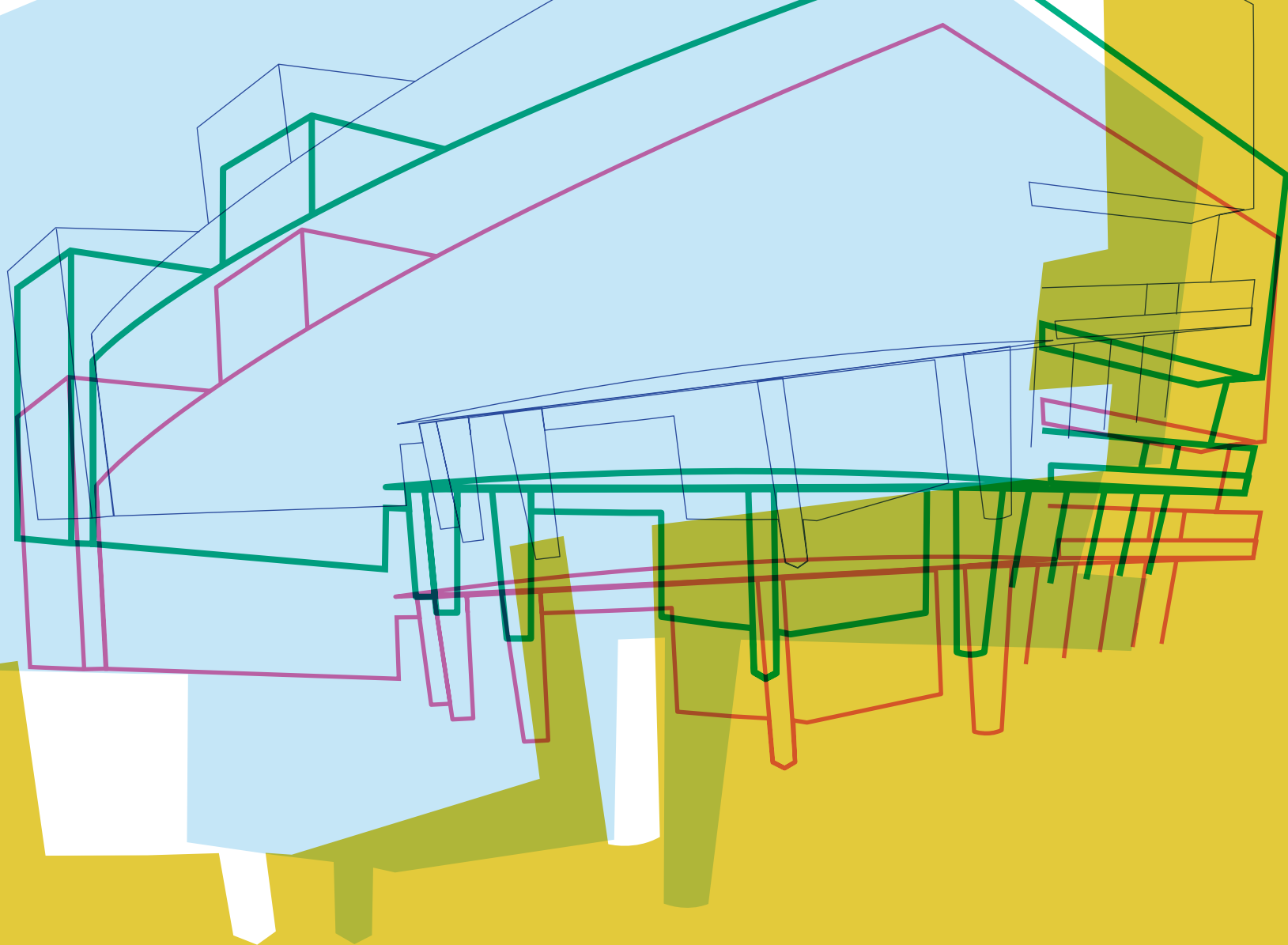


# Vernieuwen & Verbinden



## Harmonie

het theater van de toekomst

Onze koers tot en met 2026

# Vernieuwen & Verbinden



**Harmonie**

het theater van de toekomst

Onze koers tot en met 2026





‘Als theater zijn we van betekenis, juist in deze tijd. Door mensen in staat te stellen van cultuur te genieten en zich creatief te uiten. Door podium te bieden aan verhalen over de tijd waarin we leven. Door ontmoeting mogelijk te maken en mensen de kans te geven mee te doen. Door het versterken van de sociale, economische en stedelijke vitaliteit.’



## DAAROM DEZE KOERS

‘We stellen mensen in staat zichzelf, de ander én het andere te ontmoeten’

**De Harmonie, een fraai, vertrouwd en herkenbaar icoon aan de Wester Stadsgracht, is één van de mooiste theaters van Nederland. Het neemt een herkenbare plek in als hoofdstedelijk theater van Friesland. In Leeuwarden, in Friesland én in Nederland.**

We zijn trots op waar we staan en wat al in beweging is. Dat maakt onze uitgangspositie goed. Tegelijkertijd zullen we de komende jaren moeten vernieuwen om goed te kunnen blijven inspelen op veranderingen om ons heen.

In de veranderende wereld verandert ook de functie van het theater. Van een intieme accommodatie voor het traditionele theaterpubliek naar een publieke ruimte voor een breder en diverser publiek. Als theater van de toekomst hebben we een maatschappelijke functie als ontmoetingsplek voor zoveel mogelijk mensen. We staan in open verbinding met onze omgeving. We voelen de pols van de veranderende samenleving feilloos aan en reageren alert op nieuwe ontwikkelingen en jagen ze vaak aan. We verbinden cultuur met andere uitdagingen, ook buiten onze eigen sector. Met een gevarieerd programma raken we een zo breed mogelijke doelgroep aan met cultuur. Door drempels te verlagen, stellen we ze in staat om mee te doen. Zichzelf, de ander én het andere te ontmoeten. In ons eigen theater, maar steeds vaker ook daarbuiten. We zijn een actueel theater en geven stem aan deze tijd. Spelen met verrassende en creatieve inzichten in op actuele uitdagingen en bieden andere perspectieven op maatschappelijke problemen. We pakken onze maatschappelijke rol. Durven voortrekker te zijn van nieuwe ontwikkelingen en kansrijke coalities. Zo versterken we niet alleen het artistieke klimaat, maar ook de veerkracht en vitaliteit van stad, regio en samenleving.

We zijn zeer gemotiveerd om in verbinding met onze partners onze positie als theater van de toekomst verder uit te bouwen en te versterken. De Harmonie:

- is een actueel en toegankelijk theater met een herkenbare positie in Noord-Nederland
- geeft een stevige impuls aan het culturele en maatschappelijke leven in en rondom Friesland
- is een vitale ontmoetingsplek als theater én openbare ruimte met allure
- biedt een divers, onderscheidend en relevant aanbod
- is als creatieve partner verankerd in en verbonden met het culturele veld én de maatschappij
- biedt het allerhoogste service-level in een gastvrije en persoonlijke omgeving
- versterkt het artistieke klimaat
- is voortrekker in het Harmoniekwartier
- is het toonbeeld van cultureel ondernemerschap en biedt zakelijke events de ruimte en
- stelt duurzaamheid en inclusiviteit in al haar denken en handelen centraal.

