

---

Jaarverslag 2023

**'Een regulier  
jaar, vol  
met buiten-  
gewone  
ervaringen'**

Stichting Theater Kikker  
mei 2024



**PODIUM**  
HOGE WOERD

---

# Inhoud

## Inleiding 3

## Deel 1: Activiteiten 5

- 1.1 Programmering Theater Kikker 5
- 1.2 Programmering Podium Hoge Woerd 8
- 1.3 Publiekswerving, marketing en publiciteit 12
- 1.4 Verhuuractiviteiten 15
- 1.5 Activiteiten in cijfers 16

## Deel 2: Bedrijfsvoering 18

- 2.1 Techniek en gebouwbeheer 18
- 2.2 ICT 19
- 2.3 Duurzaamheid 19
- 2.4 Personeel en organisatie (Diversiteit & Inclusie) 19
- 2.5 Bestuur en governance 22

## Deel 3: Financiën 27

- 3.1 Algemeen 27
- 3.2 Bijzondere baten en lasten 27
- 3.3 Reguliere subsidies 28
- 3.4 Financieel resultaat 28
- 3.5 Begroting 2024 30

## Slotwoord 31

---

---

# Inleiding

2023 was het eerste volledige jaar waarin we op volle capaciteit en met reguliere programma-omvang konden opereren. We presenteerden, ontwikkelden, ondersteunden en faciliteerden.

De druk op de agenda nam wat af, doordat er geen ‘*Corona inhaalslag*’ meer gemaakt moest worden. We presenteerden vooral nieuw werk en konden nieuwe initiatieven weer de ruimte geven,

De bezoekerscijfers ontwikkelden zich zeer gunstig tot een hoger niveau dan in 2019 (pre-corona). Dat maakte dat we meer voorstellingen uitverkochten dan ooit tevoren. Voorstellingen die een zeer grote maatschappelijke betrokkenheid toonden. De makers en het publiek waren er weer en realiseerden voorstellingen waarover werd nagepraat en doorgedacht. We startten een impact-meeting (ondersteund door VSB-fonds) vanaf het najaar van 2023. We zijn er zeker van dat er tijdens en na voorstellingen iets gebeurt met en bij de bezoeker, maar we wilden dit aantoonbaar maken om van te kunnen leren en mogelijk bij te sturen. Het bleek een regulier jaar vol met buitengewone ervaringen van bezoekers.

Dat willen we ook de komende jaren volhouden.

We maakten een start met de voorbereidingen voor de periode 2025-2028, waarin we scherp willen opereren en ruimte willen geven voor dat wat echt nodig is, ook ingegeven door te verwachten krapte in het gemeentelijke subsidiestelsel.



Podium Hoge Woerd · Pynarello · foto: Jons Jeronimus



Theater Kikker

---

# Deel 1: Activiteiten

## 1.1 Programmering Theater Kikker

2023 is een heel vruchtbaar jaar geweest in Theater Kikker. We startten in januari met erg volle zalen bij bijvoorbeeld *De Uitnodiging* van Laura van Dolron en *Geschiedenis van Geweld* van Abdel Daoudi/Toneelschuur. Deze laatste, een bloedstollende voorstelling over haat en geweld kreeg ook een plek in **Kikker Kiest 2023**. We presenteerden nog meer belangwekkende voorstellingen met maatschappelijke onderwerpen, veelal rondom vrouw zijn en gender; Marleen Hendrickx met *X Y I*, *Pink Portal* van Cecilia Moisiso, Caro Ilias de Feijter met *Nu mijn borsten eraf zijn, kan ik dichtert tegen je aan liggen*. Als ook *Rubens Meisjes*, de sterkste voorstelling van Club Lam tot nu toe. Stuk voor stuk bijzondere voorstellingen waar veel publiek op af kwam.

Een aantal van deze programma's werd voorzien van een nagesprek door What You See Festival. Een What You See special was dit jaar voor het eerst onderdeel van Kikker Kiest: 3 voorstellingen rondom het thema gender en wortels. Dit concept houden we vast onder de noemer: **What You See Short**.

Andere **actuele voorstellingen** waren *Vecht* rondom de toelagenaffaire, *Not all is lost* van Davy Pieters/Theater Rotterdam over de klimaatcrisis, *Able* van jonge maker Roos Rijnbeek rondom de problematiek van het zijn van een klein mens.

**Jonge makers** kregen natuurlijk veel ruimte: installatievoorstellingen van Ellipsis en Hipsick, *More Human than Human* van WYF, over robots en de seksindustrie, de mysterieuze mockumentary over Tata Steel van clubhouse Dada, *Totale Treurnis* van Patsy Kroonenberg. De laatste twee vloeiden voort uit het programma De Utrechtse Lichting, waarin we jonge makers extra ondersteunden.

De première van *Who's afraid of Oscar Wilde* van Company Red, Yellow and Blue over het stichten van een regenboogfamilie was een hit. Het Debuut was twee keer uitverkocht te zien met afstudeerwerk van de toneelscholen. Ook oudgedienden kregen een plek; Discordia, 't Barre land en de belangrijkste: Aluin met hun kerstspecial *Dit is van ons*, een confronterende tekst over de rol van Nederland in de VOC-tijd. Op locatie presenteerden we andere inmiddels oudgedienden: Club Gewalt met *10 year anniversary* over privileges i.s.m. Theater Utrecht. En Nineties Productions *To be continued* ism Uncloud festival over digitale cultuur.

We werkten ook samen met het Huis Utrecht en presenteerde drie programma's: de gevoelige installatieperformance *Inland Island*, de verwarrende live opname van *the glorymachine*, en een première van Boogaerdt/Van der Schoot *Underworlds*, de laatste twee over de consequenties van digitale cultuur. Deze samenwerking zetten we niet voort in 2024, waarin we scherper kiezen. Het blijkt lastig om een passende samenwerkingsvorm en voldoende publiek te vinden.

---

We presenteerden samen met Zimihc en Corpo Maquina de voorstellingen *Football meets Dance* en *Bolistas* in **Overvecht** met stevige kunstparticipatie; dit blijkt de sleutel tot nieuw publiek. Dit zetten we door in 2024 en verder.

Samen met het Huis Utrecht boden we **Free Heri Heri** aan tijdens Keti Koti 2023. Daar werd veel gebruik van gemaakt en het leidde tot indrukwekkende gesprekken en uitwisselingen.

Samen met de andere **Coproducers** maakten we in 2023 een drietal voorstellingen mogelijk: *Dark Matter* Cherish Menzo. Het lukte helaas niet de workshop vol te krijgen voor het 'stadskoor', maar de intensiteit van deze veelbekroonde voorstelling maakte veel goed; een boeiende en verrassende ode aan 'Blackness'. *This is not a dance* van Nastaran Razawi Khorasani/Theater Rotterdam, eveneens een indringende performance, over de censuur op dans in Iran. *Superpostion* van Vanja Rukavina is luchtiger, maar raakt met scherpe dialogen over cultuurkloven ook een snaar bij het publiek.

