichting Amare)

Den Haag, 1 december 2019

INHOUD

1. SAMENVATTING BELEIDSPLAN	4
1.1.a. Algemene gegevens	4
1.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager	4
1.1.b. Samenvatting terugblik en evaluatie	4
1.1.c. Samenvatting plannen en activiteiten.....	5
2. BELEIDSPLAN 2021-2014	7
2.1 Algemene informatie	7
2.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager	7
2.1.B. Contactpersoon voor de subsidieaanvraag.....	7
2.1.C. Financiële gegevens aanvrager	8
2.1.D. Rechtsvorm.....	8
2.1.E. Huidige samenstelling directie/dagelijkse leiding.....	8
2.1.F. Huidige samenstelling Bestuur of Raad van Toezicht	8
2.1.G. Gevraagd subsidiebedrag voor de periode 2021-2024	9
2.2. Terugblik op en zelfevaluatie van de periode 2017-heden.....	10
2.2.1. Inhoudelijk beleid/programmering	10
2.2.2. Positionering binnen bestel en bijdrage aan totale aanbod	12
2.2.3. Economische en/of maatschappelijke betekenis.....	13
2.2.4. Bedrijfsvoering	13
2.3 PLANNEN EN ACTIVITEITEN VOOR DE PERIODE 2021-2024.....	14
2.3.1. Inhoudelijk beleid.....	14
2.3.2. Diversiteit en inclusie	17
2.3.3. Positionering, samenwerking en publieksbereik	18
2.3.4. Makersklimaat en talentontwikkeling.....	19
2.3.5. Cultuureducatie.....	20
2.3.6. Marketing.....	20
2.3.7. Bedrijfsvoering	21
2.4. Bedrijfsvoering 2021-2024	23
2.4.1. Organisatiestructuur	23
2.4.2 Toelichting bij de huidige organisatiestructuur	23
2.4.3. Personeelstabel.....	24

2.4.4. Fair Practice code	24
2.4.5. Bedrijfsrisico's	25
2.4.6. Investerings	26
2.4.7. Inkomsten	26
3. FINANCIËLE GEGEVENS: MEERJARENBEGROTING 2021-2024 EN BALANS 2017-2018	27
4. PRESTATIEGEGEVENS: KWANTITATIEVE GEGEVENS OVER ACTIVITEITEN EN BEZOEKERS	32

Bijlagen:

- Bijlage 1: Visiestuk Een huis voor heel Den Haag 2.0.
- Bijlage 2: Opzet programma Opening Amare
- Bijlage 3: Bedrijfsplan Amare 2022
- Bijlage 4: Uittreksel Kamer van Koophandel

1. SAMENVATTING BELEIDSPLAN

1.1.a. Algemene gegevens

1.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager	
Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	Zuiderstrandtheater / Amare
Statutaire naam instelling:	Stichting Dans- en Muziekcentrum Den Haag
Statutaire doelstelling:	Het bevorderen van de realisatie en organisatie van evenementen met een algemeen cultureel belang.
Aard van de instelling:	Podium

1.1.b. Samenvatting terugblik en evaluatie

Stichting Dans- en Muziekcentrum (DMC) programmeert sinds 2015 het Zuiderstrandtheater en de Nieuwe Kerk. Beide hebben wij de afgelopen periode tot bloei gebracht. In 2017 en 2018 trokken wij in het Zuiderstrandtheater met één zaal meer bezoekers dan in 2014 in de Dr Anton Philipszaal en het Lucent Danstheater samen. In 2018 ontvingen wij de titel *Meest Gastvrije Theater van het Jaar*. Van de Nieuwe Kerk maakten wij het middelgrote muziekpodium van Den Haag.

Inhoudelijk beleid/programming

(Inter)nationale excellentie, kwaliteit voor een breed publiek en culturele diversiteit bleven de pijlers onder ons inhoudelijk profiel. Zeker op het gebied van **culturele diversiteit** hebben wij grote stappen gezet. Mede dankzij substantiële steun van publieke en private fondsen werden wij voorloper op het gebied van 'stadsprogramming'. Van Fonds Cultuurparticipatie kregen wij daarvoor het predicaat *Meemaakpodium*. Onze **internationale programming** kende een aantal hoogtepunten, maar door het ontbreken van voldoende middelen waren de mogelijkheden beperkt, zeker in de muziek. Binnen de verschillende disciplines realiseerden wij een **brede kwaliteitsprogramming**, waarbij wij circus en cabaret toevoegden en ons aanbod aan jeugd-, familie- en schoolvoorstellingen uitbreidden.

Positionering en betekenis

DMC heeft in Den Haag de positie van groot podium voor muziek, dans, opera en grootschalig amusement, aangevuld met die van middelgroot muziekpodium. Mede dankzij onze samenwerking met een groot aantal partners ontwikkelden wij ons van primair een presenterend podium naar een **huis voor presentatie, coproductie en educatie**. Vanzelfsprekend werkten wij in de afgelopen periode intensief samen met onze Amare-partners. Dat resulteerde onder meer in het visiestuk *Een Huis voor heel Den Haag*, dat inmiddels vertaald is in concrete plannen voor onder meer een gezamenlijk openingsfestival.

Economische en maatschappelijke betekenis

Als theaterorganisatie met jaarlijks bijna 200.000 bezoekers hebben wij een grote economische en maatschappelijke betekenis, zowel als het gaat om directe en indirecte werkgelegenheid als vanwege onze samenwerking met een groot aantal culturele en sociaal-maatschappelijke partners. Meer specifiek werken wij sinds 2017 met succes aan sponsorwerving en zetten wij, ook met het oog op Amare, stevig in op zakelijke verhuur. Onze maatschappelijke betekenis hebben wij vooral gezocht in het actief betrekken van diverse communities om zo bij te dragen aan sociale cohesie.

Bedrijfsvoering

Dankzij groei van eigen inkomsten uit recettes, zakelijke verhuur, fondsen en sponsoring hebben wij in 2017 en 2018 bestemmingsreserves kunnen opbouwen voor de aanloopkosten naar Amare. In 2019 en 2020 verwachten wij, mede vanwege de forse extra druk op de organisatie vanwege het voorbereiden van Amare, hooguit een neutraal resultaat. In het samenspel tussen Raad van Toezicht, directeur-bestuurder en Ondernemingsraad hanteren wij de Code Cultural Governance. Dat geldt ook voor de Code Diversiteit & Inclusie.

Totalen	2017	2018	2019	2020
Activiteiten	313	309	295	281
Bezoekersaantallen	192.133	187.867	185.000	185.000

1.1.c. Samenvatting plannen en activiteiten

Als DMC staan wij voor de uitdaging, opdracht en ambitie om van Amare een huis van en voor de stad te maken en tegelijkertijd een (inter)nationaal praktijkvoorbeeld van wat zo'n huis in de veelkleurige samenleving van nu en straks kan betekenen.

Inhoudelijk beleid

In ons inhoudelijk beleid kiezen we de komende jaren voor **drie speerpunten**: internationaal en inclusief, de stad als curator en een leven lang leren. Wij zetten ons in voor de ontmoeting van culturen en van mensen uit verschillende (sub)culturen. Daarbij is ons uitgangspunt dat er niet één cultuur dominant is en als referentie geldt. Muziek(theater) en dans blijven onze primaire disciplines, in al hun (mondiale) verschijningsvormen. Binnen alle disciplines presenteren wij een breed kwaliteitsaanbod. Belangrijk onderdeel van de internationale en inclusieve ambitie van Amare is intensivering van de **internationale programmering** op het gebied van dans en muziek, waaronder een jaarlijks festival. Daarvoor vragen wij extra subsidie.

Diversiteit en inclusie

Onder het motto De Stad als curator intensiveren wij met stadsprogrammering, activiteiten in het publieke domein van Amare en met bijzondere projecten en festivals ons op culturele diversiteit en inclusie gerichte beleid. Daarbij gaat het niet langer in de eerste plaats om het *bereiken* van een divers publiek, maar om het *actief betrekken* van de diverse groepen bij onze programmering. Voor een aantal (nieuwe) programma's vragen wij extra subsidie. Wij passen de Code Diversiteit & Inclusie actief toe met bijzondere aandacht voor de diversiteit van ons medewerkersbestand.

Positionering, samenwerking en publiek

Amare wordt een huis voor de podiumkunsten, een podium van en voor de stad dat zich tegelijkertijd (inter)nationaal profileert. Wij nemen daarin het voortouw, in samenwerking met onze medebewoners, de culturele Spuiplein-partners, de Cultuurankers, andere culturele instellingen, maar ook maatschappelijke organisaties en het onderwijs. Onze ambitie is jaarlijks ruim 300.000 bezoekers te trekken, uit Den Haag, de regio en met bijzondere programmering ook (inter)nationaal.

Makersklimaat, talentontwikkeling, educatie

Wij bieden een podium aan (jonge) makers uit diverse culturen. Samen met Cultuurschakel zetten wij ons actief in voor de amateurkunst, zowel georganiseerd (koren, orkesten, dansscholen) als werkend in lossere verbanden. Samen met onze partners onderzoeken wij de kansen voor een productiehuis voor muziek(theater). Educatie staat in het teken van een leven lang leren. Onze bijdrage richt zich op contextprogramma's bij voorstellingen en concerten, het entameren van reflectie en debat en op uitbreiding van ons aanbod aan schoolvoorstellingen. Voor dat laatste vragen wij extra subsidie.

Bedrijfsvoering

Wij vertrekken vanuit een gezonde financiële basis en een solide organisatie. De extra kosten van de bedrijfsvoering in Amare worden naar verwachting door de gemeente gedekt, buiten de cultuurbegroting. Wij intensiveren de sponsor- en fondsenwerving en verwachten extra inkomsten uit zakelijke verhuur en horeca. De Code Cultural Governance en de Code Diversiteit & Inclusie blijven richtinggevend en voor zover dat binnen onze invloed ligt hanteren wij de Fair Practice Code.

Totalen	2021	2022	2023	2024
Activiteiten	657	656	657	656
Bezoekersaantallen	317.011	317.011	317.011	317.011

2. BELEIDSPLAN 2021-2014

2.1 Algemene informatie

2.1.A. Algemene gegevens van de aanvrager	
Naam instelling (indien afwijkend van de statutaire naam):	Zuiderstrandtheater / Amare
Statutaire naam instelling:	Stichting Dans- en Muziekcentrum Den Haag (vanaf voorjaar 2020 Stichting Amare)
Statutaire doelstelling:	Het bevorderen van de realisatie en organisatie van evenementen met een algemeen cultureel belang in het theatercomplex; het faciliteren en verlenen van diensten aan stichting Nederlands Dans Theater en stichting Residentie Orkest bij de voorbereiding en uitvoering van voorstellingen resp. concerten in het theatercomplex; het beheren, exploiteren en verhuren van het theatercomplex.
Aard van de instelling:	Podium
Bezoekadres:	Houtrustweg 505
Postcode en plaats:	2583 WB 's-Gravenhage
Postadres:	Postbus 11543
Postcode en plaats:	2502 AM 's-Gravenhage
Telefoonnummer:	070-8800300
Email:	info@zuiderstrandtheater.nl
Website:	www.zuiderstrandtheater.nl

2.1.B. Contactpersoon voor de subsidieaanvraag	
Naam contactpersoon:	H.C. Scholten (vanaf 01-02-2020 J. Zoet)
Functie contactpersoon:	Directeur
Telefoonnummer contactpersoon:	070-8800335
Email contactpersoon:	hscholten@zuiderstrandtheater.nl jzoet@zuiderstrandtheater.nl

2.1.C. Financiële gegevens aanvrager	
IBAN bankrekeningnummer:	NL38 ABNA 0424 0741 76
Ten name van:	Stichting Dans- en Muziekcentrum
Fiscaal nummer:	807225174

2.1.D. Rechtsvorm	
Rechtsvorm (stichting, vereniging):	Stichting
Jaar van oprichting:	01-01-2013
Inschrijving Kamer van Koophandel te:	's-Gravenhage
KvK nummer:	27174490

2.1.E. Huidige samenstelling directie/dagelijkse leiding			
Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn Benoeming:
H. C. Scholten	Directeur-bestuurder	01-09-2012	31-01-2020
J. Zoet	idem	01-02-2020	n.v.t.
L. Wiering	Directeur Bedrijfsvoering	01-08-2019	n.v.t.