Deze koers beschrijft onze keuzes op hoofdlijnen en geeft richting aan onze activiteiten. Maakt duidelijk waar we staan én voor gaan, wat anderen van ons én wij van anderen mogen verwachten. Dit plan is daarmee niet alleen een belangrijk kompas voor onszelf, maar ook voor de samenwerking met anderen.

We willen cultureel, artistiek en maatschappelijk de place to be zijn. In de afgelopen jaren hebben we daarvoor een stevige basis gelegd. Daarop bouwen we ook de komende jaren voort.

**Marijke van der Woude**  
Directeur

# IN DEZE KOERS

01 Ons Bestaansrecht	10
02 Waar We Staan	12
03 Onze Ambities Voor 2022 - 2026	16
04 Ons Programma	24
05 Prioriteiten Voor Een Sterke Organisatie	28
06 Meer Weten? Meedoen?	34

## We dragen bij aan een eerlijke, duurzame en vrije wereld

Met de keuzes die we maken, dragen we bij aan een eerlijke, duurzame en vrije wereld. We sluiten aan bij de 17 internationale doelen ('global goals') die door de Verenigde Naties op dit gebied zijn geformuleerd.<sup>1</sup> In het bijzonder aan de volgende doelen:

- 4: inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen
- 5: gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes
- 8: inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen
- 10: verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen
- 11: maak steden en dorpen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam
- 12: duurzame consumptie en productie
- 13: aanpak van klimaatverandering

En we bevorderen met deze koers natuurlijk de doelen van het UNESCO-Verdrag over culturele diversiteit dat feitelijk een verbijzondering is van de mondiale global goals voor onze sector.<sup>2</sup> Dit verdrag beschermt bevordert, en promoot een culturele en creatieve sector die eerlijke kansen biedt voor makers, toegankelijk is voor een breed en divers publiek en meerwaarde heeft voor de samenleving als geheel.

<sup>1</sup> Zie: [sdgs.un.org/goals](https://sdgs.un.org/goals).

<sup>2</sup> Het UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions bestaat sinds 2005 en benadrukt onder meer het recht dat landen bezitten om een eigen cultuurbeleid te voeren. 142 landen zijn inmiddels partij bij dit verdrag. In 2022 verscheen het rapport *Reshaping Policies for Creativity* met daarin de laatste stand van zaken van de uitvoering van dit verdrag.





## 01

## ONS BESTAANSRECHT

‘Als theater zijn we van betekenis, juist in deze tijd’

De Harmonie wil zoveel mogelijk mensen in aanraking brengen met cultuur. Aan die opdracht – onze missie - werken we. Elke dag weer. Want dat is nodig, misschien wel meer dan ooit. Cultuur is essentieel in een turbulente wereld die steeds sneller verandert.

Onze globale en snel veranderende wereld maakt ons steeds kwetsbaarder. Verschillende crises – veraf en dichterbij- beïnvloeden direct en indirect ons dagelijks functioneren. Denk bijvoorbeeld aan de coronapandemie, de geopolitieke situatie of de klimaatverandering. Economische groei en innovatie maken weliswaar steeds meer mogelijk, maar niet voor iedereen. Door de toegenomen individualisering verschaalt de sociale cohesie in de samenleving. Lang niet iedereen heeft gelijke kansen om zich te ontwikkelen en mee te doen.

Dat theater reageert op de wereld om zich heen is niet nieuw. Sterker nog: het is een van de fundamentele eigenschappen van theater. Maar in deze veranderende wereld is onze opdracht actueler en urgenter dan ooit. Cultuur houdt ons een spiegel voor, helpt betekenis te geven aan de wereld om ons heen en draagt nieuwe creatieve inzichten aan. Creativiteit en verbeelding kunnen ons helpen de wereld waarin we leven te begrijpen. Door te ontregelen, vragen te stellen en uit te dagen. Door nieuwsgierig te maken en dialoog te stimuleren. Door nieuwe en verrassende perspectieven te bieden. Cultuur is als ‘stem van de tijd’ dus essentieel in een moderne samenleving, zeker wanneer verandering aan de orde van de dag is.

Cultuur draagt bij aan de veerkracht en creativiteit van het individu en de samenleving als geheel. Door mensen een stem te geven, mogelijkheden te bieden om zich creatief te uiten, te ontwikkelen en mee te doen. En door ontmoeting mogelijk te maken en netwerken te versterken. Cultuur draagt bij aan welzijn en gezondheid van mensen. En is aanjager van allerlei sociale, economische en culturele initiatieven.

Als theater zijn we dus van betekenis, juist in deze tijd. Door mensen in staat te stellen van cultuur te genieten en zich creatief te uiten. Door podium te bieden aan verhalen over de tijd waarin we leven. Door venster te zijn op de wereld. Door ontmoeting mogelijk te maken en mensen in staat te stellen om mee te doen. Door het versterken van de sociale, economische en stedelijke vitaliteit.

Vanuit dat bestaansrecht formuleren we de volgende opdracht:

**ONZE MISSIE**

De Harmonie wil zoveel mogelijk mensen in aanraking brengen met kunst en cultuur. Want cultuur verbindt en verrijkt. Ze draagt bij aan ieders leven en zorgt voor een vitale en veerkrachtige samenleving.

**ONZE VISIE**

Wij bieden een kwalitatief onderscheidend aanbod. Actueel, toegankelijk en met oog voor onze omgeving. Als theater zijn we gastvrij en de place to be. Met ons programma bieden we een venster op de wereld en verbinden we ons met de mensen en organisaties om ons heen. Hiermee bedienen wij een zo breed mogelijk publiek, zijn wij dé spil in cultureel en maatschappelijk Friesland en nemen wij als presentatiepodium een vitale positie in.

Hierna geven we aan hoe we onze missie en visie de komende jaren in praktijk willen brengen. Maar eerst blikken we terug en geven we aan vanuit welke basis we aan de slag gaan.

## 02

## WAAR WE STAAN

‘Samen met andere spelers willen we de komende jaren zoeken naar nieuwe vormen, verhoudingen en verbindingen.’

De Harmonie is een sterk merk. We kunnen grootschalige producties programmeren en hebben een stevig landelijk netwerk. Vanuit onze positie zijn we net zo thuis in onze eigen stad en regio als in de rest van Nederland. Daarmee onderscheiden we ons.

de multifunctionaliteit van onze zalen en foyers én de schitterende plek aan het water is De Harmonie ook als verhuurlocatie een unieke plek in Noord-Nederland.

Wij bieden podiumkunsten voor een breed en divers publiek en organiseren en faciliteren allerlei cultureel-maatschappelijke en zakelijke activiteiten. Onze catering en hosting is van bijzonder hoog niveau. Jaarlijks ontvangen we zo'n 200.000 bezoekers en gasten. Die komen uit de stad, de provincie en van buiten de provincie.

