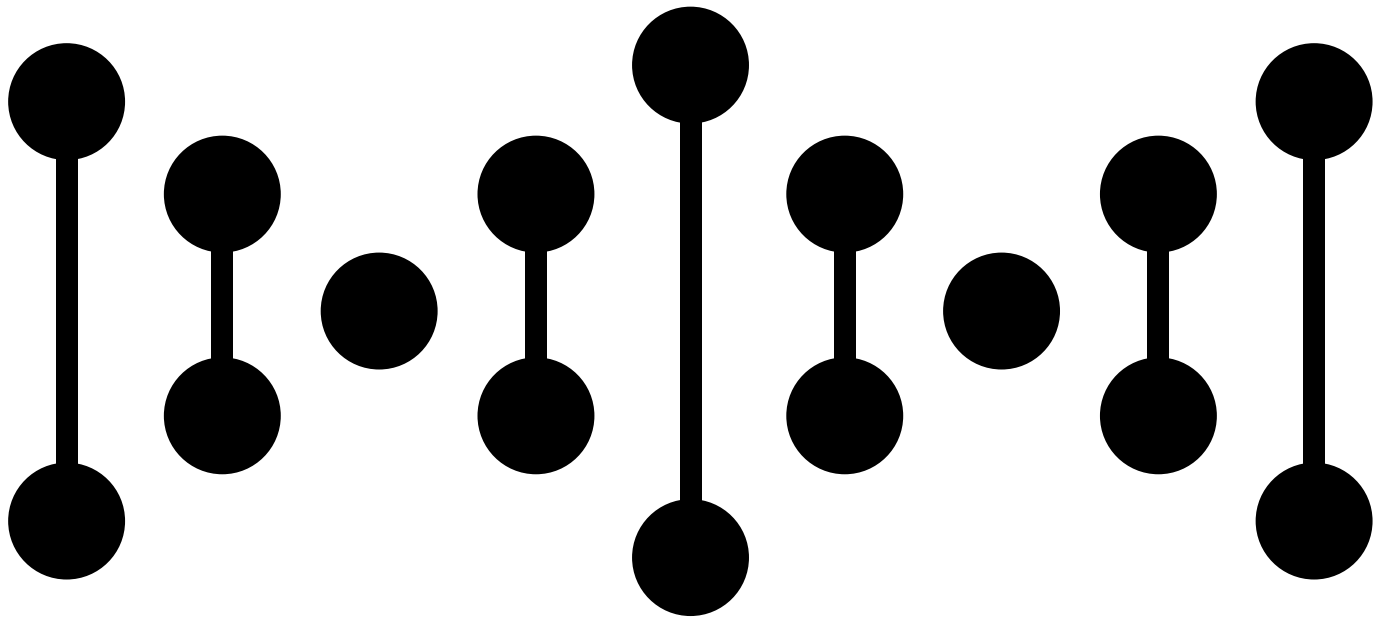


PAARD



**MEERJAREN
BELEIDSPLAN
2025-2028**

ALGEMENE GEGEVENS VAN DE AANVRAGER

| | |
|---|---|
| Naam instelling: | PAARD |
| Statutaire naam instelling: | Stichting Cultureel Centrum PAARD |
| Statutaire doelstelling: | De stichting heeft ten doel het behartigen van belangen van zowel het publiek als de uitvoerenden op het culturele vlak, zulks in de ruimste zin des woords, waarin de nadruk zal liggen op het vlak van de popcultuur. |
| Aard van de instelling: | Poppodium |
| Bezoekadres: Postcode en plaats: | Prinsegracht 12 2512 GA Den Haag |
| Postadres: Postcode en plaats: | Prinsegracht 12 2512 GA Den Haag |
| Telefoonnummer: | 070-7503434 |
| Email: | info@paard.nl |
| Website: | www.paard.nl |

CONTACTPERSOON VOOR DE SUBSIDIEAANVRAAG

| | |
|---------------------------------------|----------------|
| Naam contactpersoon: | Majel Blonden |
| Functie contactpersoon: | directeur |
| Telefoonnummer contactpersoon: | 06-24700577 |
| Email contactpersoon: | majel@paard.nl |

FINANCIËLE GEGEVENS AANVRAGER

| | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| IBAN bankrekeningnummer: | NL21RABO0118917021 |
| Ten name van: | Stichting Cultureel Centrum PAARD |
| Fiscaal nummer: | NL004327214B01 |

RECHTSVORM

| | |
|--|-----------|
| Rechtsvorm (stichting, vereniging): | Stichting |
| Jaar van oprichting: | 1972 |
| Inschrijving Kamer van Koophandel te: | Den Haag |
| KvK nummer: | 41149751 |

HUIDIGE SAMENSTELLING DIRECTIE/DAGELIJKSE LEIDING (INCL. ZAKELIJK/ARTISTIEK LEIDER INDIEN VAN TOEPASSING)

| | |
|--------------------------|------------------------|
| Naam: | M. K. Blonden |
| Functie: | Directeur - bestuurder |
| In functie sinds: | 01-02-2014 |

HUDIGE SAMENSTELLING BESTUUR OF RAAD VAN TOEZICHT

Bestuur Raad van Toezicht

| Naam: | Functie: | In functie sinds: | Termijn benoeming: | Treedt af op: |
|--------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------|
| Marjolein de Jong | Voorzitter | 13 december 2018 | | 13 december 2027 |
| Jeroen Wielaard | Audit committee | 13 december 2018 | | 13 december 2027 |
| Sandra Jumelet | Audit committee | 16 december 2021 | | 16 december 2030 |
| Saul van Stapele | Algemeen lid | 15 oktober 2019 | | 15 oktober 2028 |
| Bao Yao Fei | Algemeen lid | 16 december 2021 | | 16 december 2030 |
| Patty Broese van Groenou | Algemeen lid | 09 juni 2022 | | 09 juni 2031 |
| Wouter Touw | Algemeen lid | 05 oktober 2023 | | 05 oktober 2032 |