2.1.F. Huidige samenstelling Bestuur of Raad van Toezicht				
Bestuur: (aankruisen)		X Raad van Toezicht		
Naam:	Functie:	In functie sinds:	Termijn Benoeming:	Treedt af op:
J.H.A.S. Biesheuvel	Voorzitter	08-12-2016	4+4	2020/2024
M.R. Ramlal	Lid	17-06-2015	4	2023
G.J. Straatman	Lid	20-03-2013	4	2021
A.C. van Kampen	Lid	20-03-2013	4	2020
V.C.W.M. van Hulst-Dielissen	Lid	11-10-2018	4+4	2022/2026

2.1.G. Gevraagd subsidiebedrag voor de periode 2021-2024	
Totale omvang jaarlijkse exploitatie	€ 17.108.000
Gevraagde jaarlijkse structurele bijdrage van de gemeente voor 2021-2024:	Kunstenplan € 3.013.500 Daarnaast gaan wij uit van € 2.675.688 dekking bedrijfsplan Amare en € 900.000 subsidie dekking tekort huur KC
Gesubsidieerd in het kader van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2017-2020 van de gemeente Den Haag?	ja, met een bedrag van: € 2.453.100 (peiljaar 2018, inclusief trend)

Ondertekening	
Hierbij verklaart ondergetekende, daartoe statutair bevoegd, dit formulier naar waarheid en zonder voorbehoud te hebben ingevuld.	
Naam:	H.C. Scholten
Functie:	Directeur-bestuurder
Datum:	01-02-2019
Plaats:	's-Gravenhage
Handtekening:	

2.2. Terugblik op en zelfevaluatie van de periode 2017-heden

'De commissie beoordeelt de artistieke positie van de aanvrager als goed. Zij vindt dat er sprake is van een heldere missie en noemt de drie pijlers van het programmeringsprofiel, (inter)nationale excellentie, kwaliteit voor een breed publiek en culturele diversiteit, aansprekend. Het onderdeel 'De Stad als Curator' vindt zij passend en overtuigend uitgewerkt in de aanvraag en zij constateert dat hier concrete stappen in worden gezet. De commissie ziet de missie overtuigend vertaald naar de programmering van zowel de Nieuwe Kerk als het Zuiderstrandtheater.'

'De commissie beoordeelt de inbedding in de omgeving van de aanvrager als zeer goed. Zij constateert dat Dans- en Muziekcentrum Den Haag een groot aantal samenwerkingsverbanden heeft met culturele instellingen in de stad en omgeving. Het theater positioneert zich helder ten opzichte van de andere grote podia maar heeft ook aandacht voor de kleinere podia in de stad, zoals Korzo en Theater aan het Spui. De commissie waardeert met name de rol die het theater speelt in het netwerk van de zogenaamde cultuurankers in de Haagse wijken. Ook door het coproduceren met diverse festivals en de eigen community-producties is er sprake van een goede inbedding in Den Haag en regio.'

Wij openen deze terugblik met twee citaten uit de beschikking van Fonds Podiumkunsten (juni 2019), waarin aan ons in het kader van de Subsidieregeling Reguliere Programmering opnieuw de hoogst mogelijke subsidie werd toegekend. De adviesteksten vatten kernachtig samen hoe wij zelf terugkijken op de afgelopen jaren: grotendeels heel positief. En dan is het mooi dat (ook) anderen dat over ons zeggen.

Toen wij eind 2015 ons Meerjarenplan 2017-2020 indienden gingen wij nog uit van opening van het OCC (inmiddels Amare) in 2019. Dat wordt 2021. Deze terugblik gaat dus volledig over ons functioneren in en vanuit het Zuiderstrandtheater en de Nieuwe Kerk; de in het volgende hoofdstuk beschreven plannen voor de periode 2021-2024 volledig over Amare.

Het Zuiderstrandtheater werd medio 2015 geopend en is een groot succes geworden. In 2017 en 2018 trokken wij met één zaal meer bezoekers dan in 2014 in de Dr Anton Philipszaal en het Lucent Danstheater samen. De publieke waardering voor het Zuiderstrandtheater leverde ons in 2018 de titel Meest Gastvrije Theater van het Jaar op met hoge scores op onder meer kwaliteit programma, publieksontvangst en zicht op het podium. En mede door het enthousiasme bij heel veel partners in de stad (en op Scheveningen!) konden wij ons verder ontwikkelen van een primair presenterend podium naar een huis voor presentatie, coproductie en educatie, met bijzondere aandacht voor culturele diversiteit; het Fonds Cultuurparticipatie kende ons in 2018 het predicaat Meemaakpodium toe.

Naast alle energie die de ontwikkeling van het Zuiderstrandtheater en de Nieuwe Kerk vergde, vroegen ook de bouw van Amare en alles wat daar op het gebied van gezamenlijke visieontwikkeling en concrete voorbereiding bij kwam kijken veel aandacht en inspanning. De druk op de organisatie was in de afgelopen periode dan ook hoog. Amare vraagt straks inspanningen van nog een heel andere orde. Dat lukt alleen met een toereikende personeelsformatie en een passend budget voor programmering, personeel en bedrijfsvoering.

2.2.1. Inhoudelijk beleid/programmering

Betekenis hebben voor de stad en haar bewoners. Zo formuleerden wij in 2016 onze missie. Daarbij vertrouwden (en vertrouwen) wij enerzijds op de autonome kracht van de kunstvormen die wij presenteren, maar realiseerden ons tegelijkertijd dat onze rol als podium in een veelkleurige stad als Den Haag bijzondere inspanning vereist in het bereiken en betrekken van nieuwe publieksgroepen.

(Inter)nationale excellentie, kwaliteit voor een breed publiek en culturele diversiteit bleven in de afgelopen periode de pijlers onder ons inhoudelijk profiel. Op elk van die onderdelen hebben wij onze doelstellingen grotendeels gerealiseerd. Zeker op het gebied van **culturele diversiteit** konden wij grote stappen zetten, mede dankzij een extra jaarlijkse subsidie van € 75.000,- van de Gemeente Den Haag en substantiële meerjarige bijdragen van Bankgiroloterij Fonds, VSB Fonds en Fonds Cultuurparticipatie. Vanaf 2017 hebben wij binnen onze staf structureel ruimte gemaakt voor 'stadsprogrammering', om zo te investeren in structurele samenwerking met diverse culturele - en bewonersorganisaties in de stad, gericht op samen programma's maken en nieuwe publieksgroepen bereiken. Het is een (arbeids)intensief proces, waarin we permanent leren van nieuwe ervaringen en geslaagde projecten gebruiken om volgende stappen te zetten.

Deze deels vernieuwde aanpak gaven wij als motto **De Stad als Curator**. Kernbegrippen zijn 'cultureel divers' en 'inclusief'. Met cultureel divers (tegenwoordig ook vaak aangeduid als 'transcultureel') drukken wij uit dat we, naast specifiek doelgroepgerichte programma's, vooral willen inzetten op de ontmoeting van culturen en van mensen uit verschillende (sub)culturen. Daarbij is ons uitgangspunt dat er niet één cultuur dominant is en als referentie geldt. Inclusief betekent voor ons dat de stad zelf een actieve en initiërende rol krijgt in de keuze, samenstelling en realisatie van programma's en projecten. Mooie voorbeelden van de cultureel diverse benadering waren de festivals Sacred Songs (interreligieuze muziek) en Anywhere the wind blows (met het Nederlands Blazers Ensemble en muzikanten uit diverse landen en culturen). Voorbeelden van de inclusieve aanpak zijn de Divali viering, het Gnawa Festival, een eigen festivaldag van Muziekcentrum 1001 Nachten en – van een andere orde – onze community-opera's met, voor en over Scheveningen.

Op het gebied van **internationale programmering** hebben wij stappen kunnen zetten, maar door het ontbreken van voldoende middelen bleven die noodgedwongen beperkt. Met steun van Fonds Podiumkunsten presenteerden wij een aantal buitenlandse dansgezelschappen in het kader van het mondiale Explore Festival (Yang Liping uit China en Gregory Maqoma uit Zuid-Afrika). Hoogtepunten waren verder het Jiri Kylian Festival, voorstellingen van grote gezelschappen als Ballet am Rhein en de Dresden Frankfurt Dance Company, van groepen als de Batsheva Dance Company, Hofesh Shechter, Sidi Larbi Cherkaoui en Akram Khan en – met de flamenco biënnale – internationale sterren als Israel Galvan en Patricia Guerrero. Op het gebied van nieuw circus introduceerden wij enkele toonaangevende internationale gezelschappen. Ontoereikend budget wreekte zich bij de dans, maar vooral bij het realiseren van de ambitie om onze (internationale) muziekprogrammering te versterken, terwijl dat met het oog op het programmeren van de nieuwe concertzaal in Amare een must is.

Als het gaat om een **brede kwaliteitsprogrammering** hebben wij in het Zuiderstrandtheater en de Nieuwe Kerk de grenzen van wat mogelijk is bereikt. Beide zalen worden heel intensief bespeeld. Binnen alle disciplines stond de kwaliteit van het aanbod voorop. Op het gebied van **klassieke muziek** werken we steeds nauwer samen met het RO, onder meer bij nieuwe initiatieven als het Februari Festival en Wanderlust. In de Nieuwe Kerk gaven we naast kamermuziek meer ruimte aan **pop, jazz en wereldmuziek**, regelmatig samen met het Paard. Wij bleven een belangrijk **operapodium** met jaarlijks minimaal tien producties van onder meer de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid, maar ook de bijzondere dansoperavoorstelling Satyagraha met Korzo en Kwekers in de Kunst. Naast de voorstellingen van NDT, het Holland Dance Festival en ons eigen internationale **dansaanbod** presenteerden wij alle grote Nederlandse dansgezelschappen, maar in het kader van talentontwikkeling ook de eerste grote zaalproductie van Ryan Djojokarso, samen met Korzo en Scapino Ballet. Ons aanbod op het gebied van **jeugd- en familievoorstellingen** hebben we uitgebreid tot ongeveer 25 voorstellingen en concerten per seizoen, verdeeld over de verschillende disciplines en leeftijdsgroepen. Ook met ons **educatie-aanbod/schoolvoorstellingen** bereikten wij een groeiend aantal kinderen en jongeren.

Het Zuiderstrandtheater is in korte tijd een populair podium geworden voor **groot cabaret** (Jochem Myjer, Najib Amhali, Brigitte Kaandorp, Lucky Live e.a.). Als belangrijk podium voor **grootschalig amusement** (musical, show, circus) kozen wij met name voor de grote producties die niet ook elders in de regio te zien zijn. Mede om die reden en met het oog op Amare, werden wij partner van de Theateralliantie, een samenwerkingsverband van grote coproducerende theaters.

Anders dan destijds de Dr Anton Philipszaal en het Lucent Danstheater, die een relatief grote (publieks)drempel kenden en waarbinnen wij 'slechts' de rol van gastprogrammering vervulden, hebben wij van het Zuiderstrandtheater een zelfstandig, herkenbaar en breed stadspodium kunnen maken. Die lijn trekken wij door. Wij zijn straks Amare.

2.2.2. Positionering binnen bestel en bijdrage aan totale aanbod

DMC heeft in Den Haag de positie van **groot podium voor (klassieke) muziek, dans, opera en grootschalig amusement, aangevuld met die van middelgroot podium (Nieuwe Kerk) voor muziek**. Vanuit dat profiel is er niet of nauwelijks overlap met het aanbod van andere Haagse podia. Op het gebied van cabaret stemmen wij af met Diligentia en Het Nationale Theater. Wij positioneren ons primair als een podium voor Den Haag (45% bezoekers) en regio (25% bezoekers), maar met onderscheidende en soms exclusieve programma's trekken wij in toenemende mate ook publiek van elders (35% bezoekers).

Wij hebben ons in de afgelopen periode verder ontwikkeld van een primair presenterend podium naar een **huis voor presentatie, coproductie en educatie**. Dat houdt in dat wij samenwerken met een groot aantal partners binnen en buiten de stad; culturele -, maar ook maatschappelijke organisaties en het onderwijs. Die partnerschappen lopen uiteen van diverse migrantenorganisaties en de cultuurankers op het gebied van culturele diversiteit inclusief een belangrijk initiatief als Muziekcentrum 1001 Nachten tot festivals als Holland Dance, Rewire, De Betovering en Dag in de Branding en van internationale podia als South Bank Londen en Europalia Brussel tot CultuurSchakel en JINC, die laatste gericht op het in contact brengen van (V)MBO-leerlingen met de beroepspraktijk.

Sinds de opening van het Zuiderstrandtheater hebben wij veel aandacht gegeven aan onze relatie met **Scheveningen**. Natuurlijk met onze community-projecten, maar ook door in samenwerking met Muzee Scheveningen de Lourdeskerk te ontwikkelen tot een (naar wij hopen) blijvend podium voor Scheveningen, ook als in 2021 het Zuiderstrandtheater verdwijnt. Wij zien dat ook als een cultureel-maatschappelijke rol, als uiting van grote waardering voor de manier waarop Scheveningen – na een aarzelend begin – het Zuiderstrandtheater heeft omarmd.

Vanzelfsprekend hebben wij in de afgelopen periode intensief samengewerkt met onze (toekomstige) Amare-partners, Koninklijk Conservatorium (KC), NDT en RO. Dat heeft onder meer geresulteerd in het gezamenlijke visiestuk '**Huis voor heel Den Haag**' (bijlage). Inmiddels is die visie vertaald in concrete samenwerkingsplannen, zowel voor de opening van Amare als voor de jaren daarna. In het volgende hoofdstuk gaan wij daar verder op in.