Met drie verschillende zalen en twee foyers is De Harmonie een groot multifunctioneel theater. We hebben een grote zaal met 1.000 zitplaatsen en een kleine zaal met 250 zitplaatsen. Daarnaast beschikken we over een middenzaal met geluidsdichte wanden die speciaal voor popmuziek is gebouwd. Door de flexibele tribune en het grote zijtoneel is deze zaal ook zeer geschikt voor toneel en grote dansvoorstellingen. Verder zijn er twee vergaderzalen en twee verschillende foyers. Door

De coronacrisis heeft de cultuursector fors op achterstand gezet.<sup>3</sup> Door de anderhalve-meter-maatregel en opeenvolgende lockdowns liepen ook onze publieksinkomsten terug tot nagenoeg nul. Wij moesten het twee jaar zonder publiek stellen. En makers zonder fysiek podium. Tegelijkertijd zien we de coronacrisis ook als katalysator om dingen anders te doen en nieuwe kansen te grijpen. In het rapport *Corona, cultuur en gemeenten*<sup>4</sup> stelt Berenschot de terechte vraag of we als sector de komende jaren teruggaan naar normaal of dat de situatie voorgoed veranderd is. Herstellen wat verloren ging, is niet genoeg. Daar zijn we van overtuigd. **Samen met andere spelers, waaronder de gemeente, willen we de komende jaren zoeken naar nieuwe vormen, verhoudingen en verbindingen.**<sup>5</sup> Daar zijn we al volop mee bezig en daar gaan we onverminderd mee door. **Dat doen we met name op drie gebieden:**

<sup>3</sup> De Taskforce culturele en creatieve sector becijfert de schade van de sector op € 2,7 miljard in 2020, € 2,8 miljard in 2021 en een verwachte € 1 miljard in 2022.

<sup>4</sup> *Corona, cultuur en gemeenten deel 2*, Berenschot, januari 2020.

<sup>5</sup> Berenschot (zie noot 1) heeft het in dit kader over 'het ontwikkelen van een nieuw cultureel ecosysteem'.

‘We zijn een theater van en voor iedereen. Inclusief en veelkleurig. We maken ontmoeting mogelijk.’

### 1. Een scherper profiel

We hebben ons profiel aangescherpt. Met een veelkleurige programmering en goede service zijn we aantrekkelijk voor een breed en divers publiek en voor onze zakelijke klanten. Daarbij sluiten we aan bij wat relevant is voor deze doelgroepen, maar willen hen vanuit onze opdracht ook inspireren met het onverwachte en het onbekende. Elke ontmoeting zien we als kans om mensen in aanraking te brengen met theater, dans of muziek. Een goed geoutilleerd gebouw, gastvrije medewerkers en een uitstekende service stellen ons in staat dit profiel verder in te vullen, uit te dragen en waar te maken. Er liggen mooie plannen om ons theater om te bouwen naar een publieke ontmoetingsplek die mensen met elkaar verbindt en bijdraagt aan de kwaliteit van onze stad. Ook de komende jaren willen we blijven bijdragen aan betekenisvolle cultuur voor Leeuwarden en Friesland en – in lijn met onze missie – een meer diverse en veelkleurige doelgroep bereiken.

### 2. Meer en nieuwe verbindingen

Als dé spil in cultuur en maatschappelijk Friesland zijn we zichtbaar in wat we doen. Als partner dragen we bij aan een bloeiend cultureel en maatschappelijk klimaat en vergroten de vitaliteit van stad en regio. Daarvoor gaan we door met samenwerken en co-creëren. We verbinden onze ambities zelfbewust met die van anderen en dragen daar actief aan bij. We willen maatschappelijk van betekenis zijn en vanuit onze opdracht met cultuur bijdragen aan economische, sociale en ruimtelijke uitdagingen van anderen. Dat doen we in ons eigen huis, maar ook daarbuiten.

### 3. Een professionele organisatie met een eigentijds financierings- en verdienmodel

In deze post-corona tijd zullen we financieel scherp aan de wind moeten varen. Er blijven veel onzekerheden. Tegelijkertijd zijn we ambitieus en denken we toekomstgericht. Vernieuwing is en blijft noodzakelijk. Dat vraagt van ons dat we onze organisatie verder professionaliseren en op maat brengen voor onze ambities. Daar zijn we de afgelopen jaren al mee begonnen. We durven scherpe keuzes te maken, programmatisch, organisatorisch en ook financieel. We zijn in transitie naar een bestendige toekomst waarbij we actief op zoek gaan

naar aanvullende financiering. Door ook in te zetten op fondsen en sponsoring kunnen we ons programma versterken en maken we onze financieringsmix breder. Onze bedrijfsfilosofie vraagt een meer zelfstandige positie in een heldere verhouding met de gemeente. We willen het huidige bestuursmodel daarom wijzigen naar een eigentijdse bestuursvorm met een directeur-bestuurder en een Raad van Toezicht. Hierover zijn we met de gemeente in gesprek. In het volgende hoofdstuk zetten we onze ambities voor de komende jaren op een rij.

### DRIE KERNWAARDEN ALS BAKEN ÉN MEETLAT

Onze gewenste profilering leggen we vast in drie kernwaarden. Deze kernwaarden geven ons richting bij alles wat we bedenken en doen. En bij alle keuze die we maken. De kernwaarden fungeren ook als meetlat. Ze houden ons scherp en op koers. Dit zijn ze:

#### We zijn actueel

Als eigentijds theater zijn we elke dag relevant. In wie we zijn, hoe we doen en wat we bieden. We kennen de wereld en weten wat er speelt bij ons publiek, onze klanten en partners. Daar spelen we actief en wendbaar op in. Daarbij willen we zoveel mogelijk voorop lopen en Trendsetter zijn. Het verschil maken voor stad én regio.

#### We bieden kwaliteit

We zijn onderscheidend in professionaliteit, kwaliteit en duurzaamheid. Dat zie je terug in onze bijzondere culturele programmering, ons zakelijke aanbod en onze service. Vanuit vakmanschap bieden we altijd toegevoegde waarde. Door aan te sluiten bij wensen en voorkeur. En door verder te gaan, meer te bieden, uit te dagen en te inspireren.

#### We zijn toegankelijk

We zijn een theater van en voor iedereen. Divers en veelkleurig. We willen ontmoeting mogelijk maken. Met de ander en het andere. Door een inspirerende, veilige en vertrouwde plek te bieden. In huis en daarbuiten. We zijn geïnteresseerd en betrokken. Bij ons kun je ontspannen en mag je zijn wie je bent. De deur staat open. Welkom!

3 De Taskforce culturele en creatieve sector becijfert de schade van de sector op € 2,7 miljard in 2020, € 2,8 miljard in 2021 en een verwachte € 1 miljard in 2022.

4 Corona, cultuur en gemeenten deel 2, Berenschot, januari 2020.

5 Berenschot (zie noot 1) heeft het in dit kader over 'het ontwikkelen van een nieuw cultureel ecosysteem'.



# 03

## ONZE AMBITIES VOOR 2022 - 2026

‘Met sterke en onderscheidende programmering en goede ideeën dragen we bij aan Leeuwarden als betekenisvolle cultuurplek.’