Qua **dans** gingen we het experiment met de lecture performance *Interval* van Amos Ben Tal, en ook *Songs and Silences* als durational performance was een out of the box experience voor publiek. We presenteerde een succesvolle editie Moving Futures met Utrechtse en nationale dansmakers: van puur esthetisch en crossover naar performance en hiphop. We toonden ook jonge dansmakers: Collective Prime, Amira al Rawi, Martha & Kim en Afrovibes met jong internationaal danswerk. We hosten last minute de Doxclubs; een chaotisch maar creatief feest van jonge semiprofs. Met **Freedom City** verkenden we in september de mogelijkheden om hiphop/straatcultuur met theater samen te brengen. Dit was succesvol en een opmaat naar een meerjarig commitment.

In mei toonden we het laatste Vertelfestival: het amateurprogramma *Nieuwe Buren* met Verhalenhuis en Vertelacademie was erg succesvol, het voorstellingsprogramma zelf was minder druk bezocht. Maar de voorstellingen New Dutch Connections en Soula Notos waren erg bijzonder. Vanwege de tegenvallende publieksopkomst in afzet tegen de inspanningen hebben we besloten om geen Vertelfestival meer te organiseren in de toekomst. Storytelling programmeren we regulier en vooral tijdens de **Soula's Storytelling Nights**. In maart deden we een pilot van dit programma en het bleek een inspirerende avond vol ervaren en onervaren storytellers vanuit allerlei culturen.

Zo brachten we een uitgebalanceerd geheel van voorstellingen; prikkelend, uitdagend en experimenteel (zie de speellijst als bijlage).



Theater Kikker · foto's: o.a. Dorien Hein (rechtsonder),  
Eric Kampherbeek (linksboven, rechtsboven, linksmidden en  
Mystha Mandersloot (linksonder)

---

## 1.2 Programmering Podium Hoge Woerd

Alle keuzes worden gemaakt met de **wijkbewoners in gedachten** en (onder andere) met de vraag: *'Is het impactvol, van deze tijd, en heeft het kwaliteit?'* Het resultaat moet zijn: een sterk afwisselend, uitdagend/prikkelend en toch ook toegankelijk programma in een goed ritme. Podium Hoge Woerd is dichtbij, inclusief en nieuwsgierig: **Niets is voor iedereen, maar voor iedereen moet er iets zijn.**

### Jeugd & Familie

We startten het jaar met **Winterkost**, druk bezochte familievoorstellingen in de tweede week van de kerstvakantie met randprogrammering. Voorstellingen van Maas Theater & Dans, Theater Jaski en het Amsterdams Andalusisch Orkest kwamen langs.

Later in 2023 volgden de andere vakantie-bespelingen, de Lente-Uitjes en Herfststukjes in de voorjaars- en herfstvakantie. Acht theaters uit de provincie (waarvan 4 in stad Utrecht) werkten ook in 2023 samen om het mooiste, en meest eigentijdse jeugd- en familietheater te laten zien. Voorstellingen van o.a. WirWar Producties, De Grote Haay en Honey Eavis kwamen langs. Groot successen waren *De Onzichtbare Man* en *De grote ik heb hier geen zin in show* van Theater Artemis. Verder *Het lammetje dat een varken is* van Het Filiaal Theatermakers en de voorstelling *Be Kind* van Emilie Weisse & Tent; een betoverende circusvoorstelling voor allerkleinsten. Muziektheater was er van Spinvis en Sven Ratzke

### Uit eigen stad

Ook dit jaar was er veel aandacht voor Utrechtse makers. Holland Baroque speelde twee voorstellingen, NUT speelde een serie van *12 Goede Voornemens*, Aluin bracht *Twelfth Night* in de zaal en speelde *Metamorfosen* op het buitenpodium. Pynarello speelde tijdens het Uitfeest. We toonden Filiaal Theatermakers met *Het lammetje dat een varken is* en de zeer geslaagde (en later in 2023 terecht met een Gouden Krekel bekroonde) voorstelling *POPpulisme*. Studio Figur repeteerde en monteerde bij ons, net als Illusionary Rockaz Company (IRC). Tim Schouten speelde *De dingen die we niet zien*, De Dansers *Hold your Horses* en *HUSH*. Meneer Monster kwam langs met hun nieuwste jeugdvoorstelling *De grote vijf*.

### Wijkpartners

Met onze wijkpartners NUT, De Vrijstaat, IRC, 155, Cultuur19 en Harmonie Orkest Vleuten (HOV)) werkten we op verschillende manieren samen. De Vrijstaat maakt en speelt een reeks voorstellingen van *Vlieg!* in Podium, het HOV maakt een Nieuwjaarsconcert. Met Cultuur19 en Klub19 werkten we 3 maanden aan een programma met 40 jongeren. Acht weken werkten jongeren onder leiding van professionele coaches (dans, rap, muziek, spel en techniek) in ons gebouw aan eigen werk. Dit resulteerde in de **PodiumTakeOver** medio april. De jongeren werden enthousiast voor theater, vormden een hechte groep en toonden zichzelf en hun werk in een feestelijke voorstelling in een vrijwel uitverkochte theaterzaal.



---

## Schoolvoorstellingen

Voor het primair onderwijs waren er schoolvoorstellingen, gespeeld door Het Filiaal Theatermakers, De Grote Haay, Simone de Jong Company en De Vrijstaat: in totaal 13 speelbeurten.

Mondjesmaat kregen we ook het VO onderwijs over de vloer, onder meer bij De Dansers. Helaas konden 4 geplande VO-schoolvoorstellingen van *Ozard of Wiz* van Maas Theater & Dans niet doorgaan door een geblesseerde danser. Maas heeft wel workshops gegeven op het Leidsche Rijn College.

## Programmalijnen

### PodiumParels

Een nieuw initiatief: *PodiumParels*. Succesvoorstellingen uit seizoen 2022-2023 kwamen eenmalig terug in september om publiek een kans te geven ze nog te zien. Onder andere *Ik zeg toch sorry* van Theatergroep Aluin (met Urmie Plein in een rol waarvoor zij de Colombina mocht ontvangen) en *De Bananengeneratie* van Theater Oostpool (Toneelkijkersprijz) stonden in deze serie, waarmee we een vliegende start van het theaterseizoen maakten.

### Dansdonderdag

Enemaal (soms tweemaal) per maand was het dansdonderdag. De voorstellingen werden in afwisselende vormen ingeleid door Vincent Wijlhuizen. Indrukwekkende voorstellingen van 2023 waren *REMLA* van Redouan Ait Chitt/Denden Karadeniz/ het Amsterdams Andalusisch Orkest, *Ketunuran* van Art& en *known & to know* van ICKDansAmsterdam. Ook *Hold your Horses* en *Hush* van De Dansers sprongen eruit. De Dansers weten aldoor opnieuw de tijdgeest te pakken en hebben inmiddels ook bij Podium een grote fanbase opgebouwd.

