



# we zien vooruit

jaarplan 2020

6 december 2019

[theaterstilburg.nl](http://theaterstilburg.nl)

# We nemen wat gas terug

---

Binnen Theaters Tilburg werken we snoeihard, we zijn realistisch en tegelijkertijd koesteren we onze ambities en idealen. We kijken vooruit. Naar een toekomst waar het altijd beter of anders kan. Een toekomst waar we schoonheid, ontspanning en verbeelding blijven bieden voor Tilburg en de Tilburgers. Dat doen we doordacht en met vertrouwen, met elkaar en met de stad waarvoor we werken.



Inhoudelijk gaat het goed met ons. We zijn een ontmoetingsplek voor publiek, makers en organisaties. We zijn een huis waar een verrassend totaalaanbod van voorstellingen en concerten, uitstekende horeca en bijzondere ervaringen samenkomen. Een trefpunt waar iedere Tilburger, in iedere hoedanigheid, welkom is. We hebben aandacht voor onze gasten, voor wat er op onze podia getoond wordt, voor onze medewerkers, onze samenwerkingspartners en onze stad.

In 2018 zijn we een beetje uit balans geraakt. In onze toewijding en enthousiasme hebben we veel geprogrammeerd en waardevolle festivals, educatie en vraaggerichte activiteiten toegevoegd. Dat bleek teveel, en omdat je afspraken nu eenmaal na moet komen, hebben we ook in 2019 nog een stevig tekort. Ondertussen zijn we aan het bijsturen en ontstaan er extra financiële uitdagingen voor 2020. De gemeentelijke bijdrage stijgt met 0,8% minder hard dan onze vaste kosten zoals huur en salarissen, die 2,5 tot 3% stijgen. Daarmee komt de ruimte onder druk die we gebruiken om activiteiten te ontplooiën boven de prestaties die we met de gemeente zijn overeengekomen.



Hoe gaan we daarmee om? We zoeken naar kostenreducties waar dat opportuun is (inkoop van programma, diensten en goederen, variabele personeelskosten) en naar inkomstenverhogingen waar mogelijk (ticketprijzen, toeslagen, horecatarieven, commerciële activiteiten). Maar bovenal moeten we scherper kiezen wat we wel en niet doen. 2020 is het jaar waarin we een pas op de plaats maken en wat gas terug nemen. Het totaalvolume van de programmering gaan we terugbrengen, zonder dat ons publieksbereik wordt aangetast. Dat doen we eigenlijk zonder dat de stad het merkt. Maar we doen het wel.

Al denken we bij Theaters Tilburg in seizoenen, plannen maken doen we elk jaar in november voor het jaar daarop. Net als we het razend druk hebben, staan we even stil en denken we nog eens extra na over wat we aan het doen zijn, wat onze plannen zijn en wat dat kost. Want uiteindelijk gaat het daarover: we stellen de inhoudelijke en financiële kaders vast voor het komende jaar.

In dit jaarplan benoemen we puntsgewijs onze uitgangspositie, voornemens en acties voor het jaar 2020, vervolgens vertalen we die in cijfers. En aan het einde van die exercitie kijken we nog net even voorbij de horizon van het jaar.

Rob van Steen  
Directeur-bestuurder

# 1. We surfen op de golven van de tijd

---

## 1.1 We hechten aan onze kernwaarden en houden focus

*We zijn gastvrij, betekenisvol en hoogwaardig. En de nieuwe tijd maakt dat we creatief zijn, lef tonen en ons open en verbindend opstellen. Dat zie je als je goed kijkt overal in terug: in ons programma, in onze horeca, in de verhuringen, in de partnerschappen die we aangaan met festivals zoals Make it en Circolo en in de nieuwe vormen van samenwerken met specifieke doelgroepen.*