Vernieuwen én verbinden. Onder dat motto geven we met nieuwe ambities een vervolg aan de koers die we de afgelopen periode hebben ingezet. Daarbij leggen we andere accenten om onze lokale, regionale en landelijke positie te versterken en nog beter aan te sluiten bij de wereld om ons heen. We maken heldere keuzes, gebaseerd op onze huidige positie en ontwikkelingen die we om ons heen zien.

# In de komende periode 2022–2026 willen we de volgende 3 ambities realiseren:

1

## We dragen bij aan een sterk artistiek klimaat

De gemeente Leeuwarden wil ook de komende periode investeren in een bloeiend cultureel leven.<sup>6</sup> Zo blijft de stad aantrekkelijk voor eigen inwoners, bezoekers van buiten en cultuurmakers. Een toonaangevend aanbod van cultuur en evenement draagt bij aan een vitale, zichtbare en concurrerende stad. Belangrijk daarbij is het versterken van het artistieke klimaat en de lokale identiteit.<sup>7</sup>

Aansluitend daarop zien wij het versterken van het artistieke klimaat als één van onze belangrijkste ambities. Met sterke en onderscheidende programmering en goede ideeën dragen we bij aan Leeuwarden als betekenisvolle cultuurplek. Artistiek, professioneel én verbonden met stad, regio en mensen.

Daarbij zoeken we nadrukkelijk de verbinding met andere partners binnen de eigen sector en daarbuiten. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat het denken in ketens en co-creatie meer oplevert dan het denken in instituties. Samenwerking en verbinding zijn noodzakelijk in het post-corona tijdperk.

## DIT GAAN WE DOEN!

**We versterken ons bovenregionale programma-profiel.** Door bijzondere producties en artiesten te programmeren die zich door inhoud, kwaliteit of formaat onderscheiden. Denk aan grote musicals, opera's, 'grote namen' uit cabaret en muziek, blockbusters en internationaal aanbod dat bij een hoofdstedelijk theater past.

**We zetten actief in op (co-)creëren op lokaal, regionaal, nationaal en internationaal niveau.** Zo zoeken we de samenwerking met andere theaters en podia in het noorden van het land. Met Arcadia, Explore the North, Welcome to the Village, Neushoorn, Oerol, Station Noord en andere Friese theaters en festivals. Dat doen we ook met landelijke organisaties, zoals de BIS-gezelschappen, Raamwerk en de Theater Alliantie.

**We zijn een (faciliterende) partner voor culturele events in de regio en voor regionale gezelschappen en orkesten.** Zo zijn we al sinds jaar en dag het sfeervolle festivalhart van het Noordelijk Film Festival. Met lokale makers zoals bijvoorbeeld Pier 21, Ivgi en Greben en het NNO, en vanuit thema's die hier spelen, bieden we daarnaast plek aan artistieke versterking en vernieuwing van het lokale veld en talent.

<sup>6</sup> Coalitieakkoord gemeente Leeuwarden 2022-2026.

<sup>7</sup> Visienota Kunst en cultuur: durven en samen doen 2021-2028.

2

## We bereiken een breed en divers publiek

De culturele achtergrond en leeftijdsopbouw van de samenleving veranderen. Dat zien we ook terug in het profiel van de theaterbezoeker. Zo blijkt uit analyses dat ons publiek langzaam vergrijsd. Ook smaak en voorkeuren veranderen. De gemiddelde cultuurdeelnemer is vaker een omnivoor die zich soepel beweegt tussen verschillende stijlen, genres en smaken, waarmee de grens tussen traditionele en populaire kunst vervaagt.<sup>8</sup>

Tijdens de coronapandemie was het lastig om nieuw publiek aan ons te binden. Een deel van het publiek heeft bovendien de weg naar het theater nog niet teruggevonden. Dat publiek willen we natuurlijk terugwinnen. Maar daarnaast willen we een diverser publiek aan ons binden. Niet alleen zijn we zo van maatschappelijke betekenis, maar het is ook noodzakelijk als solide basis onder onze bedrijfsvoering. Geslacht, afkomst, opleidingsniveau, seksuele voorkeur, sociale klasse en het feit dat je een beperking hebt, mogen geen drempel zijn om theater te ervaren. Dit streven sluit ook goed aan bij de ambitie van de gemeente Leeuwarden om te komen tot een inclusieve samenleving.<sup>9</sup>

Deze potentiële doelgroep is zeker geïnteresseerd in kunst en cultuur, maar is minder makkelijk te bereiken via 'traditionele' vormen en kanalen dan de traditionele bezoeker. Dit vraagt van ons dat we ons programma aanpassen en vernieuwen. Bovendien willen we met onze communicatie en marketing vraaggericht en slim inspelen op veranderende wensen, voorkeuren en (zoek)gedrag. Daarbij biedt de digitalisering een kans om ons publieksbereik te vergroten.

## DIT GAAN WE DOEN!

**We geven extra aandacht aan programmalijnen voor een nieuw en jonger publiek (4 – 40 jaar).** Denk aan aanbod op het gebied van cabaret, muziek, jeugd, familie en crossovers, maar ook aan samenwerking met festivals en op dit publiek toegespitste context-programma's.

**We zetten meer in op een breed en divers bereik.** Dit doen we door samen met maatschappelijke partners juist die doelgroepen te benaderen die van huis uit niet gewend zijn om naar het theater toe te gaan. Bijvoorbeeld omdat zij drempels ervaren vanuit sociaal-maatschappelijke of culturele achtergrond.

**We zetten nieuwe manieren van marketing, markt-onderzoek en publieksbenadering in.** Inhoudelijk zetten wij in op een 'persoonlijke' profilering van De Harmonie en een persoonlijke benadering van de (potentiële) bezoeker. Het goed inspelen op de klantreis van bezoekers, onder andere met inzet van social media, is hierbij van groot belang.

<sup>8</sup> Toekomst van cultuurbeleid, Raad voor Cultuur.

<sup>9</sup> Streven naar een inclusieve samenleving is een van de pijlers in de visienota Kunst en cultuur: durven en samen doen 2021-2028 van de gemeente Leeuwarden. Ook in het nieuwe Coalitieakkoord 2022-2026 staat dat cultuur een belangrijke maatschappelijke functie heeft door bij te dragen aan bijvoorbeeld ontmoeting en inclusie.



‘Wij zien cultuur als magneet voor de binnenstad. Met activiteiten in de openbare ruimte willen wij ons publiek verbreden en bijdragen aan een sterke stad.’

## 3

### Ons gebouw is toegankelijk en we brengen theater en muziek meer naar buiten

De vrijetijdsmarkt ontwikkelt zich. Daar waar we voorheen alleen presentatiepodium in eigen huis waren, liggen er kansen om cultuur naar buiten te brengen. Denk hierbij aan nieuwe festivals en grote theaterevenementen op locatie. Door meer naar het publiek toe te bewegen, bereiken we nieuwe doelgroepen en dragen we bij aan het culturele profiel van Leeuwarden.

In haar omgevingsvisie Leeuwarden in 2028 onderstreept de gemeente Leeuwarden de waarde van cultuur voor een vitale en aantrekkelijke binnenstad.<sup>10</sup> Cultuur heeft een positieve impact op de leefomgeving en draagt bij aan de kwaliteit van leven van alle inwoners. De gemeente wil ervoor zorgen dat Leeuwarden goed op de kaart blijft staan. Door het mogelijk maken van grote en kleinere festivals en theaterproducties wil de gemeente de aantrekkingskracht van Leeuwarden verder vergroten en een boost geven aan cultuurtoerisme.