GEVRAAGD SUBSIDIEBEDRAG VOOR DE PERIODE 2025-2028

Voor welke subsidie dient u een aanvraag in (aankruisen):

- Categorie C – subsidie symfonieorkest
- Categorie C – subsidie multidisciplinair productie-ontwikkelhuis
- Categorie C – subsidie dansgezelschap
- Categorie C – subsidie grootstedelijk poppodium
- Categorie C – subsidie nationaal theatergezelschap
- Categorie C – subsidie filmhuis voor niet-commerciële films

Totale omvang jaarlijkse exploitatie: € 4.785.000 (gemiddeld 2021-2024)

Gevraagde jaarlijkse structurele bijdrage van de gemeente voor 2025-2028: € 1.749.691

Gesubsidieerd in het kader van het Meerjarenbeleidsplan Kunst en Cultuur 2021-2024 van de gemeente Den Haag? ja, met een bedrag van: €1.739.396 (peiljaar 2024, inclusief trend)
 nee

ONDERTEKENING

Hierbij verklaart ondergetekende, daartoe statutair bevoegd, dit formulier naar waarheid en zonder voorbehoud te hebben ingevuld.

Machtiging ja nee

Naam: M.K. Blonden

Functie: Directeur bestuurder

Datum: 26 januari 2024

Plaats: Den Haag

Handtekening:



Son Mieux / foto: Parcifal Werkman

INHOUDS OPGAVE

HOOFDSTUK 1
SAMENVATTING BELEIDSPLAN

HOOFDSTUK 2
TERUGBLIK OP PERIODE 2021 TOT HEDEN

HOOFDSTUK 3
PLANNEN EN ACTIVITEITEN 2025-2028

HOOFDSTUK 4
MEERJAREN BEGROTING 2025-2028
EN BALANS 2021-2022

HOOFDSTUK 5
KWANTITATIEF ACTIVITEITENOVERZICHT
2025-2028

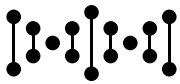


HOOFDSTUK 1

SAMENVATTING

1.1 ALGEMENE GEGEVENS

1.2 SAMENVATTING



1.1 ALGEMENE GEGEVENS

Naam:
PAARD

Statutaire naam:
Stichting Cultureel Centrum PAARD

Statutaire doelstelling:
De stichting heeft ten doel het behartigen van belangen van zowel het publiek als de uitvoerenden op het culturele vlak, zulks in de ruimste zin des woords, waarin de nadruk zal liggen op het vlak van de popcultuur.

Aard van de instelling:
Poppodium

1.2 SAMENVATTING

In ons Beleidsplan 2021-2024 presenteerden we mooie plannen voor een groter publieksbereik, meer zalen en keken uit naar mooie, zinvolle samenwerkingen. Het concertprogramma hield in maart 2020 van de ene op de andere dag op, om pas in de loop van 2022 hortend en stotend weer op gang te komen. Een gedegen vergelijking tussen onze plannen en de praktijk van de jaren 2021-heden is in alle eerlijkheid daardoor niet goed mogelijk. Wel kunnen we zeggen dat ondanks de ongekende impact van de pandemie en de daarbij horende maatregelen en beperkingen deze crisis uiteindelijk goed benut is. PAARD toonde zich in veel opzichten in de coronaperiode dé drijvende kracht achter de Haagse muzikscene. We hebben organisatoren, artiesten, instellingen en ondernemers (zzp'ers) ingeschakeld bij alternatieve programma's en op die manier een ruime interpretatie gegeven aan het door minister van Engelshoven beoogde 'trickle-down'-effect van de steunmaatregelen voor de culturele sector. Het verklaart het gebrek aan consistentie in de cijfers van die jaren.

PAARD is qua hoeveelheid programma, capaciteitsomvang en bezoekersaantallen het grootste poppodium van Den Haag en de provincie Zuid-Holland. Binnen het eigen gebouw beschikt PAARD over drie zalen (Grote Zaal met 1100 staplaatsen, Kleine Zaal met 350 staplaatsen en Paardcafé met 150 staplaatsen). De nachtcapaciteit is per zaal nog iets groter door minder stringente zichtlijneisen. In totaal kan PAARD 1900 bezoekers per dagdeel ontvangen.

PAARD biedt een uitdagende, aanjagende, signalerende en veilige omgeving tijdens uitgaansavonden voor grotendeels jong en divers publiek, maar op gezette tijden ook voor ouderen. PAARD speelt een voortrekkersrol op het gebied van nachtcultuur met eigen programma en in samenwerking met de hele stad (onder meer via Clubhopping).

Daarnaast programmeert PAARD sta-concerten (met nadruk op internationale programmering met landelijke uitstraling) in Amare (2500 capaciteit), seated concerten in Nieuwe Kerk (350 zitplaatsen), kleinschalig seated programma in GR8 (een kleine 100 capaciteit) en in samenwerking met festivals als Sniester, Grauzone en Gnawa concerten en festivalprogrammering op diverse podia in de stad.

PAARD programmeert breed qua genres, qua ontwikkelingsstadia van artiesten en qua doelgroepen. Daarbij worden uiteenlopende bezoekers m.b.t. leeftijd, afkomst, gender, inkomensniveau, stadsdeel en regio getrokken.

PAARD heeft de corona-jaren 2020-2022 aangegrepen om te herbronnen op zijn rol binnen de Haagse popketen en zijn verantwoordelijkheid genomen voor die hele keten (vanuit oefenruimte en zolderkamer via kleinschalige optredens

TABEL ACTIVITEITEN/BEZOEKERSAANTALLEN 2021 – 2024

| Totalen | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Activiteiten* | 221 | 585 | 644 | 650 |
| Aantal bezoeken* | 80.098 | 270.809 | 281.000 | 285.000 |

*Inclusief Paardcafé activiteiten en bezoeken (deze zitten niet in de begroting want het is een aparte rechtspersoon)

naar festival-hoofdacts). Het totaal van deze keten vormt de voedingsbodem en verklarende factor voor het huidige commerciële en artistieke succes van Haagse popmuzikanten.