Op ons publieksbeleid en de resultaten daarvan zijn wij al ingegaan. Zoals blijkt uit onze jaarverslagen hebben wij qua publieksaantallen (en prestatieverplichtingen) de vooraf gestelde **ambities ruimschoots overtroffen**. De diversiteit van ons publiek is verder toegenomen. Met speciale programma's en tarieven en in samenwerking met het onderwijs (VO, HBO, WO) hebben wij een groeiend aantal jongeren bereikt. Dat alles mede dankzij een professionele en innovatieve marketingafdeling, die de traditionele marketingaanpak steeds meer combineert met en waar zinvol inruilt voor een database-gebaseerde aanpak gericht op specifieke publieks- en doelgroepen.

2.2.3. Economische en/of maatschappelijke betekenis

Als theaterorganisatie met jaarlijks bijna 200.000 bezoekers hebben wij een grote economische en maatschappelijke betekenis, zowel als het gaat om directe en indirecte werkgelegenheid als vanwege onze samenwerking met een groot aantal culturele en sociaal-maatschappelijke partners.

Meer specifiek hebben wij in 2017 een begin gemaakt met **sponsorwerving**, via de steunstichting Fonds Podium van de Stad. Inmiddels is een vijftiental voornamelijk Haagse ondernemingen aangesloten. Met hun bijdragen maken zij bijzondere (vooral internationale) programmering mede mogelijk. Binnen het beperkte aantal beschikbare dagen in het Zuiderstrandtheater zijn wij ook succesvol op het gebied van zakelijke verhuur. De intensieve contacten met bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties dragen weer bij aan ons streven naar publieksverbreding, bijvoorbeeld ook richting expats. Waar mogelijk nemen wij producten en diensten af bij lokale bedrijven om zo bij te dragen aan de werkgelegenheid in Den Haag. Dat beleid zetten wij door in (de aanloop naar) Amare.

Onze **maatschappelijke betekenis** zien wij met name in de samenwerking met diverse (organisaties van) doelgroepen en met de Cultuurankers. Samen werken aan en genieten van cultuur versterkt de sociale samenhang. In Scheveningen hebben wij aantoonbaar bijgedragen aan die cohesie. Eerder noemden wij al onze inspanning om in de Lourdeskerk een nieuw Schevenings podium te realiseren. In samenwerking met de Ooievaarspas (maar voor een deels andere doelgroep ook met We Are Public) zorgen wij dat theaterbezoek ook haalbaar is voor mensen met een kleinere beurs. Onze samenwerking met JINC als bijzonder maatschappelijk project kwam al aan de orde. Ten slotte hebben wij waar mogelijk samengewerkt met (organisaties van) amateurkunst. In Amare komt daarvoor aanzienlijk meer ruimte.

Onze economische en maatschappelijke activiteiten hebben bijgedragen aan het profiel van het Zuiderstrandtheater als een huis voor alle Hagenaars, Hagenezen en Scheveningers. Dat nemen we mee naar Amare.

2.2.4. Bedrijfsvoering

Bij de verhuizing naar het Zuiderstrandtheater hebben wij een personeelsreductie moeten doorvoeren van ruim 25 procent. Vanwege het onvoorzien grote succes qua publieksaantallen en zakelijke verhuur en relatief hoge opbrengsten vanuit fondsenwerving groeiden onze eigen inkomsten, wat in combinatie met een goede sturing op de kosten leidde tot positieve financiële resultaten in 2017 en 2018. Maar de werkdruk was te hoog. Inmiddels hebben wij de personeelsformatie weer op de noodzakelijke sterkte gebracht en de hoeveelheid activiteiten (en daarmee ook de (publieks)inkomsten) gestabiliseerd. Voor 2019 en 2020 verwachten wij dan ook hooguit een neutraal financieel resultaat.

De voorbereiding op Amare kostte in de afgelopen periode veel extra tijd en geld. Dat zal tot de opening alleen maar meer worden. Voor de extra kosten hebben wij **bestemmingsreserves** gecreëerd, die naar verwachting afdoende zijn voor de aanloopkosten. In Amare wordt de bedrijfsvoering nog aanzienlijk gecompliceerder, mede vanwege de door ons te verlenen diensten aan de huisgezelschappen en de extra activiteiten op het gebied van zakelijke verhuur en horeca. Daarop komen wij in het volgende hoofdstuk en in het bijzonder in de toelichting op de begroting terug.

Op de kwaliteit van ons ondernemerschap, die tot uiting komt in groei van publieksinkomsten, meer opbrengst uit fondsen- en sponsorwerving en uit zakelijke verhuur en horeca, zijn wij in de vorige paragraaf al ingegaan.

In het samenspel tussen Raad van Toezicht, directeur-bestuurder en Ondernemingsraad hanteren wij de **Code Cultural Governance**. Dat geldt ook voor de **Code Diversiteit & Inclusie**, zoals blijkt uit de diversiteit van programma en publiek en uit de samenstelling van de Raad van Toezicht, waar bij vacatures publiekelijk en met aandacht voor diversiteit wordt geworven. Dat laatste geldt ook voor personeelsvacatures, waarbij het dankzij specifieke inspanningen - gericht uitzetten van vacatures, betrekken van in diversiteit gespecialiseerde wervingsorganisaties e.d. – steeds vaker lukt om een divers aanbod van kandidaten te realiseren, zij het nog niet in alle onderdelen van onze organisatie. Waar de samenstelling van een afdeling nog te eenzijdig is - bijvoorbeeld omdat er geen vacatures ontstaan – proberen wij via externe (project)medewerkers toch diversiteit te creëren. Vergroten van de diversiteit binnen de eigen organisatie blijft de komende jaren een speerpunt.

2.3 PLANNEN EN ACTIVITEITEN VOOR DE PERIODE 2021-2024

In januari 2021 krijgen wij de sleutel van Amare. De maanden daarna kunnen we met proefvoorstellingen en concerten het gebouw gaan 'inregelen'. Begin september is de officiële opening. En ondertussen programmeren wij tot de zomer van 2021 ook nog het Zuiderstrandtheater en de Nieuwe Kerk.

In Amare zetten we de lijn van het Zuiderstrandtheater voort, maar het is tegelijkertijd een nieuw begin. Samen met ons als toekomstige bewoners heeft de Gemeente Den Haag niet alleen het grootste onderwijs- en cultuurcentrum van Nederland ontwikkeld; Amare wordt vooral ook een unieke plek omdat het de volledige culturele waardeketen in huis heeft: educatie, talentontwikkeling, creatie, productie, presentatie en reflectie. En dat niet alleen in het isolement van studio's en zalen, maar in een publiek gebouw, aan een plein vol cultuur, in het hart van de stad en als onderdeel van het nieuwe Haagse innovatiedistrict.

Als DMC staan wij voor de uitdaging, opdracht en ambitie om van Amare een huis van en voor de stad te maken en tegelijkertijd een (inter)nationaal praktijkvoorbeeld van wat zo'n huis in de veelkleurige samenleving van nu en straks kan betekenen. Natuurlijk werken wij daarin samen met onze huisgenoten, omdat juist in de bijzondere combinatie van instellingen de kracht en uniciteit van Amare ligt. Maar het is onze verantwoordelijkheid om – onder aanvoering van onze nieuwe algemeen directeur Jan Zoet - die kracht en synergie zichtbaar en voor de stad en het publiek ervaarbaar te maken. Dat gebeurt primair door inbedding in onze eigen programmering, de stadsprogrammering en de programmering van de publieke ruimtes en daarnaast door contextprogramma's, bijzondere projecten en festivals, educatie en aandacht voor de beleving van het gebouw. **Wij zijn Amare.** De naam van onze stichting zal voorjaar 2020 dan ook Stichting Amare worden.

De hoogte van het gemeentelijke subsidiebudget aan (nu nog) DMC stamt uit de periode dat wij 'gastprogrammering' waren. Dat budget past niet bij de inhoudelijke ambities in een huis als Amare en staat ook niet in verhouding tot de gemeentelijke subsidies die andere grote podia in de vier grote steden ontvangen. **Om de inhoudelijke potentie, rol en ambitie van Amare waar te kunnen maken is een structurele verruiming van het programmeringsbudget noodzakelijk.** Juist ook in de cruciale eerste jaren.

2.3.1. Inhoudelijk beleid

Onze visie blijft gebaseerd op de overtuiging dat kunst en cultuur zowel autonome betekenis als maatschappelijke impact hebben. In een steeds diverser wordende stad en samenleving zetten wij in op een veelkleurig programma, op inclusiviteit en ontmoeting. Amare wordt een huis voor heel Den Haag, het representeert het Nederland en de wereld van nu. Onze missie vloeit daaruit voort: Amare verbindt en inspireert mensen met podiumkunst uit alle culturen.

In ons inhoudelijk beleid kiezen we de komende jaren voor drie speerpunten, die onze missie concreet maken en richting geven aan al onze activiteiten: **internationaal en inclusief, de stad als curator** en **een leven lang leren**.

Internationaal en inclusief zijn voor ons twee kanten van één medaille. Den Haag is de internationale stad van vrede en recht, met een groeiende expat gemeenschap uit alle werelddelen en met een superdiverse bevolking. Meerderheden worden minderheden en de dominantie van de canonieke Westerse cultuur wordt terecht bevraagd. Amare toont, volgt en stimuleert die ontwikkeling met een internationale programmering waarin kunstenaars en gezelschappen die culturen overbruggen centraal staan. Denk aan Fazil Say, Reza Namavar of Calliope Tsoupaki in de muziek; aan het Nederlands Blazers Ensemble waarmee wij het festival Anywhere the wind blows voortzetten; aan Yang Liping, Dada Masilo, Sidi Larbi Cherkaoui en Akram Khan in de dans. En natuurlijk aan internationale artiesten uit de mondiale pop, jazz en urban. Zoveel mogelijk worden deze kunstenaars en gezelschappen uitgenodigd voor meer dan alleen een voorstelling of concert, maar als artists-in-residence ook voor projecten in de cultuurankers, masterclasses met studenten KC, ontmoetingen met collega's en dergelijke. Met het speerpunt **De Stad als curator** drukken wij uit dat wij staan voor een gedemocratiseerde kunstbeleving. Het publiek is niet langer alleen ontvanger, maar ook aanbieder, producent, maker of redacteur. Dat geldt in het bijzonder voor onze stadsprogrammering en voor de programmering van de publieke ruimtes in Amare. In het hoofdstuk Diversiteit en inclusie gaan we er verder op in. **Een leven lang leren** ('creative learning') is een collectief speerpunt van de bewoners van Amare. Het komt terug in het hoofdstuk Educatie.

Ons instrument voor dit alles is **Amare als gebouw**, dat met zijn vier zalen (Concertzaal, Theaterzaal, Ensemblezaal en Orkestrepitiezaal), publieke ruimtes en foyers, studio's en horecafaciliteiten een internationale uitvoeringsstandaard heeft en zich tegelijkertijd geweldig leent voor festivals, open podia en ontmoeting. In Amare is het **24/7 playtime**.

Programma per discipline

Muziek(theater) en dans blijven onze primaire disciplines. In al hun verschijningsvormen: klassieke muziek, nieuwe muziek, pop, jazz, opera, muziektheater en musical; moderne dans, klassiek ballet, urban, flamenco en mondiale dansvormen; en ook verwante disciplines als circus, cabaret en kleinkunst, spektakel, community art en cross overs. De hiervoor beschreven speerpunten komen binnen alle disciplines aan bod, ingebed in een breed kwaliteitsaanbod.

Muziek

Klassieke muziek

Amare wordt het hart van Den Haag Muziekstad waar alle muziekgenres bij elkaar komen. Het Residentie Orkest geeft in de nieuwe Concertzaal jaarlijks ruim vijftig concerten: een breed kwaliteitsaanbod op het gebied van symfonische muziek, maar ook familieconcerten en cross-overs. Aanvullend willen wij in de Concertzaal per seizoen vijftien concerten programmeren van vooraanstaande barokorkesten en koren en van internationale symfonieorkesten, waarvan een aantal met een 'transculturele' praktijk. Denk aan Hossein Piskar met zijn Bremer Philharmonie, het West/Eastern Divan Orchestra van Daniel Barenboim of de Academy of St Martin in the Fields met pianist Fazil Say. *Daarvoor vragen wij extra subsidie*. De Concertzaal krijgt een internationale (akoestische) kwaliteit en allure en verdient een dergelijke bespeeling, net als het Haagse publiek, dat nu regelmatig naar andere zalen uitwijkt.

In de Concertzaal, de Ensemblezaal en/of de Nieuwe Kerk blijven wij alle toonaangevende Nederlandse ensembles presenteren. Bij voldoende budget (zie toelichting op de begroting) blijft de

Nieuwe Kerk met jaarlijks tachtig concerten het middelgrote Haagse muziekpodium. Alle zalen zijn ook beschikbaar voor Haagse ensembles en amateurkoren en orkesten.

Samen met RO, KC en andere partners zetten wij ons in voor publieksvernieuwing en verbreding, onder meer met het cross over festival Wanderlust, nieuwe concert-formats, themaconcerten, filmconcerten met RO en Filmhuis Den Haag en programma's voor kinderen en families. Vanaf 2022 worden wij partner van de landelijke Kindermuziekweek.

Verdieping bieden wij door ons jaarlijks te verbinden aan een artist-in-residence (in 2022 Simone Lamsma, in 2023 Holland Baroque) en met het jaarlijkse Februari Festival, een coproductie met RO en KC waarin steeds een componist centraal staat, waartoe compositiestudenten van het KC zich op een eigentijdse manier gaan verhouden.