### Wat speelt er?

Dit was een nieuw initiatief, van start gegaan per oktober 2023: een serie voorstellingen met maatschappelijke thema's waarbij ook, in samenwerking met de Universiteit Utrecht, Talks door wetenschappers werden gegeven. Kunst, wetenschap en publiek raken elkaar en het werkte. Voorstellingen in deze serie waren: *De Smeekbede* en *WATER*, met drukbezochte talks over het slavernij-verleden en over waterhuishouding.

### Cabaret

3 keer per maand programmeerden we cabaret. Rundfunk, Kasper van der Laan, Tobi Kooiman, Micha Wertheim, Patrick Nederkoorn, Tisjeboy Jay, OldenHermans, Roue Verveer, Rayen Panday, Lebbis & Jansen, Claudia de Brey, Jan Beuving; ze kwamen allemaal langs. Nieuwkomers N00B (winnaar Neerlands Hoop 2023) en Lisa Ostermann werden zeer warm onthaald door volle zalen.

---

## **Theater**

Onder andere Theater Oostpool (Laura H.), Het Zuidelijk Toneel, De Theatertroep, Rose Stories, Het Houten Huis en Kobra producties bespelen ons podium. De Dappere Soldaat van Toneelschuur Producties (geselecteerd door de Nederlandse toneeljury als een van de meest indrukwekkende toneelvoorstellingen van 2023) springt eruit.

## **Muziek- en muziektheater**

Alexander Broussard, Peter van Rooijen & Band, Bertolf, VanDikHout, Mell & Vintage Future een greep uit het muziek aanbod.

## **Circus**

Langzaamaan breiden we ons circus-programma uit. Dit jaar met *Tipping Point* van Panama Pictures, *Janus* van Michael Zandl en als klap op de vuurpijl *Glorious Bodies* van Piet van Dijke I Circumstances: een voorstelling met 7 acrobaten op leeftijd. Ontroerend.

## **Keti Koti**

Het hele jaar door werkten we aan inclusiviteit, en een Keti Koti programma mocht niet ontbreken. Dit jaar werkten we samen met Theaterschool Utrecht en Onias Landveld. Een programma in de foyer, met Surinaamse versnaperingen en een zaalprogramma.

## **Vrije ruimte**

In de agenda hielden we data vrij voor ideeën en plannen die nog langskwamen, of opvallende voorstellingen die we niet al eerder op het netvlies hadden. Dit jaar waren Het Zuilens Fanfare Corps met *Waar Zijn*, *Eros* van Schweigman& (met workshop), *Adem* van Laura van Dolron en *Happy in Holland* van Rose Stories voorbeelden hiervan.



Podium Hoge Woerd - foto's: Han Ernest, Herman Kemperman, Mirel Masic en Marion de Vaal

---

## 1.3 Publiekswerving, marketing en publiciteit

Op 19 maart 2024 informeerden we met trots de pers, onze eigen achterban, fans en bezoekers: **“Beste jaar ooit voor Theater Kikker”** *Afgelopen jaar (2023) was een geweldig jaar voor Theater Kikker. Niet eerder ontving het Utrechtse theater aan de Ganzenmarkt zoveel bezoekers als in 2023. In een jaar waarin veel Nederlandse podia nog zoekende waren om hun publiek terug te vinden na de Corona-periode, is dit extra bijzonder. Het bezoekersaantal groeide in 2023 met ruim 21% ten opzichte van 2019; het laatste jaar dat de culturele sector geen beperkingen door COVID ondervond.*

Ook Podium Hoge Woerd heeft een succesvol jaar achter de rug. Het aantal bezoekers groeide, het programma was impactvol en maakte nieuwsgierig. De wijken Leidsche Rijn/Vleuten-De Meern weten het wijktheater goed te vinden en komen regelmatig terug.

### **Theater Kikker + Podium Hoge Woerd**

Hoewel 2023 voor beide theaters een zeer succesvol jaar was, waren er ook dieptepunten. Het Hoofd Publiek viel uit wegens ziekte en meerdere marketingcollega's vonden een nieuwe uitdaging bij andere organisaties. Daarmee vertrok veel kennis en ervaring. Tegelijkertijd werden deuren geopend voor nieuwe, frisse inzichten. Zo werkten we tijdelijk samen met diverse, enthousiaste en ervaren freelancers en werden nieuwe collega's gevonden.

We ontwikkelden een nieuwe werkwijze en verbeterde aanpak: minder activiteiten en versnipperde aandacht en daarmee meer liefde en focus voor goed converterende kanalen. Effectieve marketing, met altijd een tweede paar ogen en onderlinge support.

### **Nieuwsbrieven en direct messages om de bestaande bezoeker snel te laten terugkeren.**

Met aandacht optimaliseerden we het nieuwsbriefproces, de inhoud en de regelmaat van verzending. Beide theaters verzenden 1x per week of 1x per 10 dagen een nieuwsbrief. We werken met verschillende genres, zoals cabaret, dans of theater. EM Cultuur deelt relevante kennis, statistieken en tips m.b.t. verzending, doelgroepen en openingspercentages. We verzonden nieuwsbrieven dan ook op de meest geschikte dagen, woensdag en zondag, en behaalden hiermee een zeer goed resultaat. Het openingspercentage ligt tussen de 45 en 50%.

Door het gebruik van tekstlinks, gepersonaliseerde knoppen en het gebruik van aansprekend beeld, verhoogden we het klikpercentage per nieuwsbrief.

We maakten meer gebruik van de beschikbare data. Zo hebben we de verzending van DM's (direct messages) opgeschroefd. Bezoekers van specifieke theatergezelschappen of thema's worden persoonlijk gemaild met tips over hetzelfde gezelschap of thema. Met een openingspercentage tussen de 60 en 75% en een minimaal afmeldpercentage, kunnen we concluderen dat deze persoonlijke uitnodigingen worden gewaardeerd.

# Diep ontroerd of flink ontregeld?

Theater Kikker dringt tot je door.



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

# Blij verrast of hard geraakt?

Theater Kikker dringt tot je door.



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

# Vet chill of gruwelijk cringe?

Theater Kikker dringt tot je door.



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

---

## Social media

Social media is niet weg te denken en kan veel opleveren mits er voldoende tijd en aandacht in wordt gestopt. Twee collega's hebben zich in de zomer van 2023 gestort op de conceptontwikkeling van met name Instagram. Op welke manier willen we elke voorstelling voldoende en effectieve aandacht geven? We werken met een contentplanning en door het gebruik van Canva, zijn we in staat om efficiënt en effectief samen te werken. Van X (voorheen Twitter) namen we afscheid en we begonnen met actief posten op LinkedIn.