PAARD maakt zich hard voor de hele popcultuur in de stad, een cluster waar ook mode, design, beeldende kunst en media deel van uitmaken. Daarbij denken we mee in pluriforme presentatievormen van artiesten en zoeken we samenwerking met partijen in de stad die niet specifiek popmuziek, maar bijv. spoken word, debat, gecomponeerde muziek, visuele kunst en theater als specialisatie hebben.

Met al deze partijen en op al deze niveaus helpen wij mee aan het schrijven van een soundtrack die voor eenieder (makers en publiek) recht doet aan ontwikkelingen op maatschappelijk, artistiek, techniek- en media gebied.

De pijlers van de inhoudelijke kwaliteit van onze programmering zijn:

- Nieuw en gevestigd aanbod via boekingsbureaus en agenten.
- Programma's in samenwerking met derden.
- Jong talent scouten en naar een hoger plan tillen.
- Zelf programma's ontwikkelen en samenstellen.

Om deze functies goed te kunnen blijven vervullen en uit te kunnen bouwen formuleren wij de volgende ambities:

- Een leidende rol blijven spelen in de Haagse pop- en nachtcultuur.
- Nieuwe locaties ontwikkelen, zelf programmeren en aanbieden aan derden. Grootschalig in Amare, kleinschalig in GR8 en specifiek voor nachtprogramma in Prinsegracht 14.
- Samenwerking en verbinding zoeken met speciale aandacht voor draagvlakverbreding en het inzetten van expertise van derden.
- Verantwoordelijkheid nemen voor de gehele keten van popmuziek in de stad en deze vertalen naar een gerichte lobby om hier beleid voor te ontwikkelen.

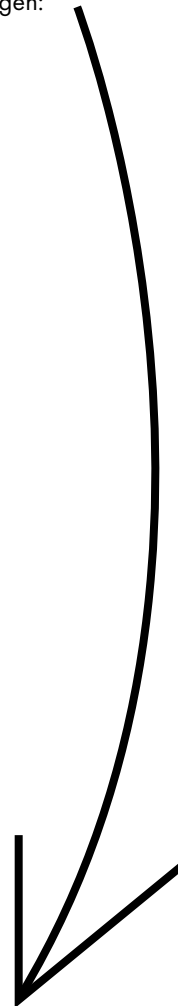
PAARD groeit de komende jaren en wil blijven groeien. Dat kan niet zonder goed werkgeverschap en een gezonde bedrijfsvoering. Onze administratiesystemen worden nog verder geautomatiseerd zodat een doorlopend helder beeld ontstaat op basis waarvan gedegen (financiële en artistieke) beslissingen kunnen worden genomen.

We willen zorgdragen voor een veilige en eerlijke werkomgeving waarin groei voor iedereen mogelijk is. We houden oog op maatschappelijke ontwikkelingen waarbij het van belang is dat iedereen mee kan blijven doen. We doen mee aan initiatieven die het voor bezoekers (financieel, fysiek, sociaal en inhoudelijk) laagdrempeliger maken programma's in PAARD te bezoeken.

We streven daarbij naar een zo goed mogelijke afspiegeling van de Haagse en Nederlandse maatschappij op bezoekersgebied, maar zeker ook binnen ons eigen personeel. Een programmering gericht op diverse doelgroepen en met oog voor inclusiviteit kan alleen dan gerealiseerd worden door een divers en inclusief samengesteld team. Het samenbrengen van diverse achtergronden en inzichten zorgt voor een kwaliteitsimpuls aan programma, voor een inspirerende werkomgeving en voor ontplooiingsmogelijkheden.

PAARD onderschrijft dat drempels voor artiesten en talenten zo veel mogelijk moeten worden weggenomen. Optreedmogelijkheden moeten voor zo veel mogelijk mensen toegankelijk zijn en talentontwikkeling mag niet tot stilstand komen door financiële uitdagingen. Een goed uit te voeren *Fair Pay Practice Code* is daarvoor onontbeerlijk.

Voor de jaren 2025-2028 verwachten wij volgende ontwikkelingen:



TABEL VERWACHTING ACTIVITEITEN/BEZOEKERSAANTALLEN 2025 - 2028

| Totalen | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Activiteiten* | 690 | 690 | 690 | 690 |
| Aantal bezoeken* | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 |

* Inclusief Paardcafé activiteiten en bezoeken (deze zitten niet in de begroting want het is een aparte rechtspersoon)



Marina @ Amare / foto: Parcital Werkman

TERUGBLIK OP PERIODE 2021 TOT HEDEN

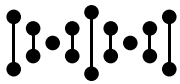
2.1 INHOUDELIJK ARTISTIEK BELEID

2.2 BEDRIJFSVOERING

2.3 DIVERSITEIT EN INCLUSIE

2.4 POSITIONERING

2.5 ECONOMISCHE EN/OF MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS



2.1 INHOUDELIJK ARTISTIEK BELEID

De kunstplanperiode 2017-2020 was er grotendeels één met een optimistische toon: na een lastige periode was PAARD in rustiger vaarwater beland met stabiele financiën, ruim draagvlak in de stad, spannende activiteiten en klinkende bezoekerscijfers. We presenteerden in ons Beleidsplan 2021-2024 mooie plannen voor een groter publieksbereik en meer zalen en keken uit naar mooie, zinvolle samenwerkingen. Maar: 'oh boy', hoe anders is deze beleidsperiode verlopen.