1. BASIS: naast het behoud van een jarenlange ijzersterke basis streven we naar:
  - a) Een breder en jonger publiek, zodat we in ons huis een betere afspiegeling zien van de mensen in de stad waarvoor we werken.
  - b) Het programmeren samen met onze partners en het publiek, zodat ons aanbod aansluit bij de vraag van de stad waarin we acteren.
  - c) Het ontplooiën van nieuwe culturele initiatieven, waar mogelijk met (nieuwe) partners.
  - d) Het vergroten van onze betekenis voor de zakelijke markt.
  - e) Een levendige en belangwekkende plek zijn in de binnenstad.
2. FOCUS: op dit moment focussen we vooral op:
  - a) Het vergroten van de grip en controle op de balans van de dingen die we doen. Op de omvang en aard van het aanbod, de afspraken die we daarover maken en de inzet die dat van ons vraagt.
  - b) Het slimmer plannen en een slag maken in de doelmatigheid en doeltreffendheid van de planning van evenementen en de roostering van medewerkers.
  - c) Het snoeien waar dat verantwoord is. We boeken minder voorstellingen en willen gemiddeld meer gasten in de zaal. We houden in de planning meer ruimte vrij voor nieuwe initiatieven en verhuringen.
3. GROEI: we laten zaken groeien:
  - a) We zetten in op groei van het loyaliteitsprogramma en daarmee op het aantal ambassadeurs.
  - b) We vergroten de professionaliteit van onze organisatie: we lijnen werkprocessen verder uit, we benutten de vernieuwde systemen, en investeren in het versterken van teamwork.
  - c) We genieten van de bloei van onze afdeling Educatie, maar moeten daarvoor wel extra geld vinden. En we gaan door met het traject MeeMaakPodia, dat we met steun van het Fonds Cultuurparticipatie hebben opgezet en we zoeken naar manieren om dat ook na 1 juli 2020 te financieren.
  - d) We blijven constructief partner binnen het Makershuis en bieden jonge makers repetitiemogelijkheden en aandacht in de Vrije Ruimte.

## 1.2 We kennen onze bestaande uitdagingen

*Sommige dingen veranderen nooit. We kennen onze uitdagingen, de zaken die we steeds weer vastpakken om verder te komen, om onze meerwaarde te realiseren voor onze gasten en voor de stad waarin we werken. Hieronder de belangrijkste bestaande uitdagingen.*

1. POSITIE: Theaters Tilburg positioneren we als dé culturele plek van de stad, waar gasten en artiesten elkaar ontmoeten, en waar iedereen zich welkom voelt.
2. BEZETTING: een verhoging in de bezetting van onze activiteiten is noodzakelijk om gezond te blijven. In sommige gevallen accepteren we dat we een niche bedienen, een kleine groep van liefhebbers. Maar in alle gevallen worden wij, de artiesten die hier te gast zijn én het publiek gelukkiger van volle en uitverkochte zalen.
3. INKOMSTEN: de inkomsten uit horeca en commercie gaan we verhogen, anders slagen we er niet in de exploitatie in balans te brengen. We herijken ons horeca-assortiment en werken aan de presentatie daarvan, tegelijkertijd versterken we onze acquisitie-inspanningen.

4. PROJECTEN: we krijgen meer grip op projectmatige, programmatische samenwerking, specifiek bij festivals. Om op langere termijn voort te kunnen zullen we interne kosten (uren en materialen) terug moeten brengen en willen we het bereik van de evenementen vergroten. Afspraken met partners worden vastgelegd in convenanten.
5. FINANCIERING: we moeten aanvullende financiering vinden voor de dingen die we (willen en blijven) doen. Onze aanvragen bij het Fonds Podiumkunsten voor 2020 en 2021 zijn toegekend, we hebben ten minste nog een half jaar financiering voor de MeeMaakPodia en de aanvragen voor de *Nederlandse Musical Dagen* en de culturele opening van het seizoen staan uit.

### 1.3 En we formuleren nieuwe uitdagingen

*Natuurlijk kijken we steeds fris om ons heen, om kansen te spotten die invulling kunnen geven aan onze visie op de toekomst. Sommige vragen alertheid op korte termijn, andere vragen gedegen voorbereiding en keuzes. Zo gaan we aanhaken op het initiatief voor een productiehuis voor musical, geven we nieuwe impulsen aan lokale samenwerking, dragen we bij aan de plannen voor onze nabije omgeving en vieren we een jubileum in 2021.*