Het resultaat is terug te zien in de cijfers hieronder.

	<b>TK 2022</b>	<b>TK 2023</b>	<b>PHW 2022</b>	<b>PHW 2023</b>
Instagram	2.862	3.397	1.625	1.879
Facebook	5.230	5.281	2.425	2.555
LinkedIn	300	646	150	244
Sitebezoekers / sessies	110.000	118.500 / 193.000	95.838	115.000 / 190.000
Nieuwsbrief	5.240	7.464	4.236	6.624

## Campagnes “Het leukste publiek” en “Theater Kikker dringt tot je door”

Podium Hoge Woerd maakte nog een seizoen gebruik van de campagne “Het leukste publiek”. De kaartverkoop startte halverwege mei 2023. De previewavond leverde in één avond 7.000 verkochte tickets op.

De directie en senior marketeer Theater Kikker werkten samen aan een impactonderzoek. Dat we impact maken met beide theaters is evident, maar in hoeverre en op welke manier werd onderzocht.

Dit onderzoek resulteerde onder andere in de campagne “Theater Kikker dringt tot je door”. Met verschillende tegengestelde emoties willen we onze bezoekers aan het denken – en met name voelen - zetten.

## Samenwerking Utrecht Marketing

Met beide theaters zijn we strategisch cultureel partner van Utrecht Marketing. In samenwerking met o.a. SSBU, TivoliVredenburg, Nederlands Filmfestival, De Bibliotheek Utrecht en – inmiddels – ook Raum bespreken we de culturele activiteiten in en om de stad en zoeken we elkaar op om samen te werken.

Utrecht Marketing voorziet de culturele sector van beschikbare data omtrent het Cultureel Doelgroepenmodel.

In 2024 zullen we doorgaan met datagedreven marketing. Verder zal programma en marketing zeer nauw samenwerken. Programmaconcepten kunnen zo direct vertaald

---

worden in wervende teksten en campagnes. Een steeds diverser wordend programma (en publiek) maakt het belangrijk om de juiste toon en het juiste beeld te vinden voor een specifieke publieksgroep. Daar wordt doorlopend en in een vroeg stadium met partners, makers en vormgevers over gesproken.

## 1.4 Verhuur en faciliterende activiteiten

De verhuuractiviteiten kwamen in 2022 langzaam op gang maar hebben zich in 2023 volledig hersteld.

De grote Utrechtse festivals als Spring, Tweetakt, Gaudeamus en Le Guess Who? vonden weer plaats in Theater Kikker.

Middagen en avonden met voorstellingen van zanggroepen, koren, amateur- en studenten toneelgezelschappen, een Syrisch/Nederlandse Bigband en afstudeeroptredens van conservatorium studenten vulden zowel de Kleine- als de Grote Zaal van Theater Kikker. We realiseerden daarmee een stevig hoger bezoekersaantal met verhuur dan in 2022.

In Podium Hoge Woerd waren (heel) veel basisscholen aanwezig met de groep 8 musicals, speelde De Vrijstaat 2 weken hun jaarlijkse muzikale theaterstuk en speelden dans- en musicalscholen uit Leidsche Rijn / vleuten De Meern voor een uitzinnige lokale achterban. Een samenwerking met het Creative College (ROC Midden Nederland) uit Utrecht liet zien waar het gebouw en onze facilitering allemaal toe in staat is.

De zakelijke verhuringen vinden voornamelijk plaats in Podium Hoge Woerd. De aanwezigheid van gratis parkeerruimte en de bijzondere locatie maken het aantrekkelijk voor bedrijven om congressen en bedrijfspresentaties te laten plaatsvinden. Met de aanwezigheid van Castellum Café kan er een volledig pakket worden aangeboden.

De centrale ligging van Theater Kikker, en de goede bereikbaarheid met openbaar vervoer, maken de locatie in de stad Utrecht interessant. Theater Kikker profileert zich als maatschappelijk betrokken talentpodium hetgeen voor veel potentiële huurders interessant is.

We verwachten in 2024 verder te kunnen groeien in de facilitering van derden.

## 1.5 Activiteiten in cijfers

	Theater Kikker			Podium Hoge Woerd		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021
aantal voorstellingen	297	287	201	143	138	71
aantal producties (titels)	104	153	61	116	109	64
bezettingsgraad (%)	66	65 <small>(volledige capaciteit)</small>	64 <small>(aangepaste capaciteit)</small>	68	62 <small>(volledige capaciteit)</small>	59 <small>(aangepaste capaciteit)</small>
Bezoekers eigen programmering Inclusief KikkerContainers	26.177	22.538	5.971	20.759	17.127	6.679
Bezoekers Schoolvoorstellingen	200	115	315	2.720	3.083	693
Bezoekers Verhuur	10.223	5.887	3.114	9.404	11.900	2.261
<b>Bezoekers Totaal</b>	<b>36.600</b>	<b>28.540</b>	<b>9.400</b>	<b>32.883</b>	<b>32.110</b>	<b>9.633</b>
omzet verhuur	85.617	92.393	48.965	61.876	56.661	59.227

Totaal aantal bezoekers in 2023 aan beide theaters samen: **69.483**





Podium Hoge Woerd · Voorproef seizoen 23/24 · foto: Han Ernest



Podium Hoge Woerd · Voorproef seizoen 23/24 · foto: Han Ernest

---

## Deel 2: Bedrijfsvoering

### 2.1 Techniek en gebouwbeheer

2023 stond vooral in het teken van de ontwikkeling van een vernieuwde technische ploeg. Van de acht medewerkers verruilden maar liefst zes hun vaste stek voor een nieuwe plek binnen of buiten de organisatie in de afgelopen twee jaar.

Met een nieuw hoofd techniek, twee nieuwe coördinatoren, en drie nieuwe technici (waarvan één tijdelijk), was het even zoeken voor iedereen. Er was onder andere aandacht nodig voor stabielere roostering, persoonlijke ontwikkeling en scholing, goede onboarding en het aangaan van samenwerkingen met andere podia voor het delen van kennis.

Die laatste twee punten kwamen samen in een werkbezoek van Het Nationale Theater. Technici van Theater Kikker deelden kennis over de inrichting van de infrastructuur voor LED verlichting, en HNT lichtontwerpers gaven praktische tips over de inzet van licht bij eigen producties.

Er wordt gestreefd naar een technische inrichting die zoveel mogelijk gelijk is in de verschillende zalen, zodat men overal uit de voeten kan met dezelfde apparaatkennis. Daarom werden voor zowel Podium Hoge Woerd als de Grote Zaal van Theater Kikker nieuwe geluidstafels aangeschaft van hetzelfde type (Allen&Heath SQ-5 en SQ-6). In Theater Kikker kwamen twee nieuwe takels waardoor alle trekken op dezelfde plaats te bedienen zijn, en een katrolsysteem om de luidsprekers te verplaatsen via de speciaal daarvoor gebouwde rails.