Plotseling hield het concertprogramma in maart 2020 van de ene dag op de andere op, om pas in de loop van 2022 hortend en stotend weer op gang te komen. Een gedegen vergelijking tussen onze plannen en de praktijk van de jaren 2021-heden is in alle eerlijkheid niet goed mogelijk. Wel kunnen we zeggen dat ondanks de ongekende impact van de pandemie en de daarbij horende maatregelen en beperkingen deze crisis uiteindelijk veel goeds bracht. Naast veel praktische en persoonlijke ellende werd met veel optimisme en energie aan alternatieven en innovatieve oplossingen gewerkt. PAARD toonde zich in veel opzichten in de coronaperiode dé drijvende kracht achter de Haagse muziekscene. We hebben organisatoren, muzikanten, instellingen en ondernemers (zzp'ers) ingeschakeld in alternatieve programma's en op die manier een ruime interpretatie gegeven aan het door minister van Engelshoven beoogde 'trickle-down'-effect van de steunmaatregelen voor de culturele sector.

In onze jaarrekeningen over 2020 tot en met 2022 is te lezen dat via PAARD meer dan een miljoen euro aan ontvangen steun terug in de sector werd geïnvesteerd. We kozen ervoor met inachtneming van de op bepaalde momenten geldende corona-regels, ons eigen programma zo veel mogelijk door te laten gaan. Ook wanneer het slechts in beperkte mate of zelfs in het geheel niet was toegestaan bezoekers te ontvangen, realiseerden we met de in onze backstage opgezette *livestreamstudio* op *broadcast*-kwaliteit online-uitzendingen en registraties voor kijkers thuis. Het aantal activiteiten daalde wel enigszins, maar wekelijks waren er drie tot vijf programma's, waarmee we onze vaste personeelsleden, onze zzp'ers in de techniek en een deel van de horeca- en securityploeg zinvol aan het werk hielden. We zijn trots op de door hen getoonde veerkracht, die deels door interne omscholing van technici en stagemanagers naar cameramensen en opnameleiders tot uiting kwam.

Voor en met Haagse festivals als **Sniester**, **Grauzone**, **Rewire**, **Bevrijdingsfestival**, **Dag In De Branding** en **Mondriaan Jazz** produceerden wij op die manier online-edities.

Met partijen als **Behind The Music**, **Blindsided Records**, **Boogie Angst Records**, **Club 3voor12**, **DI-RECT**, **Excelsior Records**, **Gemeente Den Haag (Inside Out)**, **Haagsch College**, **International Degrowth Conference**, **Korzo**, **Magazijn**, **Mama Africa**, **Mink Records**, **New Wave City**, **Pinguin Radio**, **Pool Tot Pool**, **Popronde**, **Projazz**, **Ready To Play**, **Slagwerk Den Haag**, **Subroutine Records**, **Tong Tong Fair** en **VPRO** presenteerden wij hybride (combinatie van off- en online) programma's in onze zalen.

Met **PAARD Push Forward** zetten we een initiatief op waarmee cultuurmakers in de stad een klein werkbudget kregen om nieuwe ideeën vorm te geven.

Ons grootste project vond plaats in de zomer van 2021 toen we met inachtneming van de toen geldende (en steeds veranderende) corona-regels onder de noemer **PAARD In**

Het Park zes buitenconcerten op het bezoekers-niveau van de Grote Zaal organiseerden in het Zuiderpark. Hiermee werden podiumbouwers, hekkenverhuurders, horeca- en aanverwante toeleveranciers, technici, barmensen, veiligheidsmedewerkers en niet in de laatste plaats artiesten als **DI-RECT**, **Waylon**, **Snelle**, **Altin Gün**, **Davina Michelle** en **The Dirty Daddies** gesteund in een voor de livenessector zeer onzekere periode.

Een tijdelijke heropening van de podiumsector met het coronatoegangsbewijs in oktober 2021 leerde met acht uitverkochte shows in die maand dat het animo van het publiek ongekend was. Helaas was na een week of vijf de pret weer voorbij en was het wachten tot maart 2022, voordat het echte herstel van de livenessector kon beginnen.

Een mooi voorbeeld was het optreden in maart 2022 van het Haagse talent **Collinsz Allday**, *artist-in-residence* bij het **Vaillant-Theater**, die voor ruim 400 voornamelijk jongere bezoekers zijn nieuwe plaat presenteerde tijdens een grootse show met 19 andere lokale talenten in onze grote zaal. De eerdergenoemde festivals konden in 2022 weer live plaatsvinden en verkochten allen uit.

Wij vierden in 2022 ons vijftigjarig bestaan met een uitgebreid programma rondom PAARD toen, nu en in de toekomst. De documentaire **PAARD Anno Nu** (onder meer te zien op Omroep West) gaf een beeld van het huidige reilen en zeilen van PAARD, terwijl het festival **The Time Is Now** met louter *female+* artiesten als **Sevdaliza**, **Sylvie Kreusch**, **Lionstar**, **Pongo** en **Catnapp** een blik op de toekomst bood.

Ook de nachtprogrammering kwam in de loop van 2022 opnieuw op gang: vertrouwde programma's als **Fiesta Macumba**, **Mama Africa**, **Dabke Night** en **Vunzige Deuntjes** bleken niets aan impact te hebben ingeboet. We introduceerden de nieuwe studentenavond **Night School**, enerzijds om de knaldrang onder studenten een mooie plek te bieden en anderzijds om een ontmoetingsplek te creëren voor (inter)nationale studenten uit de regio. We zetten in samenwerking met de Haagse *lgbtqi+* scene en het **COC** de queer-avond **Kaleidoscoop** op.

Het bleek lastig voldoende publiek te motiveren voor het jaarlijkse **Mondriaan Jazz Festival**. De plaats daarvan wordt nu min of meer ingenomen door **Supafly**, waarvan in september 2022 de eerste editie plaatsvond. Het is een *cross-over*-festival dat hokjes-denken overstijgt en wortels heeft in R&B, neo-soul, hiphop en jazz en daarmee het eerste Nederlandse festival in zijn soort.

Het opzetten van een 'topzaal' voor 600 man in ons pand is op de wensenlijst blijven staan. Uit bouwkundig vooronderzoek bleek dat dit constructief niet mogelijk was op ons dak. De ambitie om uit te breiden bleef bestaan. Zo lukte het om het beheer van het pand Prinsegracht 8 in handen te krijgen, waar onder de naam **GR8** kantoorruimtes zullen worden aangeboden aan culturele ondernemers en het daar aanwezige theater als vierde zaal aan het PAARD-palet zal worden toegevoegd.