Nieuwe muziek, pop en jazz

Pop en jazz, maar ook (klassieke) nieuwe muziek lenen zich bij uitstek voor de cultureel diverse aanpak die wij voorstaan. De term wereldmuziek als aparte discipline bannen wij uit: het gaat om de muziek, waar ook vandaan. Zo gaan wij ook om met nieuwe muziek, niet als enclave, maar als onderdeel van de (gecomponeerde) muziek uit de hele wereld. Wij worden partner van het vernieuwde Rewire (festival), werken samen met het RO in de presentatie van grote symfonische werken van hedendaagse componisten, we organiseren met KC en RO een componistenweek en we blijven samenwerken met Dag in de Branding en met Haagse ensembles zoals New European Ensemble, Slagwerkgroep Den Haag/Ensemble Klang.

Samen met het Paard programmeren wij vanaf 2021 jaarlijks tien tot vijftien grote sta popconcerten. De concertzaal krijgt een capaciteit van 2500 bezoekers en wordt daarmee een van de grote popzalen van het land. De Nieuwe Kerk en/of de Ensemblezaal en voor kleinere publieksaantallen de Orkestrepetitieruimte en de Stadskantine zijn onze podia voor (semi-)jakoestische pop en – in samenwerking met Projazz - jazz.

Bij kwaliteit voor iedereen horen ook de (Haagse) volksculturen, die tijdens de openingsmaand van Amare gevierd worden met het festival Hallo Den Haag; en in losse concerten met levenslied en piratenhits (Jan Vis en Mega Piraten Festijn), Bollywood (met City Silks en Surimedia), Arabische muziek (met Marmoucha), Berberse Muziek (met Multicultureel Jongerengeluid) en Turkse hits (met Mystiek Productions).

In Amare worden we gastheer van bestaande festivals als Rewire, Grauzone, Sniester en Mondriaan Jazz. En we gaan door met Sacred Songs, tweejaarlijks festival voor interreligieuze muziek en ontmoeting.

Opera en muziektheater

Met jaarlijks minimaal tien tot twaalf grote voorstellingen wordt Amare het tweede operatheater van Nederland. Wij presenteren het volledige repertoire van de Nederlandse Reisopera en Opera Zuid, aangevuld met 'ijzeren repertoire' uit Oost-Europa en met projectmatig geproduceerde opera's zoals in 2019 Tosca van Theater Rast en in 2020 Dejima Siebolds liefde. Wij worden coproducent van de opera's van The Dutch National Opera Academy (DNOA, partners KC en RO) en in het kader van publieksverbreding van de strandopera's van Festival Classique.

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van opera en muziektheater willen wij tonen in de Ensemblezaal. En samen met onder meer KC, RO, Wagenaar Stichting en Rewire onderzoeken wij de mogelijkheid om vanaf 2022 een productiehuis voor muziek(theater) in Amare te realiseren.

Dans

Den Haag is dé dansstad van Nederland. De volledige keten van opleiding en talentontwikkeling tot creatie, presentatie en educatie is vertegenwoordigd. In de Theaterzaal van Amare zorgt NDT jaarlijks voor ruim veertig voorstellingen van internationale kwaliteit. Samen met onze uitgebreide dansprogrammering en het tweejaarlijkse Holland Dance Festival maakt dat Amare tot het danstheater van Nederland, met een internationale uitstraling.

De focus in onze internationale dansprogrammering beschreven we eerder. Met de nieuwe (artistieke) directie van NDT verwachten wij een inspirerende samenwerking in de keuze van internationale choreografen en gezelschappen die zowel voor NDT als binnen onze internationale programmering interessant zijn. Daarbij gaat het vooral om voor beide nieuwe makers, zoals Yoann Bourgois die in seizoen 2020-2021 voor het eerst zowel bij NDT als in het Zuiderstrandtheater te zien is en die we samen met NDT uitnodigen voor de opening van Amare. Onze ambitie is jaarlijks acht (in seizoenen dat het Holland Dance Festival plaatsvindt zes) internationale dansproducties te presenteren. *Daarvoor vragen we extra subsidie.*

In de Theaterzaal programmeren we alle grote Nederlandse dansgezelschappen en voor klassiek ballet ook het Ballet van Vlaanderen onder leiding van bruggebouwer Sidi Larbi Cherkaoui. Wij bieden ruimte aan en/of zijn coproducent van Haagse dansmakers zoals David Middendorp, Ryan Djojokarso, Meyer & Chauffaud (die een immersive rondleiding door Amare voorbereiden voor het openingsfestival) en De Dutch Don't Dance Division, waarmee we de traditie van een jaarlijkse community kerstvoorstelling willen voortzetten. Samen met Korzo werken we aan talentontwikkeling, gericht op choreografen die voor de grote zaal willen maken zoals Kalpana.

Last but not least geven we ruim baan aan Urban Dance. Samen met de Haagse urban scene (skate, graffiti, urban dans, muziek) kiezen we een (inter)nationale headliner die we combineren met lokale artiesten. Voor het eerst in najaar 2020, uit te bouwen naar vier festivaldagen per jaar.

Circus, cabaret, musical, spektakel, familievoorstellingen

Bij een brede publieksprogrammering horen zeker ook de 'lichtere' genres, die voor veel mensen een eerste kennismaking met Amare zullen zijn. Met bijna 1300 stoelen biedt de Theaterzaal ruimte voor grote producties en een verdienmogelijkheid, als bijdrage in de eigen inkomsten.

Circus ontwikkelt zich in hoog tempo van kunstje naar Kunst. Daarmee groeit de verwantschap met dans en muziektheater. Wij presenteren zowel de grote spektakelvoorstellingen als het artistieke circus. Op het gebied van **musical en spektakel** kiezen wij voor grote producties in seriebespeling die niet ook elders in de regio te zien zijn, veelal samen met de Theateralliantie. Mede vanwege het hoge aantal stoelen in combinatie met intimiteit wordt Amare een gewild podium voor de **grote cabaretiers**. En binnen elk van deze genres, maar vanzelfsprekend ook bij muziek en dans, programmeren wij voorstellingen voor **kinderen en families**; minimaal tien procent van het aanbod.

2.3.2. Diversiteit en inclusie

Amare staat voor een gedemocratiseerde kunstbeleving. Het programma en het publieksbereik komen steeds meer tot stand in duurzame samenwerkingsverbanden met individuen, makers en organisaties uit de stad; de stad als curator. Het publiek is niet langer alleen ontvanger, maar ook aanbieder, producent, maker of redacteur. Onze inzet is niet langer in de eerste plaats gericht op het bereiken van een divers publiek, maar ook op het actief betrekken van de diverse groepen bij onze programmering. We duiken als theater van nu nog dieper in de haarvaten van de samenleving. Want onze programmeurs weten misschien meer van cultuur dan 95 procent van de mensen, maar die 95 procent van de mensen weten bij elkaar meer van cultuur dan onze programmeurs. De stad weet wie

de beste Mukesh-vertolker is, de meest urgente Amazigh-artiest, of de leading break dance crew. Daarom hebben we sterke partners nodig. Daar investeren we in. Dit doen we al met initiatieven en makers als Multicultureel Jongerengeluid, Mystiek, Shervin Nekuee, Stichting Aight, Muziekschool AKM, DesiYup, Stichting Dosti en vele anderen. We blijven op zoek naar dit soort partnerships en bouwen hieraan.

We blijven ook zelf accenten zetten en impulsen geven. *Daarvoor vragen wij extra subsidie.*

- Wij gaan door met de cultureel diverse festivals Anywhere the wind blows (met Nederlands Blazers Ensemble) en Sacred Songs en ontwikkelen vanaf 2022 een nieuw (internationaal) festival voor cultureel diverse podiumkunst.
- Wij blijven met de diverse Haagse gemeenschappen hun feestdagen en festivals vieren zoals Divali, Amazigh, Gnawa en andere, veelal in samenwerking met cultuurankers, bewonersorganisaties en scholen.
- Met onze curator Anthony Heidweiller organiseren wij het meerjarig programma 'Mag ik binnenkomen?', waarbij musici/dansers/studenten/docenten/medewerkers van de Amare-instellingen op de koffie/thee gaan bij Haagse bewoners, te beginnen in de Rivierenbuurt (onze nieuwe burens).
- Onder het motto De Stad in Huis bieden wij in de publieke ruimtes van Amare een open podium aan talent uit de hele stad; twee tot drie keer per jaar geven wij aan een of meer organisaties (Cultuurankers, bewonersorganisaties, amateurs e.a.) de sleutel van Amare om, gefaciliteerd door ons, hun eigen (festival)programma te maken. Wij noemen dat Take Over.
- Wij gaan door met het maken van community producties: een met Kwekers in de Kunst als stedelijk vervolg op de Scheveningse community opera's; als tweede de kerstproductie met De Dutch Don't Dance Division. Nieuw is een jaarlijks community project met uitdagende makers als Guilherme Miotto en Ryan Djojokarso dat expliciet cultureel divers is als het gaat om makers, deelnemers en thematiek.

Vanzelfsprekend komt diversiteit niet alleen tot uiting in speciale projecten, maar ook binnen de 'reguliere' programmering. Onder Programma per discipline hebben wij dat concreet beschreven. Wij passen de Code Diversiteit & Inclusie actief toe, waarbij het gaat om diversiteit in alle opzichten. Zo was en is optimale toegankelijkheid voor minder-validen een belangrijk uitgangspunt bij de bouw en inrichting van Amare, concreet uitgedrukt in het ITs keurmerk. Samen met onze partners onderzoeken wij de mogelijkheid van 'social seats' om Amare ook voor minder draagkrachtige mensen bereikbaar te maken. En intern is een belangrijk aandachtspunt voor de komende periode de P van Personeel. In 2024 moet de samenstelling van ons medewerkersbestand veel sterker dan nu een afspiegeling zijn van de samenstelling van de Haagse bevolking.

2.3.3. Positionering, samenwerking en publieksbereik

Amare wordt een huis voor de podiumkunsten, een podium van en voor de stad dat zich tegelijkertijd (inter)nationaal positioneert. Die positie willen we de komende jaren realiseren. Met onze eigen activiteiten, maar vooral in samenwerking; onderling en met partners.

Vertrekpunt voor de **samenwerking met KC, NDT en RO** is het visiestuk Een Huis voor heel Den Haag. Gedeelde speerpunten zijn diversiteit en inclusie, de stad in huis, educatie en talentontwikkeling. De aandacht daarvoor (en voor de vertaling in concrete gezamenlijke activiteiten) wordt geborgd door een **permanente redactieraad** met daarin de (artistieke) directies en de programmeurs van onze vier instellingen, aangevuld met regelmatig wisselende vertegenwoordigers van groepen en organisaties

uit de stad. Binnen de redactieraad wordt gezocht naar synergie tussen de organisaties, om gezamenlijke projecten op te pakken en - vooral – initiatieven vanuit de stad te faciliteren. Onze stadsprogrammeur zorgt voor de coördinatie.

De samenwerking wordt voor het eerst concreet zichtbaar in het openingsfestival OPEN in september 2021. Onze ambitie is om vanaf 2022 in deze lijn jaarlijks een **internationaal en inclusief festival** te organiseren dat gewijd is aan muziek(theater) en dans en dat in het teken staat van cultureel diverse kunst. Eigen programma's van de instellingen, stadsprojecten en internationale voorstellingen en concerten maken er deel van uit en samen wordt het een jaarlijks gebald gebaar van waar Amare voor staat.

Bijzondere aandacht willen we samen besteden aan de **programmering van de publieke ruimte**, in het gebouw en op het Spuiplein. Amare als gebouw leent zich met zijn uitgebreide entreegebied, de Stadskantine en andere publieksruimten bij uitstek voor (gratis) activiteiten als lunchconcerten, open podia, debatten en andere presentaties. Door ons als instellingen zelf, maar vooral ook door de stad. Dat noemen wij 24/7 playtime. En van het Spuiplein maken wij samen met onze culturele (over)buren het culturele hart van Den Haag en een voor Nederland uniek cultuurplein.

Ook op het gebied van gezamenlijke programmering, randprogrammering en vernieuwende concepten werken wij binnen de verschillende disciplines en in wisselende samenstellingen samen. Voorbeelden daarvan beschreven wij eerder. Samenwerking op het gebied van educatie en talentontwikkeling komt in de volgende paragrafen aan bod.

Behalve met onze huisgenoten werken wij met veel **andere Haagse cultuurinstellingen** samen. Wij zijn actief lid van het Directieoverleg Podiumkunsten en van het overleg Partners in Toerisme. Binnen Den Haag Dansstad werken wij onder meer samen met Holland Dance en Korzo. Met het Paard doen we popmuziek. Met Het Nationale Theater onderzoeken wij of bijzondere, groot gemonteerde theaterproducties in samenwerking in de Theaterzaal van Amare getoond kunnen worden. De Cultuurankers zijn belangrijke partners op het terrein van diversiteit en inclusie, de Cultuurschakel als het gaat om amateurkunst en educatie. Wij hebben inmiddels banden aangeknoopt met de bewonersorganisatie Rivierenbuurt, breiden onze samenwerking met Jinc de komende periode uit en gaan een actieve rol spelen in (de positie van cultuur binnen) het innovatiedistrict/Binckhorst. Ook internationaal versterken wij onze samenwerking met onder meer South Bank Londen, waarmee wij in veel opzichten verwantschap voelen.