Ook wij zien cultuur als magneet voor de binnenstad. Met onze activiteiten in de openbare ruimte willen wij ons aanbod versterken, ons publiek verbreden en bijdragen aan een sterke stad. Daar past bij dat we ons tot een eigentijdse ontmoetingsplek ontwikkelen waar cultuur, beleving en ontspanning samenkomen. Samen met de gemeente, ondernemers en culturele en maatschappelijke partners willen we bouwen aan een sterke culturele infrastructuur. Daarbij verbinden we de noodzakelijke upgrade van ons theater zelf met kansrijke stedenbouwkundige ontwikkelingen in de stad, zoals het opnieuw inrichten van het Harmoniekwartier.<sup>11</sup>

## DIT GAAN WE DOEN!

**We programmeren en produceren voor ‘de vierde zaal’.** Door meer buiten de muren van De Harmonie te werken zoeken wij ons publiek op. Zo bereiken we nieuw publiek dat we nu (nog) niet binnen de muren van ons theater zien. Hiervoor ontwikkelen we zelfstandig of in cocreatie met anderen bijzondere producties zoals concerten in de buitenlucht of voorstellingen op locatie.

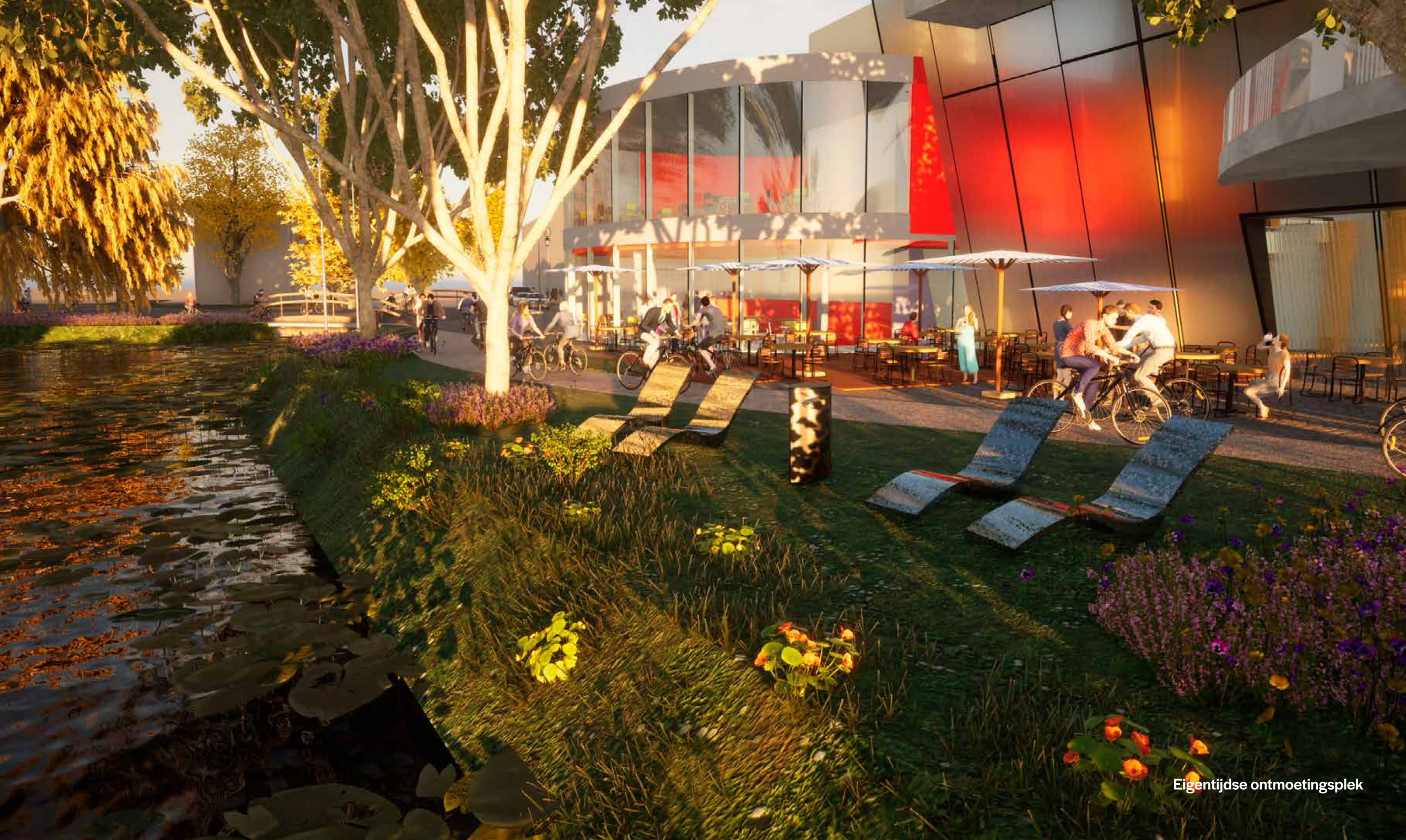
**We passen ons gebouw aan onze omgeving aan.** De komst van Neushoorn en Pathé biedt een uitgelezen kans om het gebied rondom De Harmonie te ontwikkelen tot openbare ruimte met allure. Door ons gebouw aan te passen, zijn we zichtbaarder en toegankelijker en vergroten we de uitstraling naar onze omgeving. We verbinden de binnenkant van het gebouw met de buitenruimte op de pleinen. Onze gevel en ramen maken we transparanter. Ook verplaatsen we de huidige entree naar het midden van de gevel.

**We versterken de vitaliteit van de binnenstad.** Door de plaatsing van een terras en het organiseren van een zomerprogrammering zorgen we voor meer ‘reuring’ rond het pand van De Harmonie. Denk daarbij aan een grachtenconcert, kleine muzikale optredens op het terras en grote festivals in de buitenlucht in samenwerking met Neushoorn en de nabij gelegen horeca. Op de plaats van het Plectrum ontwikkelen wij een multifunctionele ruimte die als ontmoetingsruimte een nieuw en herkenbaar baken is in het Harmoniekwartier. Hier gaan we activiteiten organiseren waar cultuur en samenleving elkaar ontmoeten en versterken.

<sup>10</sup> Ook het recente Coalitieakkoord 2022-2026 onderstreept deze belangrijke waarde van cultuur: ‘Met een toonaangevend aanbod van cultuur en evenementen zet Leeuwarden zich regionaal, nationaal en internationaal op de kaart.’

<sup>11</sup> Zie ook onze brochure De Harmonie en omgeving.





Eigentijdse ontmoetingsplek



## 04

## ONS PROGRAMMA

‘Een divers, aantrekkelijk en onderscheidend programma waarin een breed publiek zich kan herkennen. Dát is het uitgangspunt voor onze artistieke keuze.’