1. M-LAB: de minister voor Cultuur maakt in haar plannen voor 2021-2024 ruimte voor een productiehuis voor musical. Samen met Factorium sluiten we ons aan bij het initiatief voor de heroprichting van M-Lab. Het productiehuis is gericht op de ontwikkeling van musicalmakers en nieuw repertoire. De plannen voor de *Nederlandse Musical Dagen* kunnen hierop gaan aansluiten. Uiteraard is doorgang van beide ontwikkelingen afhankelijk van externe financiering.
2. SAMENWERKING: Theaters Tilburg werkt samen met tal van partijen binnen de stad. Nieuwe uitdagingen zijn de samenwerking op het gebied van acquisitie van grootschalige evenementen samen met partners zoals het Willem II Stadion en Poppodium 013. Daarnaast zijn er mogelijkheden in de samenwerking op bepaalde portefeuilles van de bedrijfsvoering met Theater De Nieuwe Vorst. Nieuwe mogelijkheden op het gebied van programmering schuilen in de nieuwe rolopvatting van de Bibliotheek.
3. STADSFORUM: eind 2019 ondersteunde college en raad de toekomstvisie voor het Stadsforum. Komend jaar komt de planontwikkeling in een beslissende fase. Voor het functioneren van Theaters Tilburg is deze stedelijke inpassing cruciaal. Wellicht biedt het mogelijkheden voor de lang gekoesterde wens voor een dagfunctie. We laten dus onze stem horen bij de uitwerking van de plannen en bij de invulling van de gebouwen om ons heen (rechtbank, kerk, paleis, pastorie) en zijn bereid experimenten aan te gaan om het gebruik van het openbare gebied te stimuleren.
4. JUBILEUM: Het jaar 2021 (schouwburg 60 jaar en concertzaal 25 jaar) zijn we al druk aan het voorbereiden, het biedt inhoudelijke mogelijkheden om onze doelstellingen te realiseren, om samenwerkingen aan te gaan in de stad en om het publieksbereik dat jaar een impuls te geven.

## 2. We plannen een jaar

---

In 2016 maakten we een plan voor de periode 2017-2020; daarin hebben we tien punten opgeschreven waar we in 2020 op mogen worden afgerekend. Veel is bereikt, al zijn er ook zaken die we toen nastreefden, waar we gaandeweg anders over zijn gaan denken. In dit hoofdstuk lopen we die punten langs, uiteraard met de hiervoor genoemde kernwaarden en uitdagingen in het achterhoofd.

### 2.1 Wat we stad en regio willen bieden

1. Een brede en belangwekkende programmering met enkele aansprekende bovenregionale festivals
  - a. Onze programmavisie is helder verwoord in onze toegekende aanvragen bij het Fonds Podiumkunsten. Daarin profileren we de concertzaal als vaste speelplek voor (groot)stedelijk aanbod en de schouwburg als plek voor makers die groter denken.
  - b. We hebben een nieuwe manager Programmering & Events. Haar team gaat samen met het team Marketing & Educatie verder invulling geven aan nieuwe samenwerkingsvormen en het programmeren met en voor doelgroepen (denk daarbij specifiek aan jongeren, ouderen en studenten). Het vraaggericht werken wordt daarmee prominenter binnen onze aanpak.
  - c. De festivals waarmee we in 2020 werken zijn *Better Get Hit*, *Holland Dance Festival*, de *Nederlandse Musical Dagen*, *Make It* en *Spruit*. Doorgang van *Better Get Hit* en de *Musical Dagen* is nog onzeker, bij onvoldoende toekenning schuiven we het initiatief een jaar door.
2. Een sterke positie voor jeugdprogrammering en educatie
  - a. Er is elke week wat te doen op onze podia voor de jeugd. Samen met De Nieuwe Vorst maken we een hoogwaardig programma voor alle leeftijdsgroepen. Daarnaast zorgen we voor een groot publieksbereik met populaire familieproducties in de schouwburg.
  - b. We realiseren in samenwerking met CIST voorstellingen voor zo'n 6.000 leerlingen in Theaters Tilburg en De Nieuwe Vorst tijdens schooltijd. We zijn niet voornemens het aantal voorstellingen te vergroten – o.a. om onze personele inzet beheersbaar te houden – maar maken wel een inhoudelijke verdiepingsslag.
  - c. We gaan samen met Tilburg Dansstad, Factorium en mogelijk Hall of Fame na hoe we onze positie kunnen versterken binnen het professionele aanbod voor urban (denk aan the Ruggeds, 155, ISH).
3. Grootschalige maatschappelijke evenementen hebben zich gehandhaafd en doorontwikkeld
  - a. De Kruikenconcerten gaan Theaters Tilburg verlaten; de jaarlijks terugkerende carnavalsfeesten hebben nieuwe impulsen nodig. In 2020 zullen we moeten zaaien om in 2021 te kunnen oogsten.
  - b. Lokale producties die meerdaags in ons theater staan zijn *Hier adem ik vrij* in 2020 en de *Tilburgse Revue* in januari 2021. Samen met de initiatiefnemers werken we aan hoogwaardige producties met een groot publieksbereik (meer dan 5.000 bezoekers per productie).
  - c. De verwerving van nieuwe maatschappelijke evenementen is cruciaal, het jubileumjaar 2021 biedt daarvoor kansen. In 2020 besteden we tijd en geld aan het bedenken en verwerven van die evenementen.