Ons beoogde publiek(sbereik) is al regelmatig aan de orde gekomen. Ten opzichte van het Zuiderstrandtheater verwachten wij in Amare een publiekstoename te kunnen realiseren van jaarlijks 185.000 naar 275.674 Wij richten ons primair op Den Haag en (ruime) regio, maar met bijzondere voorstellingen ook op publiek elders uit het land. Verbreding en diversificatie van publiek blijft een voortdurende doelstelling, waarbij onze marketingaanpak ons steeds betere instrumenten in handen geeft.

2.3.4. Makersklimaat en talentontwikkeling

Onze focus als het gaat om het makersklimaat in Amare ligt op het faciliteren en stimuleren van de ontmoeting van makers en publiek. Amare wordt onder meer door de verbinding van opleiding en creatie een uniek makershuis en wij voegen daar de kwaliteit van publiekspresentatie aan toe. Denk aan de voorstellingen van DNOA, die 'gewoon' onderdeel gaan vormen van ons opera-aanbod. Of aan de mogelijkheid voor dansers van NDT om, naast hun rol in de grote voorstellingen, zelf kleinere projecten te ontwikkelen in de publieke ruimte. Maar ook makers uit de stad, van de urban scene tot muzikanten uit alle disciplines, kunnen zich straks in Amare aan publiek presenteren.

Bijzondere aandacht verdient hier onze rol voor de **amateurkunst**. Samen met Cultuurschakel en mensen uit het amateurveld hebben wij de behoeften in kaart gebracht. Enerzijds gaat het dan om het 'georganiseerde' veld (koren, orkesten, dansscholen) dat vraagt om goede zalen tegen een redelijk tarief. Die hebben wij met de vier zalen in Amare te bieden. Voor de talrijke losse verbanden waarbinnen amateurs steeds vaker actief zijn, bieden de kleinere zalen en het publieke domein veel ruimte. Daarnaast worden wij partner van Cultuurschakel bij gebundelde presentaties zoals de Maand van de Amateurkunst of – met Musicon – een festival van de jonge Haagse pop.

Makersklimaat en talentontwikkeling liggen dicht bij elkaar. Talentontwikkeling wordt een van de speerpunten in de samenwerking tussen de instellingen in Amare. Ook hier geldt dat onze specifieke rol met name ligt in het bieden van een podium en publiek. Dat kan een open podium zijn in de publieke ruimte, maar ook het bieden van studio- en presentatieruimte in bijvoorbeeld de orkestrepetitiezaal. De komende jaren willen wij samen met onze partners onderzoeken of een **productiehuis voor muziek en muziektheater** haalbaar is. Den Haag, maar eigenlijk het hele land, mist een dergelijke voorziening zoals we die voor dans (Korzo) wel kennen. En Amare zou er de gedroomde plek voor zijn.

2.3.5. Cultuureducatie

In Amare kun je een leven lang leren. Ook dat is speerpunt van ons beleid en van de samenwerking binnen Amare. De vier educatie-afdelingen werken samen aan een lokaal en nationaal expertisecentrum voor cultuureducatie. Een centrum dat het voor iedereen van elke leeftijd mogelijk maakt betrokken te zijn bij muziek en dans, zowel in het gebouw zelf als in de wijken. In het onderlinge educatieoverleg worden inhoud en vorm van de educatieve programma's op elkaar afgestemd en wordt nieuw aanbod ontwikkeld. Het creëren van een gemeenschappelijk 'loket' is daarbij een belangrijk uitgangspunt, zodat een ieder ons met plezier en gemak weet te vinden.

Onze bijdrage binnen die gezamenlijke aanpak richt zich met name op het aanbieden van schoolvoorstellingen met begeleidende lesprogramma's, het organiseren van verdiepende activiteiten rond het programma van voorstellingen en concerten en – samen met onze Spuiplein-partners (waaronder de bibliotheek!) zorgen voor een permanent podium voor het debat over de maatschappelijke rol van cultuur, aan de hand van het door het Residentie Orkest geïnitieerde Symphony 2030 programma.

Ons aanbod van schoolvoorstellingen, gericht op het Primair Onderwijs en de eerste klassen van het Voortgezet Onderwijs, breiden wij vanwege de grote vraag vanuit de scholen uit met jaarlijks tien extra voorstellingen. *Daarvoor vragen wij extra subsidie*. Doelstelling is om vanaf 2021 jaarlijks 5000 leerlingen te bereiken. Aanvullend op het aanbod van NDT en RO richten wij ons met name op niet-klassieke muziek, muziektheater en diverse dansdisciplines, onder meer samen met festivals als De Betovering en de Kindermuziekweek.

Passend binnen ons speerpunt een leven lang leren is het onze gezamenlijk (ambitieuze!) inzet is om alle voorstellingen en concerten in het gebouw te voorzien van randactiviteiten en op zichzelf staande verdiepende of activerende programma's, waar mogelijk met inzet van elkaars expertise. De educatie-medewerkers van de vier instellingen coördineren dit. Samen met onze stadsprogrammeur en vertegenwoordigers van de andere Spuiplein-instellingen vormen zij ook het redactieteam voor het 'permanente debat'.

2.3.6. Marketing

Het bekend maken van de naam Amare op 10 oktober 2019 was tegelijkertijd startpunt voor de ontwikkeling – samen met onze partners - van de merkstrategie, de visuele identiteit en de

formulering van de strategische marketinguitgangspunten. Vanuit die basis worden de corporate campagne en de introductie campagnes ontwikkeld. Bij het bouwen van het nieuwe merk Amare staan content en storytelling centraal, met name in de digitale kanalen. Amare wordt een huis voor podiumkunsten, creatieve ontwikkeling en (internationaal) excellente programmering, maar ook dé nieuwe culturele huiskamer; een muzikale, educatieve en zakelijke ontmoetingsplek.

De disciplines **Marketing en Programma groeien in Amare nog dichter naar elkaar toe**. Inzichten vergaard door middel van data en onderzoek hebben steeds meer invloed op de keuzes van de programmeurs. Geholpen door deze kennis maken programmeurs binnen hun vakgebied hun keuzes, en de marketeers weten deze keuzes door middel van relevante content op alle kanalen (print, online, video, social, DM) onder de aandacht van het publiek te brengen. Zeker bij de stadsprogrammering is deze integrale benadering van publiek en programma voorwaarde tot succes. Zoals binnen de afdeling Programma de stadsprogrammeur een speciale opdracht heeft, zo ontwikkelen wij ook 'stadsmarketing' als specialisme verder.

Wij richten onze marketing en publiekswerving in Amare niet alleen op onze ambitieuze eigen programmering, maar ook op de activiteiten van onze partners. Een **intensieve samenwerking, ook op het gebied van marketing** is nodig om alle activiteiten op elkaar af te stemmen en vanuit dat ene huis Amare te presenteren. Wij nemen daarin het voortouw. Daarnaast blijven wij een actieve partner in de samenwerking op marketinggebied tussen alle Haagse culturele instellingen.

Op weg naar Amare ontwikkelen wij ons van een marketing informatie – naar een marketing intelligence organisatie. **Marketing intelligence** is het proces van verzamelen en analyseren van data om zo tot inzichten te komen over huidige en toekomstige behoeften, voorkeuren en gedrag van (potentiele) klanten, in ons geval bezoekers. Dat stelt ons in staat onze klanten beter te bedienen, tot frequenter bezoek te verleiden en langer te behouden. Het biedt ook een steviger basis voor onderbouwde beslissingen op het gebied van programmering, marketing campagnes en de benadering van onze klanten.

Klantgerichtheid is ook uitgangspunt bij het ontwerpen van de Amare website. Internetverkeer gaat steeds meer via mobiele apparaten. De meeste websites hebben inmiddels een responsive design, maar **mobile first** is een strategie die het mobiele apparaat als uitgangspunt voor het ontwerp van de website gebruikt. Bijna zestig procent van de gebruikers van de website van het Zuiderstrandtheater bekijkt de website nu al op de mobiele telefoon. En dat aandeel groeit. We zullen de website van Amare dus mobile first ontwerpen. Klantgerichtheid zoeken wij ook in een nauwe samenwerking tussen marketing en kassa/klantenservice. Met een 'omnichannel' klantbenadering wordt het bezoekers zo gemakkelijk en duidelijk mogelijk gemaakt.

Naast de marketing gericht op de (potentiele) bezoekers van culturele evenementen vragen in Amare ook zakelijke verhuur, horeca en sponsorwerving om actieve marketingondersteuning van de afdelingen business events en development, onder meer gericht op de internationale congresmarkt. Wij hebben daartoe inmiddels een samenwerking opgezet met The Hague Convention Bureau.

2.3.7. Bedrijfsvoering

Wij krijgen in Amare een driedelige rol. Voorop staat onze culturele functie die wij op de vorige pagina's inhoudelijk hebben beschreven. Onze tweede rol is een commerciële (zakelijke verhuur, horeca en sponsorwerving), waarmee wij onze eigen inkomsten verhogen. En als derde zijn wij exploitant van het gebouw Amare en faciliteren wij het functioneren van KC, NDT en RO.

In oktober 2019 hebben wij ons Bedrijfsplan 2022 aangeboden aan de gemeente. Dat bedrijfsplan gaat met name over de tweede en derde rol. De gemeente zelf heeft extern onderzoek laten doen

naar de te verwachten kosten en baten van de horeca en zakelijke verhuur en naar de bedrijfskosten (schoonmaak, energie, water en dergelijke). De uitkomsten van die onderzoeken hebben wij overgenomen in het bedrijfsplan en ook in de Meerjarenbegroting 2021-2024. Het negatief saldo uit het Bedrijfsplan wordt naar verwachting structureel gedekt door de gemeente uit andere middelen dan die voor het kunstenplan.

Onze inhoudelijke en programmatische extra ambities in Amare zijn, in samenspraak met de gemeente, niet opgenomen in het bedrijfsplan. **Daar vragen wij extra subsidie voor aan.** Inhoudelijk hebben wij deze benoemd en toegelicht in de tekst van dit beleidsplan tot nu toe, in de toelichting op de begroting worden ze ook kwantitatief onderbouwd.

Met de kennis van nu (eind 2019) gaan wij in 2021 met een gezonde financiële basis en een solide (financiële) organisatie naar Amare. Desondanks zijn er natuurlijk risico's, inherent aan de opstart van zo'n groot huis. Het belangrijkste risico zijn hogere beheerskosten (energie, water, schoonmaak), hoewel de gemeente die zorgvuldig in kaart heeft laten brengen en Amare als gebouw gaat voldoen aan hoge eisen op het gebied van duurzaamheid. Duurzaamheid wordt ook een belangrijk uitgangspunt voor de exploitatie en het verdere gebruik van Amare door onszelf en de andere instellingen. Een tweede risicofactor vormen de geraamde inkomsten, hoewel wij ook die grotendeels gebaseerd hebben op aan de gemeente uitgebracht extern advies.

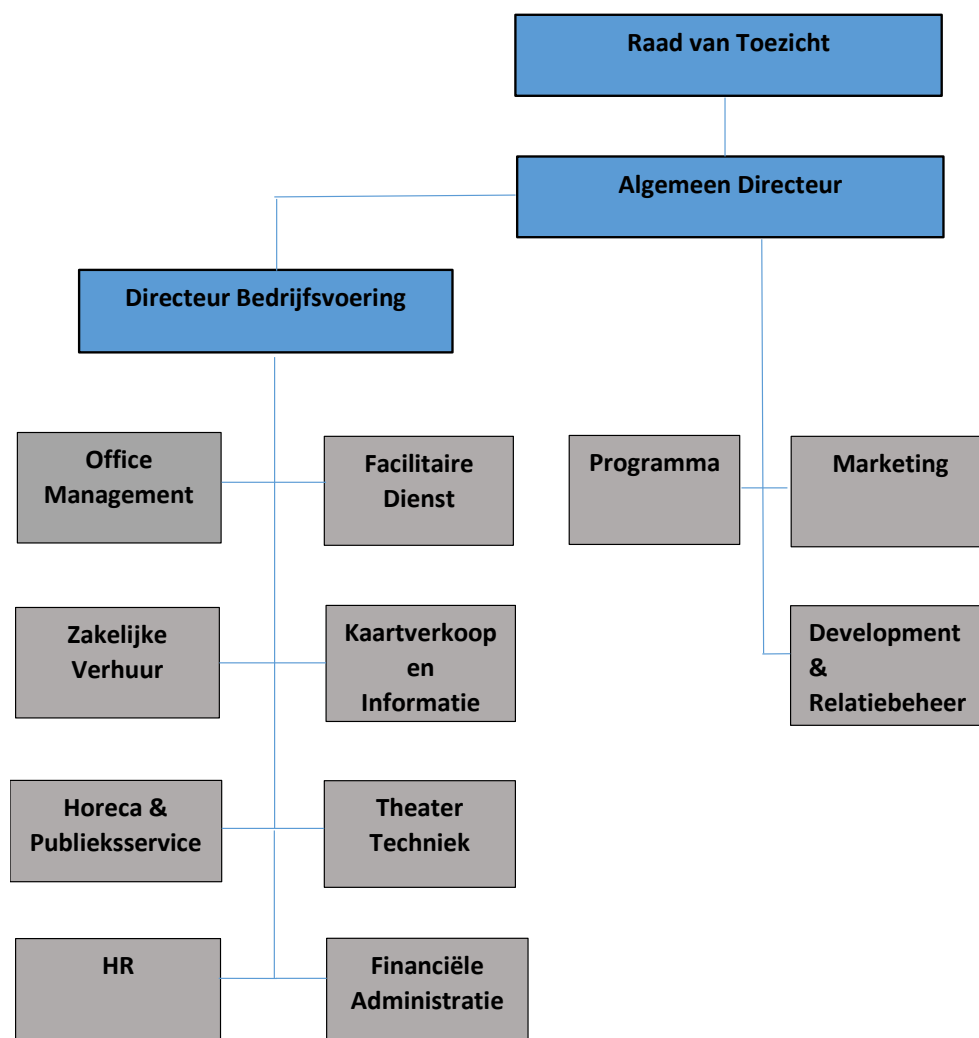
In de afgelopen periode zijn wij steeds succesvoller geworden als het gaat om sponsor- en zeker fondsenwerving. Vanuit onze Culture Club, onderdeel van onze steunstichting Fonds Podium van de Stad, worden jaarlijks donaties gedaan aan de programmering. In Amare verwachten wij uit sponsor- en fondsenwerving jaarlijks ruim vier ton netto binnen te krijgen, ambitieus maar haalbaar.