De in corona-tijd, middels een convenant bevestigde samenwerking met **Amare** zorgde voor een mooi aantal popprogramma's zoals **DI-RECT**, **MARINA**, **Eefje de Visser**, **Balthazar**, **Pixies** en **Swans**. In 2022 resulteerde dit in vier (uitverkochte) shows met een totaal van 8405 bezoekers. Welliswaar met beperkte zaalcapaciteit vanwege onderhoud aan het Amare-gebouw. Daarmee is de ambitie om 10 shows voor 10.000 bezoekers te realiseren niet gehaald, maar wel een basis gelegd waarop voortgebouwd kan worden.

2.2 BEDRIJFSVOERING

De uitgesproken ambitie was om 246.250 bezoekers in 2022 te trekken. We realiseerden 270.809 bezoekers, waarvan;

- 174.708 bij concerten, dance-avonden en andere evenementen; en
- 44.760 bij festivals; en
- 51.341 bij Paardcafé-optredens en andere evenementen.

2023 is nog niet definitief, echter de voorlopige cijfers overtreffen 2022.

Daarmee zijn we in absolute aantallen de grootste podiumkunstenaanbieder in Den Haag. Met name de festivals trekken bovendien een substantieel publiek van buiten de landsgrenzen naar PAARD en Den Haag.

De beleidsperiode ving aan midden in de lockdowns waarbij PAARD niet of nauwelijks eigen inkomsten kon genereren. Waar we ons in 2020 ruimhartig gesteund wisten door gemeente Den Haag en het Fonds Podiumkunsten zijn we in 2021 en het eerste kwartaal 2022 vooral gesteund door de Rijksoverheid middels NOW en TVL. Hierdoor is PAARD de coronaperiode ongehangend doorgekomen.

PAARD verdiende in heel 2022, ondanks de beperkende maatregelen in het 1e kwartaal, 69% van de inkomsten zelf door middel van recettes en horeca-omzet. Daarmee zijn we nagenoeg teruggekeerd tot het percentage van 2019 (72%) en is PAARD een financieel gezonde organisatie. Ter vergelijking: in 2020 en 2021 was dit respectievelijk 31% en 33%. PAARD is dus een financieel gezonde organisatie.

De Raad van Toezicht van PAARD vergadert zes keer per jaar en evalueert zichzelf jaarlijks. Jaarverslagen en zittingstermijnen staan op de website van PAARD.

PAARD heeft een interne en externe vertrouwenspersoon, een protocol rondom ongewenst gedrag en een klokkenluidersregeling. Binnen de Raad van Toezicht is één lid aangesteld als vertrouwenspersoon.

In de afgelopen beleidsperiode hebben we alle betrokken popmakers een vergoeding geboden. We zijn ons er zeker van bewust dat de inkomenspositie van kunstenaars versterkt dient te worden (het zogeheten *fair pay*) om een gezonde popcultuur in stand te houden. Daar komen we bij de Beleidsvoornemens op terug.

2.3 DIVERSITEIT EN INCLUSIE

We slagen er goed in heel uiteenlopende en verbindende programma's te laten plaatsvinden en dat met een groot aantal samenwerkingspartners. We zijn een spiegel van de maatschappij. Dit is het resultaat van een programmteam dat divers is, maar ook van een organisatie waar geluisterd wordt naar elkaars meningen, inzichten en waar vragen gesteld kunnen worden. PAARD werkt doorlopend aan een personeelsformatie die de samenstelling van de Haagse bevolking goed reflecteert. Afgelopen beleidsperiode is ook de Raad van Toezicht meer divers geworden.

We trokken een zeer divers publiek vanuit alle postcodegebieden van Den Haag (Publieksonderzoek Cultuursector *The Hague & Partners* 2021 - 2022). De afgelopen jaren hebben we actief financiële, digitale, sociale en fysieke drempels voor onze bezoekers verlaagd; we doen mee aan projecten voor

mensen met een kleinere portemonnee (*Quiet*, *Ooievaarspas*), hebben stappen genomen om onze website aan de WCAG-richtlijnen (*Web Content Accessibility Guidelines*) te laten voldoen en hadden bij verschillende programma's tolken voor slechthorenden. Dit is uiteraard een *ongoing process*; diversiteit en inclusie zal zich steeds meer in de organisatie verankeren. Zie 3.5 Beleidsdoel Diversiteit en Inclusie voor een uitgebreide visie op de Code Diversiteit en Inclusie (D&I) en hoe wij deze standaard hoog zullen houden in 2025-2028.

2.4 POSITIONERING

Uiteindelijk zijn onze ambities uit 2020 voor een groot deel geslaagd: we hebben een relevant popprogramma weten neer te zetten voor een uitermate divers publiek. We hebben grote publiekstrekkers de zaal laten uitverkopen maar ook veel kleinere acts een podium geboden. Sinds de lockdown hebben we één nieuw festival en tenminste vier nieuwe clubavonden en concepten geïntroduceerd – dat alles gebeurde in samenwerking met een groot aantal partners, uiteenlopend van **Popradar** tot **Amare** en van **Musicon** tot het **COC**.

Publiek bereikten wij in de afgelopen beleidsperiode via de bekende (online) kanalen. Na de coronaperiode zijn we van de ingeslagen strategie (met doelgroepen als de *nieuweling*, *selecteur*) afgestapt. In wereld die steeds meer door algoritmes beheerd wordt bleek die manier van werken niet realistisch. We gaan sinds 2022 fijnmaziger te werk (zie 3.4 - Publieksbereik). Sinds 2022 is er een contentmarketeer werkzaam bij PAARD die verantwoordelijk is voor audiovisuele producties.