We willen bestaand, succesvol en hoogwaardig aanbod combineren met onderscheidende en vernieuwende producties die op een eigen manier de stem van de nieuwe generatie laat klinken. Daarbij gaan we niet alleen aanbodgericht te werk. We zoeken ook actief de verbinding met de lokale omgeving en willen daarbij als het even kan ook uitdagen. Mensen kennis laten maken met aanbod dat voor hen misschien minder voor de hand ligt.

We programmeren ca. 300 verschillende producties per jaar. Producties van zowel gesubsidieerde gezelschappen en artiesten als vrije producenten. In bijzondere gevallen spelen we als coproducent een actieve rol bij de totstandkoming ervan.

### Dit is ons programma!

Het programma bestaat uit grote producties met bovenregionale uitstraling en een verbindingsprogramma voor stad en regio. Bij alle programmaonderdelen gaan we uit van de onze kernwaarden als meetlat. We willen actueel zijn, kwaliteit bieden en toegankelijkheid garanderen.

### Bovenregionaal programma

Deze programmalijn bestaat uit aanbod dat qua uitstraling de provinciegrenzen overstijgt. Het gaat om producties die van onderscheidende kwaliteit en artistieke zijn. Daarmee zijn ze ook aantrekkelijk voor publiek van buiten de regio. Door omvang van onze zalen en de technische mogelijkheden van ons theater kunnen we dit soort grote producties goed programmeren. We denken daarbij bijvoorbeeld aan internationale producties met een sterk artistiek of uniek profiel (van klassiek ballet tot circus en opera), Nederlandse topproducties van cabaretiers, musicals of grote zaalvoorstellingen die met meerdaagse bespeling op slechts enkele plaatsen spelen en nationale en internationale muzikartiesten (zowel klassiek, pop, jazz, world en grote orkesten) die een kleine en exclusieve tour spelen.

### Verbindingsprogramma voor stad en regio

Voor de inwoners van Leeuwarden en Friesland stellen we een programma samen waarin iedereen zich kan herkennen. Binnen en ook steeds vaker buiten de muren van ons theater. Van lichtvoetig en toegankelijk entertainment tot artistiek aanbod voor cultuurliefhebbers die meer uitdaging zoeken. In deze programmalijn zoeken we de komende jaren nadrukkelijk de verbinding met nieuwe groepen uit de samenleving. Doel is drempels te slechten en een zo breed mogelijk publiek de waarde van kunst en cultuur te laten ervaren. Daarbij gaan we partnerschappen aan met gezelschappen die met hun artistieke en maatschappelijke doelstellingen aansluiten bij die van De Harmonie. Een belangrijke rol is weggelegd voor de gezelschappen uit de landelijke basisinfrastructuur. Ook werken we samen met lokale (ook Friestalige) gezelschappen zoals Tryater en Pier21, en ons huisgezelschap Ivgi&Greben. Ten slotte noemen we onze partnership met culturele instellingen en (kunstvak)opleidingen in de regio, zoals Keunstwurk, Neushoorn, NHL Stenden, Minerva Academie voor Popcultuur en de D'drive kunstopleidingen.

# Deze accenten leggen we

## Internationaal aanbod

We programmeren (grote) internationale topproducties van makers die veel aanzien genieten, of die met hun unieke artistieke taal juist op microniveau verbindingen aangaan met de lokale omgeving. Als onderdeel van het netwerk van Europese toppodia krijgen we toegang tot hoogwaardige producties die we naar Leeuwarden kunnen halen. In samenwerking met het driejaarlijks cultureel festival Arcadia presenteren we in 2022 een nieuw, internationaal performing arts festival in Leeuwarden (PAFFF).

## Toneel en dans van topklasse

Toneel en dans zijn klassieke theatervormen met een eigen unieke zeggingskracht en zijn daarmee voor een breed publiek aantrekkelijk. De Harmonie speelt een belangrijke rol in het landelijke netwerk van theaters die toneel en dans op hoog niveau presenteren. We programmeren vooral toneelvoorstelling van grote gezelschappen uit de basisinfrastructuur en van de vrije producenten. In de komende jaren blijven we meedraaien in de Theateralliantie. Ook gaan we intensiever samenwerken met een aantal gezelschappen uit de basisinfrastructuur. Belangrijke partners zijn de Noordelijke dans- en toneelgezelschappen Club Guy & Roni en het Noord Nederlands Toneel. Onder artistiek leiding van Guy Weizman heeft het NNT bewezen van internationale klasse te zijn en met durf maatschappelijke onderwerpen bij het publiek onder de aandacht te brengen. Dans is een toegankelijke theaterform die niet taalafhankelijk is. Dat maakt het een interessant genre om breed te programmeren. In De Harmonie programmeren we de groot gemonteerde dansvoorstellingen van grote Nederlandse gezelschappen, naast nieuwe gezelschappen en internationale topproducties.

## Jeugdtheater

Jeugdtheater is een onmisbare basis voor een brede culturele opvoeding. Wij zetten ons dan ook in voor presentatiemogelijkheden voor en de ontwikkeling van de makers van dit soort theater én het publiek. Door de bundeling van een divers aanbod in festivals of series bieden we het jonge publiek de kans om in fantasierijke omgevingen op te gaan en nieuwe vensters op de wereld te openen. Daarbij gaan we ons nog meer focussen op toegankelijkheid voor groepen voor wie cultuur geen vanzelfsprekendheid is. Door samen te werken met bijvoorbeeld scholen of jeugdzorgorganisaties bereiken we jongeren met voor hen relevante thema's en kunnen we hen een podium voor expressie bieden.

## Kaskrakers en grote namen

De omvang van de grote zaal maakt het mogelijk groot entertainment en actuele hits te programmeren. Denk aan reizende musicalproducties, internationale dans en circus en meerdaagse bespelingen van cabaretiers met een groot publiek.

## Muziek

De Harmonie staat voor een brede muziekprogrammering en biedt klassieke solisten en ensembles, pop, jazz, world music en jong talent graag een podium. Onze zalen en faciliteit maken dit ook goed mogelijk. Van intieme concerten in de kleine zaal naar grote sta-concerten in de middenzaal en theater- en klassieke concerten in de grote zaal. Daarnaast vormen klassieke en moderne muziektheatervormen – zoals opera – een belangrijke schakel in het brede muziekprogramma. Hieronder vallen onder meer de producties van de Nederlandse Reisopera en andere grote (inter)nationale reizende muziektheaterproducties. In het klassieke muziekprogramma bieden we een podium aan producties van de Nederlandse orkesten en ensembles en solisten van (inter)nationale allure. Door het verdiepen van de samenwerking met het Noord Nederlands Orkest, onze vaste bespeler, gaan we een sterkere verbinding met de regio aan. We hebben een groot bereik met classic pop en zetten ons in voor de vernieuwing en ondersteuning van nieuwe namen op het gebied van jazz, pop en world music. Daarnaast blijven we ons inzetten voor jong talent, onder andere door extra zichtbaarheid te geven aan ons ambassadeurschap van het Fries Jeugdorkest. Naast de vaste lunchconcerten door jonge klassieke musici gaan we ook lunchconcerten organiseren voor jonge muzikanten op het gebied van eigentijdse muziek. Samen met de stichting Vrienden van De Harmonie reiken we ook de komende jaren prijzen uit aan het jonge muzikalent. Muziek leent zich goed voor programmering buiten de muren van De Harmonie. Daarbij denken we bijvoorbeeld aan een grachtenconcert op of aan het water voor De Harmonie.