Op het gebied van governance zetten wij de praktijk van de afgelopen periode door. Raad van Toezicht, directie en Ondernemingsraad werken conform de Code Cultural Governance en zullen ook de vernieuwde Code Diversiteit & Inclusie gaan toepassen. Ten slotte onderschrijven wij de doelstellingen van de Fair Practice Code. Voor onze eigen medewerkers geldt dat die vallen onder de cao Nederlandse Podia of de Cao Horeca. ZZP-ers betalen wij met die cao's vergelijkbare honoraria. Voor de artiesten geldt dat wij marktconforme uitkoopsommen betalen, maar zelf geen invloed hebben op de hoogte van de door het gezelschap of de producent betaalde salarissen. Als wij artiesten zelf direct contracteren hanteren wij minimaal de met de bonden overeengekomen richtlijnen.

2.4. Bedrijfsvoering 2021-2024

2.4.1. Organisatiestructuur

Onderstaand het organogram met de huidige (eind 2019) organisatiestructuur.



2.4.2 Toelichting bij de huidige organisatiestructuur

De directie kent een tweewekelijks directieoverleg. Het overleg van de directeur/bestuurder met de Ondernemingsraad vindt acht keer per jaar plaats. De Raad van Toezicht vergadert vier keer per jaar. Commissies uit de Raad van Toezicht hebben jaarlijks overleg met de Ondernemingsraad en een vertegenwoordiging van de afdelingshoofden, onder meer met het oog op de beoordeling van het functioneren van de directeur/bestuurder. Ook spreekt de Raad van Toezicht jaarlijks met de accountant, in het kader van de Jaarrekening.

De directie legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht middels de jaarlijkse begroting met activiteitenplan en het jaarverslag met jaarrekening. Ook worden de (financiële) kwartaalrapportages met de RvT besproken. Daarnaast brengt de directie in iedere RvT-vergadering verslag uit van de

voortgang op onderdelen als personeel, organisatie, programmering, publiek, bestuurlijke ontwikkelingen e.d. De Raad van Toezicht heeft, naast de toezichthoudende functie, ook de rol van klankbord en adviseur en is zij werkgever van de directeur-bestuurder.

2.4.3. Personeelstabel

Personeel	fte in 2018 realisatie	aantal personen (in 2018)	fte in 2021	aantal personen 2021
aantal uren van een volledige werkweek:	36	59	36	
Totaal aantal fte:	52,1	59	57	69
- waarvan met vast contract	38,6	43	47,1	54
- waarvan met tijdelijk contract	8,5	11	4,9	10
- waarvan inhuur/opdracht/zzp	16	70	14,2	91
Aantal stagiaires	5	5	5	5
Aantal vrijwilligers		60		75
Aantal STIP medewerkers	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

2.4.4. Fair Practice code

Wij zijn aangesloten bij de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia en volgen de cao Nederlandse Podia. Al onze medewerkers in vaste of tijdelijke dienst worden conform die cao gehonoreerd. Voor de oproepkrachten (met name horeca) werken wij met een payroll bureau. Ook deze medewerkers worden gehonoreerd in lijn met de cao Nederlandse Podia. Vanaf 2021, wanneer de horeca wordt ondergebracht in een aparte BV, zullen wij voor medewerkers van de BV de cao Horeca gaan hanteren. ZZP-ers die wij inhuren betalen wij (minimaal) een honorarium dat overeenkomt met de functiebeloning conform CAO.

Huidig niet volgens cao/richtlijnen 2018	Totaal fte	Totaal bedrag
met vast contract	n.v.t.	
met tijdelijk contract	n.v.t.	
inhuur/opdracht/zzp	n.v.t.	
Volgens cao/richtlijnen loonpeil 2021	Totaal fte	Totaal bedrag
met vast contract	47,1	€ 2.637.600
met tijdelijk contract	4,9	€ 274.400
inhuur/opdracht/zzp		€ 797.186
Huidig niet betaald structureel overwerk 2018	Totaal fte	Totaal bedrag

met vast contract	n.v.t.	
met tijdelijk contract	n.v.t.	
inhuur/opdracht/zzp	n.v.t.	
Betaald structureel overwerk loonpeil 2021	Totaal fte	Totaal bedrag
met vast contract	n.v.t.	
met tijdelijk contract	n.v.t.	
inhuur/opdracht/zzp	n.v.t.	

Als er sprake is van overwerk, dan wordt dat waar mogelijk gecompenseerd in tijd. In situaties waarin dat niet mogelijk is worden overuren conform cao uitbetaald.

De kunstenaars die bij ons optreden staan in de meeste gevallen onder contract bij een producent, gezelschap of ensemble, waaraan wij een uitkoopsom betalen. Die uitkoopsommen zijn marktconform. Op de hoogte en wijze van honoreren van de kunstenaars door producent/gezelschap/ensemble hebben wij geen directe invloed. Wanneer wij zelf (individuele) kunstenaars contracteren (met name bij muziek in kleine bezetting), dan betalen wij minimaal een honorarium dat overeenkomt met de (net formeel vastgestelde) BUMA-norm van 250 euro per muzikant per optreden. Uitzonderingssituaties zijn optredens van studenten in het kader van hun studie (behalen studiepunten) en optredens die op verzoek van de artiesten plaatsvinden en expliciet een promotioneel doel dienen (bijvoorbeeld presentatie CD).

Wij werken – met instemming van de Ondernemingsraad – met vrijwilligers en behoeve van de publieksbegeleiding. Wij stimuleren de inzet van stagiaires, die wij conform de voor hun opleiding geldende regelingen een stagevergoeding betalen.

2.4.5. Bedrijfsrisico's

Wij hebben de verhuizing naar en ingebruikneming van Amare optimaal voorbereid. Desondanks valt niet uit te sluiten dat we in het nieuwe gebouw met verrassingen worden geconfronteerd, meevallers of tegenvallers.

De grootste risicofactor vormen de directe bedrijfsvoerings-kosten: onderhoud, energie, schoonmaak en dergelijke. Al deze te verwachten kosten zijn door externe bureaus in kaart gebracht, in opdracht van de gemeente. Wij hebben deze kosten een-op-een overgenomen in het Bedrijfsplan en nu in de Meerjarenbegroting. Mochten de kosten in de praktijk toch hoger uitvallen, dan zullen wij daarover in eerste instantie in overleg treden met de gemeente.

Een tweede risico vormen de opbrengsten van de horeca. Ook die zijn berekend door een extern bureau (HTC). Gebaseerd op onze eigen ervaring en benchmarks verwachten wij de berekende opbrengsten te kunnen realiseren.

De exploitatie van de programmering (programmakosten versus recettes) vormen in principe voor ieder podium een risico. Wij verwachten daar in ieder geval de eerste jaren geen probleem, omdat een nieuwe accommodatie – zo leert de ervaring elders – zeker in het begin een groot (nieuwsgierig) publiek trekt.

In de huidige situatie (Zuiderstrandtheater) zijn de belangrijkste risico's voor 2019 en 2020 enerzijds de noodzakelijke inzet van extra personeel vanwege het ook moeten voorbereiden van Amare. Dat

risico dekken wij af met de bestemmingsreserve aanloopkosten. Een tweede risico is een teruggang in de aantallen bezoekers, onder meer vanwege de steeds slechter wordende bereikbaarheid. Dat risico beheersen wij door in 2020 het activiteitsniveau enigszins terug te brengen.

Eind 2018 hadden wij een algemene reserve van ongeveer 1 miljoen euro. Dat betekent dat wij eventuele tegenvallers daaruit kunnen opvangen. Tegelijkertijd is een algemene reserve van die omvang minimaal noodzakelijk bij de bedrijfsomzet van ruim 16 miljoen euro die wij in Amare verwachten.

2.4.6. Investeringsen

In de aanloop naar Amare doen wij investeringen tot een bedrag van ruim 4 miljoen euro. Deze investeringen inclusief de daarbij behorende kosten van afschrijving en rente zijn opgenomen in het Bedrijfsplan 2022 dat als bijlage is bijgevoegd.

2.4.7. Inkomsten

Het totaal aan inkomsten zal in Amare substantieel toenemen ten opzichte van de situatie 2018. Daarbij gaat het om inkomsten uit recettes, zakelijke verhuur, horeca, sponsor- en fondsenwerving en (onder)verhuur aan de drie medebewoners. Ook deze inkomsten zijn in het Bedrijfsplan 2022 toegelicht.

3. FINANCIËLE GEGEVENS: MEERJARENBEGROTING 2021-2024 EN BALANS 2017-2018

A. Baten:	Begroting 2021	Waarvan nieuwe ambitie	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Prognose 2019
<i>EIGEN INKOMSTEN</i>					
1 Publieksinkomsten binnenland (2+3+4+5+6)	3.555.000	380.000	2.886.600	2.798.600	2.144.050
<i>Eigen programmering</i>	2.694.000		2.325.300	2.249.400	1.675.850
<i>Extra internationale programmering</i>	380.000	380.000			
2 Kaartverkoop	3.074.000	380.000	2.325.300	2.249.400	1.675.850
3 Uitkoop en partage	-				
4 Horeca bij uitvoeringen	481.000		561.300	549.200	468.200
5 Verkoop van programma's of van beeld- en geluiddragers	-		-	-	-
6 Overige publieksinkomsten	-		-	-	-
7 Publieksinkomsten buitenland	-		-	-	-
8 Publieksinkomsten (1+7)	3.555.000	380.000	2.886.600	2.798.600	2.144.050
9 Sponsorinkomsten	115.000		23.100	17.500	125.000
<i>Zaalhuur + theatertoeslag Residentie Orkest (RO)</i>	457.000		457.900	458.200	441.800
<i>Zaalhuur + theatertoeslag Nederlands Danstheater (NDT)</i>	421.000		408.800	412.600	426.000
<i>Zaalhuur + theatertoeslag Culturele Verhuur</i>	326.000		378.400	364.100	226.000
10 Overige directe inkomsten	1.204.000	-	1.245.100	1.234.900	1.093.800
11 Totaal directe inkomsten (8+9+10)	4.874.000	380.000	4.154.800	4.051.000	3.362.850
<i>Zakelijke verhuur</i>	1.110.000		563.200	771.800	558.600
<i>Huur domein RO</i>	435.000		249.700	251.300	241.550
<i>Huur domein NDT</i>	1.132.000		866.800	881.300	884.700
<i>Huur kantoor Koninklijk Conservatorium (KC)</i>	2.014.000				
<i>Kosten zaalhuur extern KC</i>	-52.000				
<i>Horeca Zakelijke verhuur</i>	620.000				
<i>Horeca restaurant</i>	85.000				
<i>Overig indirect</i>	-		151.400	242.700	150.000
12 Indirecte inkomsten	5.344.000	-	1.831.100	2.147.100	1.834.850
13 Private middelen - particulieren incl. vriendenverenigingen	-		-	-	-
14 Private middelen - bedrijven	-		-	-	-
15 Private middelen - private fondsen	300.000		44.600	190.400	288.500
16 Private middelen - goede doelenloterijen	-		-	-	-
17 Totaal bijdragen uit private middelen (13+14+15+16)	300.000	-	44.600	190.400	288.500
18 Totaal indirecte inkomsten (12+17)	5.644.000	-	1.875.700	2.337.500	2.123.350
19 Totaal eigen inkomsten (11+18)	10.518.000	380.000	6.030.500	6.388.500	5.486.200
<i>SUBSIDIES</i>					
20 Totaal structureel ministerie OCW	-		-	-	-
21 Totaal structureel Cultuurfondsen	-		-	-	-
22 Totaal structureel provincie	-		-	-	-
<i>Kunstenplansubsidie</i>	2.480.000		2.390.900	2.453.100	2.480.100
<i>Subsidie tekort huurinkomsten KC</i>	900.000				
<i>Subsidie bedrijfsplan</i>	2.676.000				
<i>Diversiteit en inclusie</i>	150.000	150.000			
<i>Internationale programmering</i>	175.000	175.000			
<i>Educatie</i>	25.000	25.000			
<i>Nieuwe Kerk</i>	60.000	60.000			
<i>Doorwerking extra programmering</i>	124.000	123.500			
23 Totaal structureel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	6.590.000	533.500	2.390.900	2.453.100	2.480.100
24 Totaal incidenteel gemeente Den Haag (specificatie naar dienst en doel)	-	-	350.200	477.300	369.300
25 Totaal overige subsidies/bijdragen uit publieke middelen	-		45.200	62.300	143.800
26 Totaal subsidies (20+21+22+23+24+25)	6.590.000	533.500	2.786.300	2.992.700	2.993.200
waarvan Kunstenplan subsidie	3.013.500				
27 Totale baten (19+26)	17.108.000	913.500	8.816.800	9.381.200	8.479.400