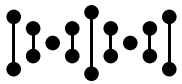
PAARD speelde een essentiële rol in de Haagse popketen. We brachten jaarlijks een vinyl-single uit met twee Haagse acts die we gedurende het hele jaar ondersteunden met het ontwikkelen van hun liveshow, het maken van videoclips of het repeteren met vol PAARD-geluid en licht. Geselecteerde Paardcafé-acts werden jaarlijks actief onder de aandacht gebracht van festivalorganisatoren. PAARD stimuleerde (in samenwerking met Popradar) kleine initiatieven middels het geoordeelde POP-budget. Haagse organisaties worden onder meer gewezen op de mogelijkheden van dit budget tijdens het halfjaarlijkse Haags Overleg Popmuziek, waar alle relevante spelers van de Haagse popketen aan kunnen schuiven.

Op directieniveau neemt PAARD deel aan het Haags Cultuuroverleg (HCO), het overlegorgaan voor professionele culturele instellingen in Den Haag die actief zijn op het gebied van podiumkunsten en festivals. Op marketinggebied neemt PAARD deel aan de Marketingkamer Den Haag, het orgaan dat de marketeers van de Haagse podia en festivals met elkaar in verbinding brengt.

Beginnende dance-organisaties konden hun eerste stappen zetten middels een conceptenwedstrijd. We betrokken veel partners uit de nachtcultuur bij het door PAARD geïnitieerde **Clubhopping**, waarbij je met één (gratis) ticket meerdere nachtlocaties kon bezoeken; een *showcase* van het Haagse nachtleven.

Vanzelfsprekend heeft PAARD actief bijgedragen aan de door de gemeente in 2024 te presenteren *Nachtvisie* voor Den Haag.

Hoewel onze eigen programmering op peil is zien we dat een aantal schakels in de Haagse popketen zwakker zijn geworden of zelfs helemaal verdwenen zijn. Muziekcafés durven minder risico te nemen of zijn gestopt. Veel organisatoren, zpp'ers



en makers zijn in coronatijd iets anders gaan doen. Een vooruitstrevende club als **Magazijn** is gesloten, **The Life I Live** is drastisch gekort op hun subsidie en zelfs een iconisch Haags fenomeen als **Parkpop** is definitief opgehouden te bestaan.

We zien derhalve flinke kwetsbaarheid in de sector ontstaan, waardoor met name jonge makers minder kansen krijgen. Er zijn minder speelplekken, de kosten zijn gestegen en er bestaat druk om artiesten volgens de *fair pay* norm te betalen, wat in de popsector – vanouds vooral met publieksinkomsten gefinancierd – geen sinecure is. Daardoor dreigt een flinke verschraving van het aanbod van popmuziek in de hele stad; dat moeten we de komende jaren het hoofd bieden. Door de pandemie zijn we ons meer bewust geworden van onze rol en positie binnen de Haagse popketen en de verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt. Dat heeft geleid tot waardevolle, duurzame en vruchtbare samenwerkingen. Zonder de andere spelers, jonge ondernemers en nieuwe ontwikkelingen in de rafelranden zal PAARD niet kunnen behouden wat PAARD nu voor de stad betekent.

PAARD behoort (samen met Paradiso en Melkweg in Amsterdam, SPOT in Groningen, Doornroosje in Nijmegen, Effenaar in Eindhoven, 013 in Tilburg, Tivoli/Vredenburg in Utrecht en Patronaat in Haarlem) tot de negen grootste poppodia in Nederland qua capaciteit en bezoekersaantallen. Met voornoemde en zestig andere podia en vijfenvijftig festivals zijn wij lid van de Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF), waarvan PAARD-directeur Majel Blonden bestuurslid is. Zij neemt tevens deel aan de *Fair Pay*-ketentafel die een model-rekentool ontwerpt, waarmee carriërefases voor artiesten kunnen worden bepaald.

2.5 ECONOMISCHE EN/OF MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS

Bezoekers van PAARD besteden niet alleen geld in ons gebouw. (Horeca)ondernemers in de buurt doen er ook hun voordeel mee. De terugval van economische activiteiten gedurende de COVID-lockdowns maakte duidelijk hoe groot die impact inderdaad is. In een onderzoek van *LAGroup* over de economische impact van popmuziek in Den Haag werd al geconstateerd dat in 2016 door 5 miljoen bezoekers 72 miljoen euro werd besteed aan alle pop-activiteiten in de stad. Uitgaande van een besteding van minimaal 14 Euro per bezoeker impliceert het dat bezoekers aan PAARD in 2022 circa 3.450.000 uitgaven. Uitgaande van de verdelingen in datzelfde onderzoek zouden de activiteiten van PAARD in 2022 resulteren in ongeveer 80 extra fte aan werkgelegenheid. Met de door PAARD in Amare geprogrammeerde grootschalige popconcerten trokken we nieuw publiek naar Den Haag, dat ook reist, parkeert en consumeert en in het genoemde rapport nog niet eens is meegenomen, omdat Amare toen nog niet bestond.

PAARD ging in de afgelopen periode samenwerkingsverbanden aan met tal van partners, zoals **The Hague Black Experience**, waarmee we (middels **Free Heri Heri**) Ketji Koti herdenken en vieren. Sinds het najaar 2022 zijn wij sponsor van **Quiet Nederland**, bedoeld om de (stille) armoede in Nederland te verlichten. De posters van de Campagne Straatintimidatie en Ben Je Oke, een campagne tegen seksuele intimidatie, hangen inmiddels op diverse plekken in PAARD. PAARD organiseert Safer Clubbing-trainingen van **Sex Matters** over hoe medewerkers om kunnen gaan met ongewenst gedrag.

We zijn host voor de (groeps)activiteiten van VTV die bedoeld zijn voor mensen met een beperking en bij nachtprogramma hebben we geregeld een informatiestand van **Unity** drugs-voorlichting.

Via de **JINC**-bliksemstages enthousiasmeren wij leerlingen van basisscholen en de onderbouw van middelbare scholen voor het vak van licht- of geluidstechnicus bij een poppodium. Met de **Stichting Backstage Pass** richten we ons daarbij specifiek op meisjes en jonge vrouwen.