Het voetgangersgebied in het centrum van Utrecht werd uitgebreid waardoor Theater Kikker niet meer bereikbaar was voor decorwagens. In goed overleg met de gemeente Utrecht werd het originele plan aangepast waardoor kleinere wagens toch bij onze voordeur kunnen blijven komen. Grotere vrachtwagens kunnen tot op 30m van het theater laden en lossen.

Naast het reguliere onderhoud in de zalen, werd de opknapbeurt van de Foyer in Theater Kikker technisch ondersteund en kreeg het Studio van Podium Hoge Woerd een nieuwe kleur.

In beide panden werd onderhoud uitgevoerd aan de diverse klimaat-, elektrische- en liftinstallaties.

In Podium Hoge Woerd werd een begin gemaakt met de overdracht van de verlichting van het pand door de gemeente aan de huurders, waarbij de afspraak gemaakt werd om de huidige tekortkomingen eerst op te lossen.

In Theater Kikker was veel aandacht voor veiligheid. Zo werd de brandmeldinstallatie gekeurd en werd er een brandscan uitgevoerd om de brandveiligheid in het pand te toetsen en verbeteren. De hieruit voortkomende werkzaamheden worden in 2024 uitgevoerd.

---

## 2.2 ICT

Sinds eind 2022 werken we met Scala Solutions als partner voor het systeembeheer van onze organisatie. Er zijn in 2023 meerdere verbeteringen doorgevoerd in de infrastructuur en monitoring van apparatuur. Daarnaast is het gehele telefoonsysteem vervangen, aangezien de installatie verouderd was en er behoefte was aan meer flexibiliteit. Tevens zijn er samen met Scala vergevorderde plannen gemaakt om in de loop van 2024 de server naar een datacentrum te verplaatsen en in de cloud te gaan werken. Dit valt samen met de complete vervanging van de hardware van alle werkplekken.

Door de implementatie van rapportagesoftware Speedbooks wordt er met ingang van 2023 voor het opstellen van de prognoses gewerkt met een directe koppeling met de boekhouding, zodat de kwetsbaarheid van de rapportages vergeleken met voorgaande jaren tot een minimum is beperkt. Het is veel makkelijker geworden om de prognose in detail bij te werken en snel uit te kunnen draaien. Tenslotte is er in het najaar veel voorwerk gedaan om met ondersteuning van deze software de jaarrekening van 2023 voor het eerst in eigen beheer op te kunnen stellen.

## 2.3 Duurzaamheid

In 2023 is het Ontzorgingsprogramma Maatschappelijk Vastgoed voor de culturele sector van start gegaan in de provincie Utrecht. Theater Kikker en Podium Hoge Woerd nemen daaraan deel. Het programma rondom de verduurzaming van culturele instellingen in de provincie Utrecht bestaat uit verduurzaming van het gebouw en brede verduurzaming van de bedrijfsvoering. Een duurzaamheidsscan (nulmeting) op onderwerpen als inkoop, water, afval en mobiliteit vormt de start voor een individueel traject en een collectieve aanpak gebaseerd op gedeelde ervaringen in de sector. Gebaseerd op de nulmeting zullen we ons in de komende jaren gaan richten op de volgende thema's: energie, afval, duurzaam inkopen en communicatie.

## 2.4 Personeel en organisatie (ontwikkeling)

In 2023 vond een aantal personele wisselingen plaats:

- in januari 2023 nam een technicus Podium Hoge Woerd afscheid
- in januari 2023 nam de junior marketeer Theater Kikker afscheid
- in februari 2023 startte een nieuwe medewerker avondploeg / horeca
- in maart 2023 startte de nieuwe junior marketeer Theater Kikker
- in maart 2023 startte het nieuwe hoofd publiek a.i (ivm ziektevervangings)
- in mei 2023 nam het hoofd techniek en beheer afscheid
- in mei 2023 startte het nieuwe hoofd techniek en beheer
- in juni 2023 startte de nieuwe coördinator techniek Theater Kikker
- in juni 2023 startte een nieuwe technicus Podium Hoge Woerd
- in juli 2023 nam de schoonmaakster Theater Kikker afscheid
- in juli nam de bureaumedewerker / coördinator vrijwilligers afscheid

- 
- in augustus 2023 nam de senior marketeer Podium Hoge Woerd afscheid
  - in augustus 2023 startte een nieuwe bureaumedewerker / coördinator vrijwilligers
  - in september 2023 startte een nieuwe voorstellingsleider Podium Hoge woerd
  - in november 2023 startte de nieuwe senior marketeer Podium Hoge Woerd
  - in december 2023 nam de junior marketeer Podium Hoge Woerd afscheid

Deze personeelwisselingen zijn van invloed geweest op vooral de afdeling marketing. Er vloeide veel kennis weg en het was nodig om dit op te vangen met aanvullende kortlopende freelance opdrachten.

Het ziekteverzuim was gedurende het hele jaar normaal (4,5%).

De ploeg van vrijwilligers, die een belangrijk onderdeel is van zowel Theater Kikker als Podium Hoge Woerd, werd in 2023 uitgebreid met nieuwe mensen. Ook maakten we doorlopend ruimte voor stagiaires techniek en stagiaires marketing.

### **Diversiteit en Inclusie**

In 2022 startte een uitgebreid traject Diversiteit & Inclusie met Domenica Ghidei Biidu en Sheela Vyas. Een traject dat zich concentreerde op kennisoverdracht en individueel en gezamenlijk eigenaarschap, met uiteindelijk een ambitiedocument en plan van aanpak dat werd opgeleverd in het voorjaar 2023. Een ambitiedocument voor kortlopende en lange termijn ambities op het gebied van diversiteit & inclusie. Het in het voorjaar van 2023 opgerichte realisatieteam kwam (ook in 2024) maandelijks bij elkaar om deze ambities te bewaken en gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen voor een sterker beleid en bewuste keuzes op het gebied van personeel, partners, programma en publiek. Alle afdelingen van de theaters zijn in dit realisatieteam vertegenwoordigd. Ook wordt er regelmatig uitgewisseld met de personeelsvertegenwoordiging (PvT).

Hiermee is diversiteit en inclusie geïntegreerd in ons hele bedrijf en niet een losstaand project. We volgen daarmee met intrinsieke motivatie de Code Diversiteit & Inclusie. Werving en selectieprocedures leggen de sterk nadruk op de selectie van competenties; teksten en beeldmateriaal werden aangepast en er wordt gesproken over een wenselijke *code of conduct* waarop iedereen kan worden aangesproken. Deze zal medio 2024 worden opgeleverd, tezamen met een vernieuwd protocol *onboarding*.