## DIT GAAN WE DOEN!

### We bereiken een brede doelgroep

We zijn een aantrekkelijk theater voor een breed publiek, dus ook voor young adults. Door in te zetten op cultuureducatie en -participatie en publiekswerk leggen we verbinding met die groepen in de samenleving die om welke reden dan ook niet vanzelfsprekend of minder makkelijk in aanraking komen met cultuur.

### We verlagen drempels

Samen met andere culturele en maatschappelijke organisaties zetten wij ons in voor een inclusieve samenleving. Met het programma 'Theater Inclusief' willen we zoveel mogelijk mensen in aanraking brengen met cultuur, ook als dat niet vanzelfsprekend is. Samen met Kunstkade en door een beroep te doen op het sport- en cultuurfonds stellen we kinderen en jongeren die opgroeien in gezinnen met weinig geld in staat om naar het theater te komen. Ook via ons prijsbeleid (waarin we zoeken naar methodes voor prijsdifferentiatie voor verschillende doelgroepen), onze communicatie (de juiste (beeld)taal spreken voor ieder publiek) en de inrichting van ons aanbod (gebruikmaken van techniek als audiodescriptie en livestreaming) verlagen we drempels. Hierbij werken we onder andere samen met het landelijke netwerk Theater Inclusief, Stichting Komt het Zien en Stichting Vier het Leven.

### We zijn vaker coproductent

Niet alle belangrijke thema's en relevante verhalen zijn vertegenwoordigd in het bestaande aanbod. Daarom zullen we steeds vaker een actieve rol als (co-)productent op ons gaan nemen. In samenwerking met makers en/of andere culturele instellingen maken we producties met een grote relevantie en betekenis voor onze omgeving.

### We werken samen met het onderwijs

Voor het basis- en middelbaar onderwijs maken we theaterbezoek en randprogrammering mogelijk. Ook willen we de pijler zijn onder een brede coalitie van kunstvakopleidingen in het middelbaar- en hoger beroeps-onderwijs. We zetten een samenwerking op waarbij studenten van NHL Stenden, Academie Minerva/Academie voor Popcultuur en de verschillende Mbo-opleidingen bij ons in huis de praktijk van de podiumkunsten zowel voor als achter de schermen leren kennen. Door het bieden van stageplaatsen en actieve opdrachten geven we een impuls aan het culturele werkveld in Noord-Nederland. Tegelijkertijd bieden we een jong publiek de mogelijkheid in een vertrouwde omgeving kennis te maken met ons brede aanbod.



# 05

## PRIORITEITEN VOOR EEN STERKE ORGANISATIE

‘Met een sterke organisatie zijn we in staat onze ambities ook echt waar te maken.’

Een sterke organisatie is een belangrijke basis voor resultaat. Daarom zijn we enige tijd geleden al gestart met een traject om onze organisatie verder te professionaliseren en ons cultureel ondernemerschap te versterken. Zo zijn we in staat om onze ambities ook echt waar te maken.

## Voor de komende jaren gaan we in de organisatie met de volgende prioriteiten aan de slag:

### We focussen nog meer op online marketing

Veel van ons potentiële publiek bereiken we vooral online. Extra inzet op online marketing is dus nodig. Dat begint met een slimme strategie waarmee we effectief inspelen op de 'klantreis' van onze doelgroepen. Daarbij geven we de jongere doelgroepen tussen 0 en 40 jaar extra aandacht. Ook zetten we in op het opbouwen en onderhouden van online communities van mensen met vergelijkbare achtergronden, kenmerken of interesses.

### We versterken en vernieuwen ons programmeringsteam

Om een stevig, divers en breed programma waar te kunnen maken, is een al even stevig, divers en breed team van programmeurs nodig. Met een hoofdprogrammeur en diverse adviseurs op de verschillende disciplines werken we aan vernieuwing en verbreding van ons aanbod. We hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in de opbouw en verbreding van dit team en daar gaan we de komende jaren mee door.

### We ontwikkelen de afdeling 'Events en verhuur' door naar een afdeling 'Productie'

Doel is om op termijn alle culturele en commerciële (co-)productie bij deze afdeling onder te brengen. Met een volledig zicht op al onze activiteiten, kunnen we een betere afweging maken, activiteiten meer op elkaar afstemmen en onze bedrijfsvoering en dienstverlening efficiënter organiseren. In samenwerking met de afdeling Programmering kunnen we bovendien zorgen dat de activiteiten zo goed mogelijk aansluiten bij ons programma en ons profiel versterken.

### We ontwikkelen één nieuwe hospitalitylijn

In de laatste twee jaar voor de coronapandemie is De Harmonie uitgeroepen tot 'het meest gastvrije theater' van Nederland. Ook de komende jaren is gastvrijheid voor ons een belangrijk uitgangspunt. Niet alleen voor de horeca, maar voor alle medewerkers van De Harmonie. Om een gast op alle momenten dezelfde service en gastvrijheid te laten ervaren, willen we komen tot één nieuwe hospitalitylijn. Bedrijfsonderdelen zoals publieksservice, ontvangst, bediening, informatie, artiestenopvang, vrijwilligersbegeleiding, theaterdienst en garderobe brengen we in één afdeling samen. Zo kunnen we de aansturing van de verschillende onderdelen en de kwaliteit van onze service als geheel verbeteren.

### We werven meer en nieuwe zakelijke klanten

Door de zalen en faciliteiten van ons theater, de kwaliteit van onze hosting en catering en de mogelijkheden van de bruisende stad om ons heen, is De Harmonie dé perfecte verhuurlocatie voor bijeenkomsten, congressen en evenementen. We willen de komende jaren nog meer zakelijke klanten werven en aan ons binden, zowel regionaal als landelijk. We benaderen potentiële opdrachtgevers actief. Dat doen we zelf en in samenwerking met congresbureaus.

### We bereiken nieuwe publieksgroepen

We zullen de komende jaren nieuwe publieksgroepen aan ons moeten binden. Daar ligt de grootste uitdaging voor onze marketing en communicatie. Daarvoor is het nodig dat we de komende jaren nog vraaggerichter werken. Daarbij geven we extra aandacht aan die doelgroepen die nu (nog) niet de weg naar De Harmonie weten te vinden. We gaan met potentiële doelgroepen in gesprek en luisteren naar hun wensen en behoeften. We onderzoeken hoe wij hier goed op kunnen inspelen, bijvoorbeeld door het aanbieden van submerken voor specifieke publieksgroepen. Daarnaast willen we meer en vaker gaan samenwerken om nieuw publiek te kunnen bereiken, bijvoorbeeld met organisaties die al in contact staan met nieuwe doelgroepen of een spilfunctie hebben in nieuwe netwerken of communities.