### 2.2 Waartoe dat leidt

1. Een zichtbare en dagelijks toegankelijke culturele en zakelijke ontmoetingsplek
  - a. De ambitie voor een dagelijks openbare horecafunctie in de foyers is vooralsnog niet realistisch. De kosten daarvoor schatten we hoger dan de inkomsten. De ontwikkeling van het Stadsforum biedt op termijn mogelijk kansen.
  - b. Voor de zakelijke functie van Theaters Tilburg is het zaak dat KoBra levendig blijft en dat we partijen zoals BORT en de BOV-trofee aan ons weten te binden. De planontwikkeling voor 2021 biedt daarvoor eveneens kansen.

- c. Extra inspanningen (en mogelijk een andere rolverdeling daarbij) zijn vereist om zakelijke events te werven. Samenwerking met lokale partners is daarbij opportuun. Het daadwerkelijke effect van die inspanningen voorzien we vanaf 2021.
2. Een goede bezetting van al onze activiteiten
    - a. Met de stijging van het aantal voorstellingen is de gemiddelde bezetting afgenomen. We streven bij de planning van het seizoen 2020-2021 naar 375 voorstellingen in het reguliere programma per jaar, inclusief de eerdergenoemde festivaldagen. Dat zijn er 35 minder dan in 2019.
    - b. Onze festivals zijn start-ups, al zetten we ons in om de edities in 2020 tot een succes te maken, er volgt onvermijdelijk een shake out die betekenis heeft voor 2021-2024.
    - c. Het volume en de bezetting van het educatieprogramma is hoog, aanvullende financiële steun van CiST is vereist voor busvervoer en voorbereiding in de klas. We overwegen extra aanvragen bij provinciale fondsen voor dit programma.
  3. Meer ruimte voor experiment en vernieuwing
    - a. We hebben de Vrije Ruimte beschikbaar voor eigen initiatieven (educatie, MeeMaakPodia, Theater Inclusief) en die van derden (Makershuis, Fontys Hogeschool voor de Kunsten en individuele makers). Daarbij geven we voorrang aan activiteiten die de diversiteit van ons publiek vergroten en aan activiteiten die leiden tot presentaties aan ons publiek.
    - b. De MeeMaakPodia komen in een nieuwe fase: vanaf het najaar is financiering door nieuwe fondsen nodig. We doen een tweede aanvraag bij het Fonds voor Cultuurparticipatie.
    - c. Het Makershuis moet meer zichtbaar worden in ons eigen programma. We streven naar een betere verdeling van activiteiten tussen ons en De Nieuwe Vorst.
  4. Een onmisbare speler binnen de lokale, regionale en landelijke culturele en maatschappelijke infrastructuur
    - a. Lokaal blijven we een betrouwbare partner van instellingen en staan we open voor nieuwe initiatiefnemers.
    - b. Regionaal beperkt onze rol zich vooralsnog tot Midden-Brabant. Er ontstaan kansen met nieuwe directies bij de podia in Brabantstad: deze kansen zitten met name in de afstemming en promotie van internationale programmering.
    - c. We nemen positie in binnen de basisinfrastructuur van toneel en dans, we koesteren de verbinding met Het Zuidelijk Toneel en in landelijke samenwerking komen we tot internationale programma's voor dans, muziek en circus.