De veiligheid (en daarmee ook de inclusie) op de werkvloer wordt hiermee structureel bewaakt en ontwikkelt. Het is nooit klaar, maar vergt een doorlopende inspanning en zelfreflectie om te komen tot de wenselijke bedrijfscultuur die werkelijk uitnodigend is voor iedereen.



Theater Kikker

---

## 2.5 Bestuur en governance

Stichting Theater Kikker (**Statutaire naam: Stichting Theater Kikker gevestigd te Utrecht**) ging in oktober 2023 over van een bestuur-directie-model naar een raad van toezicht-model. Dit proces werd zorgvuldig begeleid vanaf begin 2022 met extern advies. Deze overgang was ook het moment waarop een aantal reglementen werd aangescherpt en de taakverdeling tussen directie-bestuur-rvt helder werd beschreven. In deze overgang nam 1 bestuurslid (Jan Jacob Bijkerk) afscheid. De statutaire doelstelling van de stichting is ongewijzigd gebleven: *Het organiseren en het doen organiseren van artistieke, culturele en andere evenementen voor personen, behorende tot diverse maatschappelijke groeperingen.*

Het beleid waarmee deze doelstelling wordt bereikt is vastgelegd in de missie, visie en kerntaken:

### Missie

Het ontwikkelen en presenteren van vernieuwende en actuele podiumkunst en -kunstenaars, die de stad en al haar bewoners aan elkaar verbinden.

### Visie

De samenleving heeft spiegels en vensters nodig. Kunst en cultuur vervullen die rol. Theater Kikker en Podium Hoge Woerd zijn plekken waar makers en publiek de ruimte en tijd krijgen om nieuwe perspectieven te ontdekken en vorm te geven.

### Kerntaken

Op basis van de volgende kerntaken willen we onze missie en visie realiseren.

- We **ondersteunen en faciliteren** lokale, landelijke makers, organisaties en festivals op en naast onze podia, maar ook elders in de stad Utrecht.
- We **verbinden en presenteren** makers aan publiek en vice versa.
- We **engageren** ons met de kunsten richting een duurzame, inclusieve en meerstemmige samenleving.

Het bestuur bestond (na de overgang naar het raad van toezicht-model) eind 2023 uit Hanno Tomassen. In deze rol bekleedde Hanno Tomassen de volgende nevenfuncties: Voorzitter Utrechts Theater Overleg, Voorzitter VlakkeVloerenPlatform (kring VSCD), lid adviescommissie Podia Amsterdams Fonds voor de Kunst - vierjarige subsidie 2025-2028.

De raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de bestuurder waarbij wordt gesproken over diens functioneren (met input van de personeelsvertegenwoordiging), diens beloning (conform de bezoldigingsrichtlijn directeuren VSCD) en het algemene beloningsbeleid (conform cao Nederlandse Podia). De bestuurder meldt al zijn nevenfuncties aan de raad van toezicht.

---

Eind 2023 was de raad van toezicht als volgt samengesteld:

- Voorzitter: Mathijs Bouwman, bestuurslid sinds februari 2017  
Nevenfunctie(s): Directeur web- en marketingplatform Peppered
- Lid auditcommissie: Jaap de Jong, bestuurslid sinds juni 2020  
Nevenfunctie(s): Partner EY
- Lid: Aukje Verhoog, bestuurslid sinds maart 2020  
Nevenfunctie(s): Freelance dramaturg, docent HKU Theater
- Lid: Dönüs Coban, bestuurslid sinds september 2017  
Nevenfunctie(s): Commercial Director Sportfive Netherlands
- Lid: Saskia van Dockum, bestuurslid sinds mei 2018  
Nevenfunctie(s): Directeur-bestuurder St. Het Utrechts Landschap, St. De Utrechtse Molens en St. Kasteel Loenersloot
- Lid auditcommissie: Anneke Jenniskens, bestuurslid sinds september 2019  
Nevenfunctie(s): Tot december 2023 Adjunct-directeur van Muis & Stadstheater Arnhem

In 2023 kwamen het bestuur/rvt en de directie vier keer bij elkaar voor een reguliere vergadering. De actuele thema's (inhoudelijke koers, financiën, personeels- en beloningsbeleid), langlopende ambities (diversiteit & inclusie, personeelsbeleid, fair practice, overgang naar RvT, programmatische ontwikkelingen/kansen) en beleidsplan 2025-2028 wisselden elkaar af.

De volgende strategische risico's werden geïdentificeerd en besproken.

- De energiecrisis met zeer sterk stijgende energiekosten en algehele inflatie. Een gezamenlijke lobby werd opgezet om te komen tot een energie-compensatieregeling (zoals MKB), aangepaste subsidie-indexatie en verlaging huurindexatie.
- De krappe arbeidsmarkt, met als gevolg sterk stijgende kosten voor inhuur-zzp'ers.
- Mogelijke gemeentelijke bezuinigingen op het cultuurbudget (en aangepast beleid) voor 2025-2028.

Hiernaast waren er in kleinere samenstelling 3 bijeenkomsten om de overgang naar raad van toezicht voor te bereiden. Omdat de raad van toezicht als zodanig maar 1x bijeen kwam eind 2023 wordt er over 2023 geen apart verslag van de raad van toezicht opgeleverd. Vanaf 2024 uiteraard wel.

We leggen per principe van de Code Cultural Governance uit wat er in 2023 werd gedaan.

### **Principe 1: Maatschappelijke doelstelling**

Stichting Theater Kikker voegt waarde toe aan de samenleving door cultureel programma te ontwikkelen en te presenteren in en voor de stad Utrecht. De stichting gaat daarbij duurzame partnerschappen aan. De stichting is doorlopend in gesprek over de maatschappelijke doelstelling met diverse belanghebbenden:

- Gemeente Utrecht: er was minimaal tweewekelijks contact met de afdeling Culturele Zaken over voortgang en mogelijke obstakels; er was regelmatig overleg met de bouwweigenaar, afdeling Vastgoed van de gemeente Utrecht.

- 
- Wekelijks was er contact met overige theaterpodia en theateropleidingen over de ontwikkeling van nieuwe (theater)makers.
  - Stichting Theater Kikker is mede-voorzitter van de koepel Utrechts Theater Overleg die maandelijks samenkomt met 29 culturele partners uit de stad Utrecht. Tussentijds was er doorlopend contact.
  - Tweemaandelijks was er formeel contact met de overige koepels uit de stad (Utrechts Muziek Overleg, Utrechts Festival Overleg etc.) in regelmatige aanwezigheid van de wethouder van Cultuur en hoofd Culturele Zaken.
  - Dagelijks was er contact met (mogelijke) bespelers van onze podia.
  - Doorlopend was er contact met publieksgroepen, ambassadeurs en individuele bezoekers.