B.	Lasten en resultaat:	Begroting 2021	waarvan nieuwe ambitie	Realisatie 2017	Realisatie 2018	Prognose 2019
	<i>LASTEN</i>					
1a	Directie	198.000		-	-	-
1b	Secretariaat	29.000		-	-	-
1c	Personeelszaken	36.000		-	-	-
1d	Financiële zaken	189.000		434.100	494.500	573.100
1e	Facilitair en receptie	538.000		386.500	387.300	454.300
1f	Bewaking	141.000		-	-	-
1g	Zakelijke verhuur	-				
1	Beheerlasten personeel totaal (1a+1b+1c+1d+1e+1f)	1.131.000	-	820.600	881.800	1.027.400
2a	Huisvestingskosten	5.680.000	-	316.300	346.600	435.600
	<i>Kantoormiddelen</i>	-		9.400	3.800	7.800
	<i>Contributies</i>	-		41.600	69.800	74.900
	<i>Porti</i>	-		8.400	6.500	3.600
	<i>Printer en kopieer</i>	-		49.400	40.400	45.700
	<i>Telefonie</i>	-		119.800	140.200	136.700
	<i>Betalingsverkeer</i>	-		37.900	37.900	26.300
	<i>Advies</i>	-		84.300	105.900	78.500
	<i>Overige personeelskosten</i>	-		52.100	77.100	96.100
	<i>Overige organisatiekosten</i>	474.000		4.100	5.700	5.300
2b	Organisatiekosten	474.000	-	407.000	487.300	474.900
2c	Onderhoud gebouw en installaties	779.000	-	1.070.100	1.089.500	1.089.500
2d	Algemene publiciteitskosten	-		-	-	-
2e	Afschrijvingskosten	564.000	-	111.700	111.000	95.400
2f	-		-	-	-
2	Beheerlasten materieel totaal (2a+2b+2c+2d+2e+2f)	7.497.000	-	1.905.100	2.034.400	2.095.400
3	Totaal beheerlasten (1+2)	8.628.000	-	2.725.700	2.916.200	3.122.800
4a	Kaartverkoop en informatie	226.000		177.700	188.800	189.700
4b	Marketing en publiciteit	291.000		189.200	252.000	254.300
4c	Theatertechniek	662.000		605.900	695.000	702.700
4d	Development	-		72.100	70.500	78.700
4e	Productie	168.000		-	-	-
4f	Programmering inclusief educatie	260.000		439.700	436.700	463.900
4g	Programmering publieke ruimte	62.000		-	-	-
4h	Publieksassistentie	326.000		221.400	233.800	240.600
4i	Horeca	399.000		339.500	367.900	373.100
4j	Zakelijke verhuur	185.000		-	97.600	157.100
4k	Overig	-		38.200	56.400	48.000
4	Activiteitenlasten personeel totaal (4a+4b+4c+4d+4e+4f+4g)	2.579.000	-	2.083.700	2.398.700	2.508.100
	<i>Eigen programmering</i>	2.426.000		1.865.800	1.967.100	1.715.000
	<i>Extra internationale programmering</i>	555.000	555.000			
	<i>Extra diversiteit en inclusie</i>	150.000	150.000			
5a	Inkoop programmering	3.131.000	705.000	1.865.800	1.967.100	1.715.000
5b	Huur externe locaties	60.000	60.000	71.000	74.500	85.800
5c	Educatie	75.000	25.000	26.600	33.500	25.900
5d	Overige directe kosten programmering	684.000	47.500	589.600	590.200	560.300
5e	Inkopen publiekshoreca	135.000		126.000	118.700	116.500
	<i>Inkopen zakelijke horeca en evenementen</i>	196.000		145.200	231.800	179.000
	<i>Inkopen stadskantine</i>	257.000		-	-	-
5f	Inkopen overige horeca	453.000	-	145.200	231.800	179.000
5g	Overige kosten horeca	154.000		82.600	110.800	93.700
	<i>Publiciteit en marketing</i>	569.000	76.000	285.300	336.900	354.200
	<i>Publiciteit en marketing zakelijke verhuur</i>	42.000				
5h	Kosten publiciteit en marketing	611.000	76.000	285.300	336.900	354.200
5i	Kosten marketing publieke ruimte	21.000		-	-	-
5j	Kosten programmering publieke ruimte	124.000		-	-	-
5	Activiteitenlasten materieel totaal (5a+5b+5c+5d+5e+5f+5g+5h+5i)	5.448.000	913.500	3.192.100	3.463.500	3.130.400
6	Totaal activiteitenlasten (4+5)	8.027.000	913.500	5.275.800	5.862.200	5.638.500
7	Totale lasten (3+6)	16.655.000	913.500	8.001.500	8.778.400	8.761.300
	<i>RESULTAAT</i>					
8	Saldo uit gewone bedrijfsvoering	453.000	-	815.300	602.800	-281.900
9	Saldo rentebaten / -lasten	-238.000		-100	-	-
10	Saldo overige buitengewone baten / lasten	-215.000		-112.000	16.700	-192.100
11	EXPLOITATIERESULTAAT (8+9+10)	-	-	703.200	619.500	-474.000
	<i>RESUMÉ PERSONEELSKOSTEN</i>					
12	Totaal personeelslasten (1+4)	3.710.000	-	2.904.300	3.280.500	3.535.500
13	waarvan vast contract	2.638.000	-	2.174.800	2.384.800	2.749.100
14	waarvan tijdelijk contract	274.000	-	-	-	-
15	waarvan inhuur (zzp'ers e.d.)	798.000	-	729.500	895.700	786.400

Balans:	Realisatie 2017	Realisatie 2018
ACTIVA		
Immateriële vaste activa	0	0
Materiële vaste activa	250.200	170.800
Financiële vaste activa	0	0
Totaal vaste activa (1+2+3)	250.200	170.800
Vorraden	32.500	27.800
Vorderingen	619.000	722.300
Effecten	0	0
Liquide middelen	4.791.400	4.518.900
Totaal vlottende activa (5+6+7+8)	5.442.900	5.269.000
Totaal activa (4+9)	5.693.100	5.439.800
PASSIVA		
Algemene reserve	945.500	980.600
Bestemmingsreserve	715.800	1.300.000
Overige bestemmingsfondsen	0	0
Totaal eigen vermogen (11+12+13)	1.661.300	2.280.600
Aankoopfonds (alleen musea)	0	0
Voorziening onderhoud gemeentepand	800.700	640.500
Overige voorzieningen	0	0
Totaal voorzieningen (15+16+17)	800.700	640.500
Totaal langlopende schulden	0	0
Totaal kortlopende schulden	3.231.100	2.518.700
Totaal schulden (19+20)	3.231.100	2.518.700
Totaal passiva (14+18+21)	5.693.100	5.439.800

In overleg met de gemeente is in de afgelopen jaren het resultaat deels toegevoegd aan een bestemmingsreserve voor verhuizing, aanloopkosten en opening Amare.

Algemene toelichting op de Meerjarenbegroting 2021-2024

De meerjarenbegroting van Stichting DMC 2021-2024 heeft betrekking op de nieuwe situatie waarbij stichting DMC verantwoordelijk is voor de exploitatie van het nieuwe gebouw Amare. Dit betekent dat Stichting DMC een nieuwe fase in gaat met een complexere bedrijfsvoering en grote inhoudelijke ambities. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan Bedrijfsplan Amare 2022 - zie bijlage - waarin de nieuwe situatie is doorgerekend en onderbouwd door gespecialiseerde bureaus. Het bedrijfsplan Amare 2022 vormt de basis voor de meerjarenbegroting. In het bedrijfsplan is een uitgebreide toelichting opgenomen op de uitgangspunten voor de begroting en alle afzonderlijke onderdelen. Wij willen hier dan ook graag naar verwijzen.

Ten aanzien van de culturele programmering en marketing is een ambitie geformuleerd en in de begroting meegenomen, passend bij de inhoudelijke speerpunten van Stichting DMC en de uitdagingen van het nieuwe gebouw. Deze ambitie is in de begroting zichtbaar gemaakt in een aparte kolom. Een uitgebreide toelichting staat beschreven in de volgende paragraaf.

Er is in de begroting rekening gehouden met de programmering van de publieke ruimtes in Amare. Over die programmering is door gemeente en instellingen steeds gezegd dat deze onlosmakelijk onderdeel vormt van het concept van Amare. Dit concept behelst dat het gebouw publiek toegankelijk en multifunctioneel is en door de diverse bewoners gedurende de hele week van 's ochtends tot 's avonds wordt gebruikt. In het ontwerp zijn voor die publieke programmering ook expliciet ruimtes en voorzieningen gecreëerd, onder meer in het entreegebied, de horecagelegenheden en de foyers.

DMC is voornemens een aparte BV op te richten teneinde de horeca-activiteiten administratief en juridisch gescheiden te houden van de kernactiviteiten. In dit bedrijfsplan is qua presentatie van de cijfers daar nog geen rekening mee gehouden. Het te verwachten resultaat zal echter niet beïnvloed worden door de structuur, vandaar dat er qua opbrengst voor gekozen is om dezelfde presentatie aan te houden als uit het voorlopig bedrijfsplan. Dit vergemakkelijkt de vergelijking.

In de vergelijkende cijfers laat het jaar 2019 een verlies en een bijzondere last zien. Dit betreft ingecalculeerde advies- en andere aanloopkosten t.b.v. de transitie naar Amare, die ten laste komen van een, in overleg met de gemeente opgebouwde bestemmingsreserve tijdelijke huisvesting.

Toelichting op de vraag om extra financiële middelen t.b.v. inhoudelijke ambitie

Zoals uit de inhoudelijke aanvraag blijkt hebben wij voor de realisatie van een aantal inhoudelijke ambities extra financiële middelen nodig. Daarbij is het belangrijk om vast te stellen dat wij de 'reguliere' programmering (190 voorstellingen en concerten, inclusief de popconcerten met het Paard en exclusief die van NDT, RO en KC) zelf kunnen financieren op basis van de huidige kunstenplansubsidie, inkomsten uit recettes en uit sponsor- en fondsbijdragen. Dat geldt ook voor de kosten van de programmering in de publieke ruimte, waarvoor – in het kader van het bedrijfsplan – een budget van ruim € 200.000 beschikbaar is.

De gevraagde extra subsidie willen wij inzetten voor de volgende programmaonderdelen:

- Internationale programmering
- Diversiteit en inclusie
- Educatie
- Nieuwe Kerk
- Doorwerking extra programma in marketing en overhead

Internationale programmering

Zoals beschreven en gemotiveerd in de inhoudelijke aanvraag zetten wij in op uitbreiding van het aantal internationale dansvoorstellingen (van nu drie naar straks acht per seizoen), internationale barok- en symfonieorkesten (van nu acht naar straks vijftien) en willen wij van het openingsfestival van Amare een jaarlijks terugkerend internationaal en cultureel divers festival maken waarvoor wij drie internationale producties opnemen. Het gaat hier veelal om dure voorstellingen (mede vanwege kosten reis en verblijf) die niet volledig met recette-inkomsten kunnen worden gedekt.

Voor internationale dansvoorstellingen gaan wij uit van gemiddelde kosten per voorstelling van € 40.000 (inclusief reis en verblijf) en een gemiddelde opbrengst van € 30.000. Tekort per voorstelling € 10.000, totaal bij vijf extra voorstellingen € 50.000.

Voor internationale orkesten gaan wij uit van gemiddelde kosten per concert van € 50.000 voor een symfonieorkest en € 35.000 voor een barok orkest/koor, met opbrengsten van respectievelijk € 35.000 en € 30.000. Bij vier concerten symfonieorkest en drie barok orkest/koor betekent dat een tekort van € 75.000.

Voor drie buitenlandse gezelschappen (groot en middelgroot) in het kader van het gezamenlijke internationale/transculturele festival ramen wij een tekort van € 50.000.