## 2.3 Wat daarvoor de voorwaarden zijn

1. Sterke marketing die aansluit op ons publiek
  - a. De positionering van Theaters Tilburg (op alle eerdergenoemde punten) en niet aflatende aandacht voor ons programma ten behoeve van de verkoop- en bezettingsdoelstellingen.
  - b. Het publiek als uitgangspunt, onze marketing en een programma dat daarop aansluit: we leggen relaties met specifieke communities, en verbinden ons pro-actief met de stad.
  - c. Doorontwikkeling van het nieuwe loyaliteitsprogramma: koesteren van de bijzondere relatie met onze ambassadeurs door passende activiteiten aan te bieden. Met de financiële steun creëren we randvoorwaardelijk draagvlak voor met name de portefeuille educatie.
2. Een goed restaurant en hoogwaardige daghoreca in een gastvrije ambiance
  - a. De exploitatie van restaurant Lucebert staat onder druk, er zijn nieuwe impulsen vereist om de exploitatie voldoende winstgevend te houden. We zijn kritisch op inkoop en heroverwegen de menukaart, verkoopformules en openingstijden.
  - b. Ook al is daghoreca vooralsnog niet aan de orde, we overwegen wel een verpachting van Lucebert en het terras in de zomer.
  - c. Voor de verhoging van gastbestedingen in de foyers werken we aan aanpassing van het assortiment en verbetering van de productpresentatie. Samen met Programmering streven we naar een totaalbeleving, met onder meer toegiften die passen bij de avond en een passende sfeer.
  - d. Een horeca-adviseur helpt ons bij de integrale analyse van de mogelijkheden om onze horecamarges en -omzetten te verbeteren.

3. Een gezonde organisatie met enthousiaste en toegewijde medewerkers
  - a. De CAO, de Wet Arbeidsmarkt in Balans en de participatiewet leiden tot kostenstijgingen, de salarissen en het opleidingsbudget stijgen. Dat plaatst ons in een lastige positie. Om in balans te blijven moeten we de kosten voor oproepkrachten en inhuur met 10% terugdringen. Dat doen we door verlaging van het aantal voorstellingen, slimmer plannen en slimmer roosteren. Daarnaast onderzoeken we of verhoogde inzet van vrijwilligers mogelijk en wenselijk is.
  - b. We houden focus op de verbetering van werkprocessen en blijven onszelf steeds afvragen of we zaken slimmer kunnen organiseren.
  - c. We organiseren trainingen 'communicatie en samenwerking binnen teams' en voor veelgebruikte applicaties zoals Yesplan en Excel. We bieden kantoormedewerkers meer mogelijkheden vanuit de gedachte van 'het nieuwe werken' (zoals mobiel en extern werken).
  
4. Op peil houden van hoogwaardige gebouwen en technische middelen
  - a. Focus op duurzaamheid: we verbeteren de infrastructuur en richten ons vooral op de bewustwording van medewerkers (afvalstromen, recycling, elektriciteitsverbruik). Daarvoor laten we ons begeleiden door een ter zake kundig adviseur.
  - b. Digitale infrastructuur: we geven nieuwe impulsen aan samenwerking door digitale hulpmiddelen, ontwikkelen een ICT-beleid waarin de beveiliging en locatie van bestanden wordt gezekerd.
  - c. In samenwerking met de gemeente en het kunstcluster kopen we energie in en werken we aan een duurzame warmtevoorziening.

## 3. We presenteren de cijfers

### 3.1 Onze toetsbare prestaties in 2020

De voornaamste input voor onze begroting bestaat uit de raming van activiteiten- en bezoekersaantallen en de daaruit voortvloeiende inkomsten en kosten. Het onderstaande overzicht laat zien dat we minder zelf programmeren, maar met behoud van ons publieksbereik. Aan de andere kant voorzien we op overige activiteiten een deels vergelijkbaar beeld als in 2017 en 2018. Voor de educatievoorstellingen voorzien we een verdere groei van het bereik.