### **Principe 2: Volgen van de code**

Stichting Theater Kikker volgt de Code Cultural Governance: de acht principes en bijbehorende aanbevelingen.

### **Principe 3: Onafhankelijkheid en integriteit**

Leden van de raad van toezicht zijn onafhankelijk en handelen integer. Iedere mogelijke vorm van (ongewenste) belangenverstrengeling wordt vermeden door o.a. de publicatie en bespreking van alle nevenfuncties (zie hierboven), doorlopende monitoring en een jaarlijkse (zelf)evaluatie.

### **Principe 4: Rolbewust handelen**

De directie/bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Tussen bestuur en raad van toezicht bestaan heldere afspraken over rolverdeling en gescheiden verantwoordelijkheden.

### **Principe 5: De verantwoordelijkheid van het bestuur**

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur zijn vastgelegd in een reglement.

### **Principe 6: Zorgvuldig omgaan met mensen en middelen**

Er wordt gehandeld conform de actuele wet- en regelgeving. De Fair Practice Code en Code Diversiteit en Inclusie zullen ook in 2024 en verder doorlopend onderwerpen zijn van reflectie, gesprek en besluitvorming. Vermoedens van misstanden kunnen veilig worden gemeld bij een onafhankelijke vertrouwenspersoon, zowel intern als extern.

### **Principe 7: Professioneel en onafhankelijk toezicht houden**

Alle aanbevelingen van de code worden gevolgd.



---

## **Principe 8: Samenstelling raad van toezicht**

Bij de samenstelling van de raad van toezicht worden alle aanbevelingen gevolgd. Onafhankelijkheid, passende zittingstermijn (rooster van aftreden), diversiteit en specifieke deskundigheid zijn daarbij gewaarborgd.

De raad van toezicht is onbezoldigd en komt jaarlijks 4 à 5 keer bij elkaar.

In 2024 zal 1 lid tussentijds afscheid nemen en in 2025 zullen 2 leden conform het rooster van aftreden afscheid nemen. Vacatures zullen breed worden uitgezet met een duidelijk profiel.

Rooster van aftreden raad van toezicht Stichting Theater Kikker:

	<i>datum start 1ste termijn</i>	<i>datum einde 2de termijn</i>
Mathijs Bouwman	februari 2017	februari 2025
Jaap de Jong	juni 2020	juni 2028
Aukje Verhoog	maart 2020	maart 2028
Dönüs Coban	september 2017	september 2025
Saskia van Dockum	mei 2018	mei 2026
Anneke Jenniskens	september 2019	september 2027



Podium Hoge Woerd · Pynarello · foto: Jons Jeronimus

---

## Deel 3: Financiën

### 3.1 Algemeen

In de begroting 2023 werd uitgegaan van een verlies van circa €162.000. Door de nasleep van de coronapandemie, energiecrisis en algemene inflatie was het lastig te voorspellen hoe het jaar daadwerkelijk zou verlopen en het is dan ook geen verrassing dat er wat schommelingen hebben plaatsgevonden ten opzichte van de vastgestelde begroting.

### 3.2 Bijzondere baten en lasten

Verscheidene zaken hebben een positieve invloed gehad op de exploitatie:

- De gemeente Utrecht heeft voor 2023 een incidentele inflatiecorrectie op de exploitatie-subsidie toegekend van circa € 60.000.
- Afgelopen jaar was het eerste jaar dat beide theaters weer het gehele kalenderjaar geopend waren, zonder restricties door corona en met een reguliere voorverkoop. De brutowinst viel een stuk hoger uit dan verwacht, met name veroorzaakt door een flinke toename in de omzet van de programmering bij zowel Podium Hoge Woerd als Theater Kikker. De verhuuropbrengsten waren iets lager dan verwacht, de bar bij Kikker heeft juist iets beter gedraaid. In totaal was de brutowinst over het hele jaar ongeveer €60.000 hoger dan begroot.
- De begroting is opgesteld in oktober 2022 tijdens het hoogtepunt van de energiecrisis: de markt is sindsdien enigszins gekalmeerd en de werkelijke tarieven waren minder hoog dan verwacht. De energiekosten vallen hierdoor ongeveer €70.000 lager uit dan begroot.
- In de loop van het jaar hebben we subsidie bij de gemeente kunnen aanvragen als tegemoetkoming voor de gestegen energiekosten. De toekenning hiervan bedroeg €21.000.
- Daarnaast was er nog een laatste vrijval van tegoedbonnen uit de coronaperiode ter waarde van €9.000.
- Tenslotte ontvingen we in 2023 voor het eerst sinds jaren een positieve rente op de spaarrekeningen: in totaal komt dit ten opzichte van de begroting neer op een verschil van ongeveer €8.000.

Aan de andere kant waren de *overige personeelskosten* zo'n €53.000 hoger dan verwacht: dit werd met name veroorzaakt door meer inhuur van oproeptechnici en freelance marketeers, dit laatste in verband met de vele wisselingen in het marketingteam.

De organisatie sloot het verslagjaar met een negatief exploitatieresultaat van € 47.046 voor resultaatverdeling.

---

### 3.3 Reguliere subsidies

Naast de exploitatiesubsidie voor beide theaters van in totaal € 1.773.332 ontvingen we van het Fonds Podiumkunsten € 51.445 in het kader van de Subsidieregeling Reguliere Programmering.

De exploitatiesubsidie van de gemeente Utrecht voor boekjaar 2024 is reeds beschikt op € 1.838.948.

### 3.4 Financieel resultaat

Het reguliere resultaat van 2023 sloot af op een min van € 77.562. Nadat de bijzondere baten (energiecompensatie en vrijval tegoedbonnen) zijn verwerkt, sluit in het verslagjaar het financiële resultaat van de organisatie op een min van € 47.046 voor resultaatverdeling. In het kader van wijkprogrammering heeft er in 2023 een aantal activiteiten plaatsgevonden, waarvoor in totaal €14.982 wordt onttrokken aan het bestemmingsfonds wijkprogrammering. Volgens de richtlijnen van de gemeente Utrecht onttrekken we vervolgens 67% (percentage subsidie ten opzichte van totale omzet) van het resterende negatieve resultaat aan het 'Bestemmingsfonds Gemeente Utrecht – Cultuurnota 2021-2024'. Mocht hier na afloop van de cultuurnotaperiode nog saldo openstaan, dan zal dit door de gemeente Utrecht worden verrekend. De overige 33% onttrekken we aan onze exploitatiereserve. Dat leidt eind 2023 tot volgende stand van zaken:

#### Eigen vermogen 31-12-2023 na resultaatverdeling

Exploitatiereserve	99.141
Continuïteitsreserve	165.000
Bestemmingsreserve vervanging	150.000
Bestemmingsfonds Gemeente Utrecht	69.535
Bestemmingsfonds wijkprogrammering	56.618
<b>totaal</b>	<b>540.294</b>

De middelen in de bestemmingsreserve vervanging dateren uit het oprichtingsjaar van Podium Hoge Woerd (2015): dit was van origine opgericht als een exploitatiereserve om tegenvallende resultaten van het nieuwe theater op te kunnen vangen. Aangezien we één stichting zijn en na 2021 de exploitatiereserves hebben samengevoegd, laten we vanaf 2024 deze bestemmingsreserve op gaan in de exploitatiereserve en de continuïteitsreserve. En heffen daarmee de bestemmingsreserve vervanging in zijn geheel op.