### We investeren in medewerkers

Er zijn niet alleen meer mensen nodig, maar we zullen ook (deels) andere expertise moeten ontwikkelen om ons theater van de toekomst te versterken. Dat is een uitdaging, zeker in de krappe arbeidsmarkt van vandaag. Door een aangepaste werving, selectie en onboarding en een divers HR-beleid zorgen we dat we aantrekkelijk blijven voor huidige en toekomstige vaste medewerkers, zzp'ers, oproepkrachten flexibele krachten, vrijwilligers en stagiaires. We investeren in de competenties van medewerkers en zorgen dat ons personeelsbestand even divers is als de samenleving waarvoor we werken. We zijn lid van het landelijk programma Theater Inclusief, dat aandacht vraagt voor het diversiteitsvraagstuk binnen de culturele sector. Ook door het naleven de Code Diversiteit & Inclusie en de Fair Practice Code maken we onze organisatie meer inclusief. Daarnaast investeren we in management development en projectleiderschap. We werken actief samen met bestaande en nieuwe partners. Zo zijn we een logische samenwerkingspartner voor festivals, (theater) producenten, andere podia, maatschappelijke organisatie en belangenorganisaties van verschillende doelgroepen. Ook zoeken we de samenwerking met het (hoger) onderwijs. Op die manier kunnen we onze programmering verdiepen en samen met partners een jonger publiek bereiken. Ook willen we de komende jaren communities ontwikkelen en inzetten. Op het gebied van theater, dans, maar vooral muziek. Ook met de Vrienden van De Harmonie die inmiddels al zo'n 3.000 leden telt, zetten we nog meer in op communitybuilding.



### We passen ons gebouw aan

Na 27 jaar intensief gebruik, is het nodig om ons gebouw en onze installaties op een aantal punten aan te passen, te verbeteren en te verduurzamen. Zo is groot onderhoud nodig aan de raampartijen en gevels en willen we de entree verplaatsen en de garderobe van een lift voorzien. Ook de toneelhijnsinstallaties, de zogenaamde trekkenwanden, zijn in de twee grote theaterzalen aan vervanging toe. Daarnaast is behoefte aan meer kantoorruimte. In 2024 willen we het theater daarom gaan verbouwen. We zien daarbij kansen op win-win door onze verbouwplannen te koppelen aan de plannen van de gemeente voor de herinrichting van het Harmoniekwartier. In ons visieplan 'Harmonie en omgeving' staat hoe we met een integrale uitwerking van de plannen bij kunnen dragen aan een vitale plek in de binnenstad.

### We investeren in digitalisering

Digitalisering inspireert tot nieuwe kunstvormen, biedt nieuwe en andere (online) mogelijkheden en kanalen om contact te houden én te maken met ons publiek en is de basis voor efficiënte bedrijfsprocessen. Bovendien draagt dit soort innovatie bij aan onze groene en duurzame ambitie. Dus investeren we de komende jaren in ICT. Door het aanpassen van ons wachtwoordbeleid en het verbeteren van onze glasvezelverbinding, vergroten we onze digitale veiligheid.

### We zijn in control

Als theater van de toekomst gaan we (deels) andersoortige activiteiten uitvoeren en dat doen we vaak ook op een andere manier. Zo werken we vaker vanuit uiteenlopende rollen samen met makers, gezelschappen en festivals. Een goede (financiële) planning en beheersing van onze projecten is daarbij van groot belang. We gaan werken met projectteams, soms ook in samenwerking met externen. Ook richten we onze aandacht specifiek op penvoerderschap en het bewaken en verantwoorden van budgetten. Een belangrijk speerpunt is de verdere invoering van een dashboard voor de voorstellingen en events dat alle betrokkenen real time financiële informatie geeft over voorstellingen en events.

### We ontwikkelen een nieuw horeca-concept

Met het in kaart brengen van de klantreis en met inzet van mystery guests verbeteren we de benadering en bediening van onze gasten, en daarbij ontwikkelen we een nieuwe menu- en drankenkaart. Duurzaam gebruik van onze producten en ons beleid rondom 'Green Key' passen we in de hele bedrijfsvoering toe. In 2022 hebben we ons nieuwe theatercafé geopend. De rest van de foyer passen we als onderdeel van de verbouwing in 2024 aan.

### We vervangen en upgraden onze apparatuur, installaties en ICT-toepassingen

Voortgaande technologische ontwikkeling maakt producties complexer. Voor een succesvolle productie is steeds vaker de inzet van meer afdelingen en disciplines nodig. Daarom gaan we de komende jaren de samenwerking tussen bijvoorbeeld toneeltechniek, gebouwenbeheer en ICT goed organiseren. Ook brengen we steeds producties buiten ons eigen theater. Ook dat heeft consequenties, bijvoorbeeld voor logistiek en de inzet van medewerkers. Op korte termijn willen we antwoord op de vraag hoe we dit soort (co-)producties het beste kunnen organiseren.

### We zijn financieel gezond

De afgelopen coronajaren liepen onze publieksinkomsten terug tot nagenoeg nul. Dankzij overheidssteun konden we de boekjaren 2020 en 2021 positief afsluiten. Een deel van de overheidssteun hebben we gereserveerd in een Bestemmingsreserve corona, zodat we eventuele gevolgen van de coronaperiode kunnen opvangen. We schatten nu in dat onze publieksinkomsten pas in 2025 weer op het niveau zijn van een normaal jaar. Wel voorzien we groei van onze inkomsten uit horeca en verhuur, maar ook dit is nog onzeker en bijvoorbeeld afhankelijk van de ontwikkeling van de inflatie. Tegelijkertijd zullen we de komende jaren juist extra kosten moeten maken om de omslag naar het theater van de toekomst te kunnen maken, bijvoorbeeld voor bouw en onderhoud, organisatieontwikkeling en fondsenwerving. We zijn met de gemeente in gesprek hoe we deze extra kosten de komende jaren kunnen dekken. Ondertussen gaan we de komende jaren onverminderd door met het zoeken naar alternatieve financieringsbronnen in de vorm van fondsen en sponsors. Door onze financieringsbronnen zoveel mogelijk te spreiden, maken wij ons in financiële zin meer wendbaar.

### We voldoen aan strenge normen voor duurzaamheid, milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen

Zo besparen we flink op energie, kopen we circulair in en maken we werk van het scheiden van afval. Voor deze en andere inspanningen op dit gebied hebben we al drie keer op rij het gouden Green Key Certificaat ontvangen. In 2023 willen voor de vierde keer goud scoren. Samen met de energicoaches van de gemeente Leeuwarden kijken we waar verder energiebesparing mogelijk is. Bijvoorbeeld door verbetering van de isolatie van het gebouw, uitbreiding van het aantal zonnepanelen en meer LED-verlichting. We hebben ons inmiddels aangesloten bij diverse initiatieven op dit gebied, zoals Circulair Fryslân, E Kwadraat en een gezamenlijk organisatie "Koplopers" waarin diverse noordelijke theaters zijn vertegenwoordigd. Een speciaal Greenteam houdt duurzaamheid binnen onze organisatie levend.



# 06

MEER WETEN?  
MEEDOEN?

Dit plan is het resultaat van veel goede gesprekken. We willen graag dat het aanleiding is voor nog meer verbinding. Daarom gaan we graag met u in gesprek!

||·||  
**Harmonie**



HARMONIE.NL