Voorstellings- en bezoekersaantallen	2017 werkelijk	2018 werkelijk	2019 begroting	2020 begroting
Culturele activiteiten concertzaal	85	101	97	90
Gasten culturele activiteiten concertzaal	29.100	30.373	27.640	31.500
Culturele activiteiten schouwburg	175	167	178	170
Gasten culturele activiteiten schouwburg	87.837	85.464	75.720	86.700
Culturele activiteiten studio	137	132	135	115
Gasten culturele activiteiten studio	13.903	12.703	12.640	10.925
<b>Aantal activiteiten eigen programmering</b>	<b>397</b>	<b>400</b>	<b>410</b>	<b>375</b>
<b>Aantal gasten activiteiten eigen programmering</b>	<b>130.840</b>	<b>128.540</b>	<b>116.000</b>	<b>129.125</b>
Maatschappelijke activiteiten	90	101	60	100
Gasten maatschappelijke activiteiten	11.669	25.576	18.900	25.000
Maatschappelijke rondleidingen	17	16	16	15
Gasten maatschappelijke rondleidingen	641	550	550	600
Projecten/events activiteiten (*)	0	5	25	25
Gasten Projecten/events activiteiten	0	2.035	4.250	4.250
Educatie voorstellingen (besloten) (*)	0	40	29	40
Gasten educatie voorstellingen (besloten)	0	3.520	3.900	6.000
Amateuractiviteiten	20	24	20	20
Gasten amateuractiviteiten	9.074	13.247	9.000	7.500
Commerciele activiteiten	48	48	50	40
Gasten commerciële activiteiten	11.669	7.229	10.000	7.750
Culturele vorming (nevenactiviteiten)	67	60	60	60
Gasten culturele vorming	3.024	2.721	2.400	3.000
<b>TOTAAL Aantal activiteiten</b>	<b>658</b>	<b>678</b>	<b>670</b>	<b>675</b>
<b>TOTAAL Aantal gasten activiteiten</b>	<b>182.219</b>	<b>182.868</b>	<b>165.000</b>	<b>183.225</b>
<b>Bezoekers lucebert</b>	<b>9.163</b>	<b>9.619</b>	<b>10.440</b>	<b>11.621</b>

(\* vanaf 2018 apart geregistreerd, eerder deel van reguliere activiteiten en gasten)



## 3.2 De financiële ambities voor 2020

Onze inhoudelijke ambities moeten per definitie in balans zijn met onze financiële mogelijkheden. We streven dus naar een zo groot mogelijke meerwaarde voor Tilburg en de Tilburgers, zonder de gevolgen voor de exploitatie uit het oog te verliezen.

1. Niet beïnvloedbare kostenstijgingen beperken het exploitatiebudget
  - a. De subsidie-index is met 0,8% lager dan verwachte kostenstijgingen die 2,5% tot 3% bedragen.
  - b. De CAO-afspraken en de WAB zetten het personeelsbudget onder druk.
2. De belangrijkste risico's schuilen in programma, commercie en personele inzet
  - a. Lef tonen in programmering is risico nemen, tegelijkertijd moet het programmaresultaat terug naar het oude niveau.
  - b. Er is ruimte voor commerciële events, die moeten met gerichte inspanningen wel worden verworven. We gaan uit van een verbetering van de inkoop-/verkoopverhouding van de horeca, die moeten we wel zien te realiseren.
  - c. De krapte in het personeelsaanbod (met name horecapersoneel) kan op gespannen voet staan met de noodzaak tot slim roosteren en realisatie van minder inhuur.
3. In 2020 realiseren we een dekkende exploitatie
  - a. We zoeken continu naar mogelijkheden om de omzet en marge te verhogen.
  - b. De kosten voor variabel personeel en inkoop moeten omlaag.
  - c. Festivals en projecten gaan alleen door als de financiering rond is en onze inzet in balans is met de verwachte omzet.
  - d. We streven naar meer voorwaardelijke afspraken met artiesten (zoals succesopties enerzijds en annuleringen zonder kosten bij gebrek aan animo).