Voor de oudere doelgroep ondersteunt PAARD het concept **Still Alive And Kicking** (in samenwerking met **Stichting Rockodons, Musicon** en **Popschool Remco Visker**), waarin zestigplussers professionele coaching en optredens aangeboden worden. Het netwerk-event **New Best Friends** kreeg een voortzetting in de Businessclub van PAARD, die inmiddels aan een sterke groeispurt bezig is.

PLANNEN EN ACTIVITEITEN 2025-2028

3.1 MISSIE EN VISIE

3.2 ARTISTIEK INHOUDELIJK BELEID: ALGEMEEN

3.3 ARTISTIEK INHOUDELIJK BELEID: PLANNEN EN PRIORITEITEN 2025 - 2028

3.4 ZAKELIJK BELEID

3.5 BELEIDSDOEL DIVERSITEIT EN INCLUSIE

3.6 BELEIDSDOEL CULTUUREDUCATIE

3.7 BELEIDSDOEL TALENTONTWIKKELING EN MAKERSKLIMAAT



3.1 MISSIE EN VISIE

Het laagdrempelige, verbindende en emanciperende effect van pop- en nachtcultuur op de samenleving is uniek en onmisbaar. We verzorgen, cureren en produceren daarom met veel aandacht en passie de (live)muziek in de levens van onze bezoekers. Popcultuur is meer dan een muziekgenre, het is een momentopname van het nú. Het gaat dwars door leeftijden, muzieksmaak, bevolkingsgroepen, gender, politieke voorkeur, opleidingsniveau of afkomst heen. Dat zie je terug in de agenda van PAARD: op één dag vind je bij ons een jonge Haagse punkband in Paardcafé, spoken word in GR8, een grensverleggende dj in de Foyer, een queer dansavond in de Kleine Zaal, een wereldberoemde Turkse popartiest in de Grote Zaal en ga je met een clubavond van Mama Africa de nacht in. Intrinsiek divers en veelzijdig. Een blokkenschema dat meer laat zien dan start- en eindtijden; het toont de tijdsgeest.

Een curerende rol gaat zo goed als vanzelfsprekend samen met een sturende rol. Wij geven richting met uitdagend(er) programma, nieuwe muziekstromingen, prikkelende clubnachten of een niet voor de hand liggend discussieprogramma. Zo halen wij nieuw (jong) publiek binnen in PAARD. Daar mag je ontdekken wie jij bent, wie je zou willen zijn of wat je rol kan zijn op ons podium, in onze stad of maatschappij.

Bij PAARD waken we over de vlam die –niet vanzelf– brandt in de Haagse muziekscene. Of we daarbij de aansteker of de brandstof zijn verschilt per artiest, (sub)genre of doelstelling. Bij PAARD moet je jouw eerste echte optreden (bijv. in Paardcafé) kunnen spelen, je eerste clubavond kunnen organiseren of je grootste show ooit kunnen spelen. Daarna zwaaien we je met liefde uit als onze zalen te klein geworden zijn (terwijl onze poorten altijd voor je openblijven).

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben een *soundtrack*. Bij PAARD geloven we dat wij –als hét poppodium in de stad waar het centrum van de democratie is gevestigd op een paar honderd meter van het Binnenhof– een cruciale rol moeten spelen in het vormgeven van die *soundtrack*. De ongewisse huidige tijd biedt inspiratie voor discussies, het uitwisselen van meningen en voor de artistieke visie van hedendaagse makers. Popcultuur is nauw verweven met maatschappelijke ontwikkelingen, emancipatie van bevolkingsgroepen, activisme en acceptatie. De genderdiscussie in ons land heeft een kraakheldere *soundtrack*, evenals klimaatprotesten en de emancipatie van afstammelingen van tot slaaf-gemaakten of mensen met een migratieachtergrond. Het effect van popmuziek op de samenleving –als onlosmakelijk onderdeel van iemands persoonlijkheid en cultuur– is waardevol.

We kijken ook met trots terug. Immers: denk je aan de tijd van begin jaren zeventig dan hoor je protestmuziek, begin jaren tachtig hoor je punk en new wave en bij de jaren negentig hoor je hiphop. Deze uitingen vormden de *soundtrack* van maatschappelijke veranderingen. Omdat PAARD al vijf decennia midden in de popcultuur van Den Haag staat, zie je bij ons niet alleen de nieuwste artiesten, maar ook de aanjagers van (muzikale) verandering van toen.

We geloven bovendien dat de wereld een betere plek wordt als mensen samen muziek beleven. *Live* en in het hier en nu brengt de artiest iets over, uitsluitend voor jou en het overige publiek. Iets dat per definitie kwetsbaar, intiem en verbindend is: livemuziek prikkelt de zinnen en de verbeelding, inspireert en brengt mensen met uiteenlopende achtergrond samen.

3.2 ARTISTIEK INHOUDELIJK BELEID: ALGEMEEN

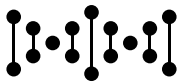
PAARD is al ruim vijftig jaar actief in de Haagse cultuur: diep en breed geworteld in de stad, met groot bereik en veel connecties met andere spelers in het veld, met een programmering die tot de meest toonaangevende in Nederland behoort. Dat is mooi allemaal. Maar we zien onszelf vooral als een podium waar over de hele linie toffe dingen gebeuren, dat openstaat voor nieuwe initiatieven, waar jonge popmakers niet lang na hun eerste muziekavonturen al terecht kunnen maar dat óók van belang is als ze verder groeien. We staan open voor nieuwe initiatieven en evenementen in de stad en nemen tegelijkertijd kleinere spelers heel serieus. Omdat we dat noodzakelijk vinden –zonder de voedingsbodem tenslotte geen florerende popscene– maar ook gewoon uit liefde voor muziek en uit respect voor de betrokken makers en organisatoren. Daarbij hanteren we een brede definitie van popmuziek, een containerbegrip van talloze sub-genres dat zichzelf doorlopend vernieuwt en waar steeds jonge makers bij betrokken worden. Jonge makers die opkomen, soms geruisloos weer verdwijnen maar die ook ineens heel erg beroemd kunnen worden. We zien popmuziek als nauw verweven met popcultuur, een cultuurcluster waar ook mode, design, beeldende kunst en media deel van uitmaken. Popmuziek is niet weg te denken uit het leven; of het nu in de grote zaal van Amare, een broedplaats als Noodzetel of in een cultuuranker als Theater de Vaillant gebeurt: makers en liefhebbers in alle soorten en maten blijven zich roeren.