---

**Eigen vermogen 31-12-2023 na resultaatverdeling  
en opheffen bestemmingsreserve vervanging**

Exploitatiereserve	199.141
Continuïteitsreserve	215.000
Bestemmingsreserve vervanging	0
Bestemmingsfonds Gemeente Utrecht	69.535
Bestemmingsfonds wijkprogrammering	56.618
<b>totaal</b>	<b>540.294</b>

Het beleid ten aanzien van het eigen vermogen is vastgelegd in een beleidsnotitie en afgestemd met de raad van toezicht. Het beleid wordt jaarlijks geëvalueerd en indien nodig aangepast.

De financiële positie van de stichting is ultimo 2023 gezond te noemen met een solvabiliteit (vermogen/ balanstotaal) van circa 45%: een solvabiliteit tussen 25% en 40% wordt als gezond beschouwd. Gedurende het jaar is de liquiditeit gemonitord en nooit in het nauw gekomen. Ook voor 2024 is de verwachting dat de liquiditeit meer dan voldoende zal zijn. Vanaf september 2024 zal er een liquiditeitsbegroting zijn opgesteld om de voorspelbaarheid nauwgezet te kunnen monitoren.

### 3.5 Begroting 2024

	TK	PHW	Totaal
Omzet	€ 437.779	€ 382.983	€ 820.762
Kostprijs van de omzet	€ 335.563	€ 294.672	€ 630.235
<b>Brutowinst</b>	<b>€ 102.216</b>	<b>€ 88.312</b>	<b>€ 190.527</b>
Project Kosten	€ 10.000	€ 10.000	€ 20.000
Project Opbrengsten	€ 15.000	€ 15.000	€ 30.000
<b>Projectresultaat</b>	<b>€ 5.000</b>	<b>€ 5.000</b>	<b>€ 10.000</b>
Subsidie gemeente Utrecht	€ 978.687	€ 860.261	€ 1.838.948
Programmeringsfonds	€ 25.722	€ 25.723	€ 51.446
<b>Overige Opbrengsten</b>	<b>€ 1.004.409</b>	<b>€ 885.985</b>	<b>€ 1.890.394</b>
<b>TOTAAL OPBRENGSTEN</b>	<b>€ 1.457.188</b>	<b>€ 1.283.968</b>	<b>€ 2.741.156</b>
<b>Bruto marge</b>	<b>€ 1.085.902</b>	<b>€ 953.573</b>	<b>€ 2.039.476</b>
Lonen en salarissen	€ 644.000	€ 430.000	€ 1.074.000
Soc.lstn en pensioenen	€ 205.000	€ 139.000	€ 344.000
Overige personeelskosten	€ 58.048	€ 59.953	€ 118.001
<b>Totaal Personeelskosten</b>	<b>€ 907.048</b>	<b>€ 628.953</b>	<b>€ 1.536.001</b>
Afschrijvingen	€ 23.193	€ 6.801	€ 29.994
Huisvesting	€ 163.043	€ 283.369	€ 446.412
Kantoorkosten	€ 33.644	€ 31.408	€ 65.052
Publiciteitskosten	€ 31.146	€ 40.315	€ 71.461
Diensten van Derden	€ 37.864	€ 30.251	€ 68.115
Overige organisatielasten	€ 3.130	€ 2.754	€ 5.884
<b>Totaal bedrijfskosten</b>	<b>€ 268.826</b>	<b>€ 388.096</b>	<b>€ 656.923</b>
<b>TOTAAL KOSTEN</b>	<b>€ 1.199.068</b>	<b>€ 1.023.850</b>	<b>€ 2.222.918</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>€ -87.443</b>	<b>€ -44.554</b>	<b>€ -131.997</b>
Financiële baten & lasten	€ 5.000	€ 5.000	€ 10.000
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>€ -82.443</b>	<b>€ -39.554</b>	<b>€ -121.997</b>
Buitengewone baten en lasten	€ -	€ -	€ -
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>€ -82.443</b>	<b>€ -39.554</b>	<b>€ -121.997</b>

---

## Slotwoord

Het jaar 2023 gaat de boeken in als een succesvol jaar met artistieke hoogtepunten, groeiende zaalbezetting en nieuwe samenwerkingen; en met een impactonderzoek, waaruit bleek dat meer dan 70% van onze bezoekers door toedoen van het theaterbezoek:

1. zichzelf heeft herkend in de voorstelling
2. heeft geleerd over de ander
3. anders is gaan denken over een actueel onderwerp

Dit is waar we het voor doen en waar we mee zullen doorgaan.

2023 was een opmaat in de voorbereidingen voor een nieuw meerjarenplan 2025-2028. Een periode waarin we pas op de plaats maken met scherpe programmakeuzes en een nog meer naar buiten toe gericht profiel vanuit de overtuiging dat:

*‘Niet alles is voor iedereen,  
maar voor iedereen moet er wat zijn’*

We hopen daar met partners, publiek en makers aan te kunnen blijven bijdragen voor de stad Utrecht.

*Uit het voorwoord meerjarenplan 2025-2028:*

‘Met onze theaters en de makers die eraan verbonden zijn, kunnen we enorm veel bewerkstelligen. De ambities zijn er om mee te bewegen met de omgeving, uitbundig te groeien en de creativiteit alle ruimte te geven. Maar we moeten ze in toom houden, zoals ook het stadsbestuur in de periode 2025-2028 zijn ambities niet tot volle wasdom kan laten komen, vanwege beperkte middelen. Dat wringt.

Toch zijn kunstenaars – de kunsten – op hun best daar waar het wringt. Omdat dan urgentie komt bovendrijven. Daar waar het wringt, dalen heldere inzichten in en zal de impact van hetgeen we doen het grootst zijn. Daar waar het wringt, ontmoeten makers, bezoekers en partners elkaar. Simpelweg omdat ze elkaar nodig hebben om verder te komen. Daar waar het wringt, dient zich de noodzaak aan om overstijgende verhalen te vertellen en te presenteren.

We willen in onze theaters en daarbuiten ruimte maken voor zowel onderdrukte perspectieven als de grote, universele vertellingen.’

**Dit zijn ambities en overpeinzingen voor 2025-2028. Maar we beginnen er al mee in 2024. Daar kijken we naar uit.**