Onze inzet moet leiden tot een verbeterd programmaresultaat en een herstel van het resultaat op onze overige activiteiten en op de horeca. De deelbegroting ziet er daarbij als volgt uit:

Deelbegroting in € 1.000	2017 werkelijk	2018 werkelijk	2019 begroting	2020 begroting
<b>Programmaresultaat (**</b>	<b>€ 100</b>	<b>€ 96</b>	<b>€ 22</b>	<b>€ 150</b>
Schouwburg	€ 200	€ 242	€ 108	€ 225
Studio	€ -48	€ -45	€ -19	€ -25
Concertzaal	€ -52	€ -101	€ -67	€ -50
<b>Totaal activiteitenresultaat</b>	<b>€ 249</b>	<b>€ 229</b>	<b>€ 149</b>	<b>€ 235</b>
Commercieel	€ 68	€ 47	€ 50	€ 70
Maatschappelijk	€ 153	€ 147	€ 104	€ 175
Projecten/events (*)	€ -5	€ -34	€ -30	€ -30
Educatie (*)	€ -3	€ -0	€ -10	€ -9
Amateur	€ 36	€ 69	€ 35	€ 30
<b>Horecaresultaat</b>	<b>€ 866</b>	<b>€ 840</b>	<b>€ 816</b>	<b>€ 944</b>

(\* vanaf 2018 apart geregistreerd, eerder deel van reguliere activiteiten en gasten

(\*\* netto recette minus direct kostprijs voorstellingen

Dat leidt – met passen en meten en de nodige ambitie – tot een sluitende begroting die er als volgt uitziet:

Begroting in € 1.000	2017 werkelijk	2018 werkelijk	2019 begroting	2020 begroting
<b>Baten</b>				
Programma	€ 2.765	€ 2.773	€ 2.465	€ 2.904
Activiteiten	€ 436	€ 566	€ 381	€ 458
Horeca	€ 1.252	€ 1.214	€ 1.228	€ 1.361
Sponsors	€ 139	€ 92	€ 98	€ 98
Overig	€ 419	€ 417	€ 358	€ 367
<b>Subtotaal baten</b>	<b>€ 5.011</b>	<b>€ 5.063</b>	<b>€ 4.530</b>	<b>€ 5.187</b>
<b>Activiteitgebonden lasten</b>				
Programma	€ 2.682-	€ 2.714-	€ 2.485-	€ 2.742-
Activiteiten	€ 187-	€ 337-	€ 232-	€ 222-
Horeca	€ 386-	€ 374-	€ 412-	€ 417-
Sponsors	€ 61-	€ 47-	€ 47-	€ 55-
Marketing	€ 254-	€ 257-	€ 275-	€ 275-
Exploitatie	€ 749-	€ 635-	€ 632-	€ 663-
<b>Subtotaal activiteitgebonden lasten</b>	<b>€ 4.319-</b>	<b>€ 4.364-</b>	<b>€ 4.083-</b>	<b>€ 4.374-</b>
<b>Tussenresultaat</b>	<b>€ 692</b>	<b>€ 699</b>	<b>€ 447</b>	<b>€ 813</b>
<b>Vaste lasten</b>				
Personeel	€ 2.955-	€ 3.244-	€ 3.246-	€ 3.310-
Algemene kosten	€ 328-	€ 347-	€ 329-	€ 375-
Kapitaal	€ 340-	€ 350-	€ 333-	€ 313-
Huur (*)	€ 1.131-	€ 1.549-	€ 1.611-	€ 1.677-
<b>Subtotaal vaste lasten</b>	<b>€ 4.754-</b>	<b>€ 5.490-</b>	<b>€ 5.519-</b>	<b>€ 5.675-</b>
<b>Tussenresultaat</b>	<b>€ 4.062-</b>	<b>€ 4.792-</b>	<b>€ 5.072-</b>	<b>€ 4.863-</b>
Subsidie gemeente Tilburg - huur (**)	€ 1.131	€ 1.549	€ 1.611	€ 1.677
Subsidie gemeente Tilburg - exploitatie	€ 2.988	€ 3.088	€ 3.211	€ 3.186
<b>Overall resultaat</b>	<b>€ 57</b>	<b>€ 154-</b>	<b>€ 250-</b>	<b>€ 0</b>