Totaal gevraagde extra subsidie ten behoeve van internationale programmering: **€ 175.000.**

Diversiteit en inclusie

De niet-projectmatige activiteiten op het gebied van diversiteit en inclusie zijn onderdeel van de 'reguliere' programmering. Wij vragen bijdragen voor een zestal projecten die zijn toegelicht in het inhoudelijk deel van de aanvraag en waarvoor overigens steeds geldt dat wij daar ook aanvullende fondsen voor zullen werven:

- Culturele feestdagen en festivals (Divali, Amazigh, Gnawa): € 30.000
- Jaarlijks extra community project met cultuuranker(s) en makers als Ryan Djojokarso en Guilherme Miotto: € 25.000
- Festival Anywhere the wind blows met Nederlands Blazers Ensemble (€ 25.000)
- Festival Sacred Songs: € 20.000
- Festival Wanderlust i.s.m. Residentie Orkest: € 25.000
- Take Over (€ 25.000)

Totaal gevraagde extra bijdrage ten behoeve van diversiteit en inclusie: **€ 150.000.**

NB Op basis van het amendement Lakerveld hebben wij van 2017-2020 jaarlijks € 75.000 ontvangen van de gemeente Den Haag voor cultureel-diverse programma's. Die subsidie zit niet in onze 'vaste' jaarlijkse subsidie. Feitelijk vragen wij dus voortzetting van die bijdrage en daarnaast €75.000 voor met name het nieuwe community project, het project Take Over en festival Wanderlust.

Educatie

Wij willen het aantal schoolvoorstellingen in Amare uitbreiden van 10 naar 20. Dat betekent tien extra schoolvoorstellingen per seizoen. De extra kosten per schoolvoorstelling ramen wij op gemiddeld € 2.500.

Totaal gevraagde extra bijdrage ten behoeve van educatie: **€ 25.000.**

Nieuwe Kerk

Voor onze eigen concerten, maar ook voor concerten op huurbasis van Ciconia Consort, New European Ensemble, Matangi en andere moeten wij de Nieuwe Kerk huren. De kosten op jaarbasis bedragen ruim € 100.000. Voor dit huurbedrag ontvangen wij geen subsidie. Nu wij straks in Amare over alternatieven beschikken als de Ensemblezaal en de Orkestrepetitiezaal, staan wij voor de afweging of wij de Nieuwe Kerk zullen blijven bespelen. Enerzijds doen wij dat graag, omdat het een bijzondere locatie is die geliefd is bij publiek en bespelers; anderzijds hebben wij die € 100.000 in ons budget niet beschikbaar.

Er van uitgaande dat wij de Nieuwe Kerk voor ongeveer veertig procent van de beschikbare dagen verhuren aan andere culturele instellingen en daarvoor huur in rekening brengen, ramen wij ten behoeve van de huisvestingskosten Nieuwe Kerk een extra bijdrage van: **€ 60.000.**

Marketing en overhead

Bovengenoemde gewenste uitbreiding van activiteiten betekent vanzelfsprekend ook een extra belasting voor marketing, techniek, schoonmaak en dergelijke. Wij vragen een uitbreiding van het marketingbudget met gemiddeld € 4.000 per extra activiteit, in totaal € 76.000. Voor techniek/overhead vragen wij € 2.500 per extra activiteit, in totaal € 47.500.

Totaal gevraagde extra bijdrage voor marketing en overhead: **€ 123.500.**

TOTAAL GEVRAAGDE EXTRA SUBSIDIE: € 533.500

Samenvatting gevraagde subsidie

De subsidie die Stichting DMC vraagt aan de gemeente in het kader van het Kunstenplan is € 3.013.500. Daarnaast is rekening gehouden met dekking van de hogere exploitatielasten die Amare met zich meebrengt, inclusief de programmering van de publieke ruimtes, te weten € 2.675.688 en € 900.000 subsidie ter dekking van het tekort aan huur Koninklijk Conservatorium.

4. PRESTATIEGEGEVENS: KWANTITATIEVE GEGEVENS OVER ACTIVITEITEN EN BEZOEKERS

A. PRODUCTIES		Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
1	Nieuwe eigen producties totaal	aantal						
2	Nieuwe coproducties totaal	aantal	6	6	6	6	3	4
3	Reprise eigen producties	aantal						
4	Reprise coproducties	aantal						
5	Totaal producties (1+2+3+4)	som	6	6	6	6	3	4
B. VOORSTELLINGEN/CONCERTEN (Podia en accommodaties)		Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
VOORSTELLINGEN/CONCERTEN NAAR ZAAL (indien nodig extra regels voor zalen toevoegen!)								
1a	Voorstellingen/concerten theaterzaal	aantal	112	125	125	125	100	105
1b	Voorstellingen/concerten concertzaal	aantal	42	42	42	42	0	0
1c	Voorstellingen/concerten Nieuwe Kerk en/of ensemblezaal	aantal	50	37	37	37	50	55
1d	Voorstellingen/concerten publieke ruimte	aantal	150	150	150	150	0	0
2	Totaal voorstellingen/concerten (1a+1b+...)	som	354	354	354	354	150	160
VERHURINGEN								
3	Culturele verhuringen	aantal	131	131	131	131	108	110
4	Commerciële verhuringen	aantal	116	116	116	116	51	50
5	Totaal verhuringen (3+4)	som	247	247	247	247	159	160
6	Totaal voorstellingen/concerten (2+5)	som	601	601	601	601	309	320
BEZOEK VOORSTELLINGEN/CONCERTEN NAAR ZAAL (indien nodig extra regels voor bezoeken voorstellingen zalen toevoegen!)								
7a	Bezoeken voorstellingen/concerten theaterzaal	aantal	82.781	89.781	89.781	89.781	103.583	95.000
7b	Bezoeken voorstellingen/concerten concertzaal	aantal	32.815	32.815	32.815	32.815	0	0
7c	Bezoeken voorstellingen/concerten Nieuwe Kerk en/of ensemblezaal	aantal	13.895	6.895	6.895	6.895	14.636	15.500
7d	Bezoeken voorstellingen/concerten publieke ruimte	aantal	35.000	35.000	35.000	35.000	0	0
8	Totaal bezoeken alle zalen (7a+7b+...)	som	164.490	164.490	164.490	164.490	118.219	110.500
BEZOEK VERHURINGEN								
9	Bezoeken culturele verhuringen	aantal	110.521	110.521	110.521	110.521	65.036	65.000
10	Bezoeken commerciële verhuringen	aantal	37.000	37.000	37.000	37.000	15.320	15.000
11	Totaal bezoeken verhuringen (9+10)	som	147.521	147.521	147.521	147.521	80.356	80.000
12	Totaal bezoeken (8+11)	som	312.011	312.011	312.011	312.011	198.575	190.500
specificatie bezoeken								
13	Gratis bezoeken	aantal	35.000	35.000	35.000	35.000	0	0
14	Betaalde bezoeken	aantal	258.175	258.175	258.175	258.175	185.072	177.546
15	Ooievaarspas bezoeken	aantal	4.155	4.155	4.155	4.155	2.979	2.858
16	CJP bezoeken	aantal	14.682	14.682	14.682	14.682	10.524	10.097

E. FESTIVALS (indien meer festivals deze graag regel 1-8 kopiëren en in de aanvraag opnemen)	Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
Anywhere the wind blows							
1 Festivaldagen	aantal	2	2	2	2		2
2 Voorstellingen/optredens/concerten	aantal	40	40	40	40		40
3 Podia/locaties	aantal	2	2	2	2		2
4 Bezoeken festival	aantal	2.000	2.000	2.000	2.000		1.000
<i>specificatie bezoeken</i>							
5 Gratis bezoeken	aantal	0					
6 Betaalde bezoeken	aantal	1.864	1.864	1.864	1.864		932
7 Ooievaarspas bezoeken	aantal	30	30	30	30		15
8 CJP bezoeken	aantal	106	106	106	106		53
Februari Festival							
1 Festivaldagen	aantal	5	5	5	5	5	5
2 Voorstellingen/optredens/concerten	aantal	5	5	5	5	5	5
3 Podia/locaties	aantal	1	1	1	1	1	1
4 Bezoeken festival	aantal	1.190	1.190	1.190	1.190	736	1.080
<i>specificatie bezoeken</i>							
5 Gratis bezoeken	aantal	0	0	0	0		
6 Betaalde bezoeken	aantal	1.109	1.109	1.109	1.109		
7 Ooievaarspas bezoeken	aantal	18	18	18	18		
8 CJP bezoeken	aantal	63	63	63	63		
Festival Sacred Songs							
1 Festivaldagen	aantal	0	5	0	5	5	
2 Voorstellingen/optredens/concerten	aantal	0	5	0	5	5	
3 Podia/locaties	aantal	0	2	0	2	2	
4 Bezoeken festival	aantal	0	1.100	0	1.100	1074	
<i>specificatie bezoeken</i>							
5 Gratis bezoeken	aantal		0		0	0	
6 Betaalde bezoeken	aantal		1.025		1.025	1.001	
7 Ooievaarspas bezoeken	aantal		17		17	16	
8 CJP bezoeken	aantal		58		58	57	
FESTIVAL OPEN (opening 2021) & jaarlijks vervolg internationale/transcultureel festival							
1 Festivaldagen	aantal	3	3	3	3		
2 Voorstellingen/optredens/concerten	aantal	70	35	35	35		
3 Podia/locaties	aantal	1	1	1	1		
4 Bezoeken festival	aantal	30.000	15.000	15.000	15.000		
<i>specificatie bezoeken</i>							
5 Gratis bezoeken	aantal	5.000	5.000	5.000	5.000		
6 Betaalde bezoeken	aantal	24.493	9.797	9.797	9.797		
7 Ooievaarspas bezoeken	aantal	375	150	150	150		
8 CJP bezoeken	aantal	133	53	53	53		
Wanderlust							
1 Festivaldagen	aantal	1	1	1	1	1	1
2 Voorstellingen/optredens/concerten	aantal	25	25	25	25	20	20
3 Podia/locaties	aantal	1	1	1	1	1	1
4 Bezoeken festival	aantal	1.200	1.200	1.200	1.200	455	468
<i>specificatie bezoeken</i>							
5 Gratis bezoeken	aantal	0	0	0	0		
6 Betaalde bezoeken	aantal	1.118	1.118	1.118	1.118	424	436
7 Ooievaarspas bezoeken	aantal	18	18	18	18	7	7
8 CJP bezoeken	aantal	64	64	64	64	24	25

I. CULTUURPARTICIPATIE: ACTIVITEITEN VOOR KINDEREN EN JONGEREN IN DE VAKANTIE							Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
1	Deelnemers tot 12 jaar	aantal	50	50	50	50						6	6
2	Deelnemers 12 tot 18 jaar	aantal	20	20	20	20						0	0
3	Aangeboden verschillende activiteiten (1+2)	som	70	70	70	70						6	6
J. CULTUUREDUCATIE HAAGSE SCHOLEN													
SCHOOLVOORSTELLINGEN HAAGSE SCHOLEN							Eenheid	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Realisatie 2018	Prognose 2019
SCHOOLVOORSTELLINGEN HAAGSE SCHOLEN													
1	Schoolgebonden voorstellingen primair onderwijs	aantal	18	18	18	18						4	8
2	Schoolgebonden voorstellingen voortgezet onderwijs	aantal	2	2	2	2						0	0
3	Schoolgebonden voorstellingen MBO	aantal	0	0	0	0							
4	Schoolgebonden voorstellingen HO	aantal	0	0	0	0							
5	Totaal schoolgebonden voorstellingen (1+2+3+4)	som	20	20	20	20						4	8
LESSEN/ACTIVITEITEN CULTUUREDUCATIE HAAGSE SCHOLEN													
6	Schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal	15	15	15	15						2	8
7	Schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	10	10	10	10							
8	Schoolgebonden lessen/activiteiten MBO	aantal											
9	Schoolgebonden lessen/activiteiten HO	aantal											
10	Totaal schoolgebonden lessen/activiteiten cultuureducatie Haagse scholen (6+7+8+9)	som	25	25	25	25						2	8
BEZOEK SCHOOLVOORSTELLINGEN HAAGSE SCHOLEN													
11	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen primair onderwijs	aantal	4.500	4.500	4.500	4.500						1.006	2.500
12	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen voortgezet onderwijs	aantal	500	500	500	500						0	0
13	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen MBO	aantal	0	0	0	0						0	0
14	Bezoeken schoolgebonden voorstellingen HO	aantal	0	0	0	0						0	0
15	Totaal bezoeken schoolgebonden voorstellingen (11+12+13+14)	som	5.000	5.000	5.000	5.000						1.006	2.500
DEELNEMERS LESSEN/ACTIVITEITEN CULTUUREDUCATIE HAAGSE SCHOLEN													
16	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten primair onderwijs	aantal	450	450	450	450						80	377
17	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten voortgezet onderwijs	aantal	300	300	300	300						0	0
18	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten MBO	aantal											
19	Deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten HO	aantal											
20	Totaal deelnemers schoolgebonden lessen/activiteiten cultuureducatie Haagse scholen (16+17+18+19)	som	750	750	750	750						80	377