(\* huur m.i.v. 2018 verhoogd met € 395.095 / jaar, in 2019 volgde een additionele verhoging van € 54.248

(\*\* huursubsidie is in dit overzicht gelijk gesteld aan daadwerkelijke huursom

Uiteraard zijn we nagegaan wat het effect is van verschillende aannames in deze begroting. De belangrijkste financiële risico's schuilen in de zaalbezetting (als we die niet verbeteren scheelt dat al snel 5.000 bezoekers met een negatief exploitatie-effect van bijna een ton) de personeelsinzet (als we de inzet van oproep- en inhuurkrachten niet terugdringen scheelt dat eveneens een ton in het resultaat) en de horecamarges (ook daarin schuilt bijna een ton aan resultaatverbeteringen). We gaan onze uiterste best doen om op alle drie deze punten verbeteringen te realiseren, zodat we een positief resultaat bereiken.

### 3.3 Dit zijn de verwachte investeringen

Het streven binnen het investeringsprogramma 2020 is erop gericht om alle noodzakelijke verbeteringen door te voeren aan gebouwen, installaties, hardware, software en inventaris, zonder dat daarbij de kapitaallasten aanmerkelijk stijgen. In 2019 is een aantal investeringen bewust niet uitgevoerd, of uitgesteld. Daarnaast is er binnen de ICT-portefeuille deels sprake van een overgang van kapitaallasten voor hardware naar exploitatielasten voor licenties.

De vrijval in 2020 ten opzichte van 2019 is zo'n € 26.600; de lasten van het investeringsprogramma passen binnen die vrijkomende ruimte. In totaal gaat het om een investering van circa € 619.000.

Dit bedrag is als volgt verdeeld:

- a. € 36.500 Uitgestelde investeringen 2019;
- b. € 25.000 Horeca: vervanging van meubilair en glaswerk;
- c. € 120.000 Algemeen: verduurzaming lichtkunstwerk studio, aanpassing foyers en rookruimtes;
- d. € 165.000 ICT: nieuwe software financiële administratie en voorbereiding nieuwe applicaties;
- e. € 128.000 Ticketing en gastvrijheid: aanpassingen receptie, vernieuwing bedrijfskleding;
- f. € 144.500 Toneeltechniek: vervanging geluidsets, praktikabels en diverse onderhoudsinvesteringen.

# We kijken verder

---

*In dit jaarplan is de aandacht gericht op de zaken die we op korte en middellange termijn aanpakken. Tegelijkertijd is er een aantal strategische dossiers dat aandacht van ons vraagt. Het culturele beleid van de stad in relatie tot ons eigen beleidsplan, de ontwikkeling van onze omgeving en een tweetal interne afwegingen zijn daarvan de belangrijkste.*

1. Traject beleidsontwikkeling 2021-2024
  - a) We herformuleren ten eerste de eigen koers en opgaven voor de toekomst.
  - b) Daarbij is er interactie met het gemeentelijke cultuurbeleid, we zijn we gesprekspartner voor onze culturele collega's en de gemeente.
  - c) We betrekken het publiek, partners, medewerkers, toezichthouders in de visie- en beleidsontwikkeling door ze gericht aan tafel te vragen de komende maanden.
  
2. Stedelijke ontwikkelingen
  - a) We blijven oefenen met de invulling van het Stadsforum, leveren onze bijdrage aan de planontwikkeling en zijn kritisch op de ontwikkelingen rond de Cityring.
  - b) Samen met onze burens blazen we nieuw leven in het Cultuurkwartier.
  - c) We heroverwegen de positie en inzet van Theaters Tilburg in dorpen en wijken.
  
3. Interne ambities
  - a) In 2020 onderzoeken we de te nemen stappen voor imago- en merkversterking, huisstijl en onze naamgeving. In 2021 willen we dat uiterlijk implementeren. Wijziging van de merknaam is daarbij een serieuze overweging.
  - b) We willen een evenwichtig personeelsbestand met aandacht voor diversiteit en een gezonde balans in leeftijd, opleiding en verhouding man/vrouw. We nemen actief deel aan bijeenkomsten met betrekking tot inclusiviteit en kijken actief naar mogelijkheden voor het invullen van arbeidsplaatsen in het kader van de Participatiewet.