Kort gezegd nemen we onze verantwoordelijkheid voor een uitmuntend, divers en laagdrempelig artistiek programma, dat tot stand komt met vele partners en betrokkenen. Daarbij vinden we het essentieel dat er in Den Haag een inspirerende popketen bestaat, waarbinnen jonge acts groter kunnen groeien, hun talenten kunnen ontwikkelen en er perspectief is op een professionele carrière in de popmuziek. We spelen een rol bij onderwijs en ontwikkeling (cultuureducatie en -participatie) door een laagdrempelig podium te bieden aan nieuwe makers, door samen te werken met onder meer Popradar en bij te dragen aan de levendigheid van de Haagse popscene.

We dragen bij aan diversiteit en inclusie (van aanbod, organisaties en publiek) door breed te programmeren en veel mensen aan ons te binden, als maker en als publiek. Voor alle duidelijkheid: ‘breed’ programmeren betekent zeker niet dat we uitsluitend programmeren voor de grootste gemene deler, maar juist dat we populaire pop acts naast heel kwetsbaar programma voor een kleine doelgroep neerzetten en er zorg voor dragen dat we veel van die kleinere doelgroepen een plaats bieden in onze programmering.

PAARD draagt bij aan innovatie en creativiteit (het makersklimaat) door doorlopend nieuwe initiatieven te omarmen en met nieuwe makers te werken, waarvan een groot deel uit Den Haag afkomstig is. PAARD functioneert als broedplaats voor jong talent dat we vaak in een vroeg stadium een speleplek bieden (bijv. in Paardcafé) maar ook bijstaan met advies en faciliteiten. Met ons programma zorgen we tevens voor een positieve impuls aan de aantrekkelijkheid van de stad. We dragen dit nationaal en internationaal uit en zoeken de samenwerking met tal van partijen, uiteenlopend van **Musicon**, **Orisun Studio** en **Popradar** tot **Rewire**, **The Life I Live** en **Amare**. Mede daardoor staat Den Haag op de kaart als één van de meest vooraanstaande popsteden van Nederland en tellen we ook internationaal mee.

Tenslotte zijn we ook trots op onze Haagse achtergrond: Haags goud –van **Golden Earring** tot **Goldband**– heeft altijd een plek bij PAARD gehad en daarbij hoort dat we plaats bieden aan beginnend talent, minder bekende of meer niche Haagse acts



en programmering. We nemen de verantwoordelijkheid voor de keten van popmuziek in de stad, ook wanneer acts elders in de stad een podium nodig hebben. Jong talent ondersteunen en jonge mensen perspectief bieden op een carrière in de podiumkunst/popmuziek hoort ontegenzeggelijk bij PAARD.

In de Popcultuur met ontelbare, zichzelf doorlopend vernieuwende vertakkingen, niches en verschijningsvormen zien we makers continu reflecteren op hun positie in de maatschappij, verhalen vertellen die emanciperend zijn en betrokkenheid tonen. Goede pop gaat over gevoel, boosheid, liefde, humor, eenzaamheid, je wel of niet gezien voelen en nog veel meer. Een 'scene' van jongeren vindt vaak in nachtprogrammering een voedingsbodem waar nieuwe verhalen naar boven komen en cultuur, geaardheid of maatschappelijke achtergrond worden ontdekt, beleefd en gevierd. Popcultuur waaiert uit naar design, beeldende kunst, maatschappelijk protest, literatuur en lifestyle. Bovendien is pop bij uitstek een multidisciplinair gegeven: muziek is de basis, maar de live-performance, video, artwork en het narratief eromheen zorgen voor een artistiek totaalpakket dat aanmerkelijk groter is dan de som der delen. Dat vertaalt zich naar een aantal verderop geformuleerde ambities.

Aan popmuziek ligt een complexe en dynamische kruisbestuiving ten grondslag: van nieuwe en ervaren acts, maatschappelijke en artistieke ontwikkelingen, voortschrijdende techniek en media. Een jonge groep als **Prins S. & De Geit** kan binnen luttele weken uitgroeien tot één van de grootste Nederlandse pop acts van het moment. Tegelijkertijd zien we dat een iconische artiest als **Paul Weller** na een carrière van vijftig jaar nog steeds razend boeiend en relevant is. Voor beiden biedt PAARD een plaats. In onze programmakeuzes signaleren we trends en lichten we daar onderscheidende, relevante en actuele programma's en artiesten uit. Nieuwe ontwikkelingen zijn er altijd: het is zaak een open blik te houden en uitnodigend te zijn naar makers en samenwerkingspartners. Juist dat we populaire pop acts naast heel kwetsbaar programma voor een kleine doelgroep neerzetten en er zorg voor dragen dat we veel van die kleinere doelgroepen een plaats bieden in onze programmering. Diversiteit brengt perspectieven en ervaringen samen. Ideeën en inzichten worden rijker en besluiten worden beter. Dat is voor een creatieve organisatie als PAARD essentieel. Bezoekers zullen in het programma-aanbod en in de gastvrijheid ervaren dat PAARD een plek is voor iedereen.

Onze programmeurs beoefenen een doorlopende vorm van research & development (R&D) waarbij hun kennis van de tijdgeest, van internationale ontwikkelingen in de pop en van lokale verhoudingen essentieel is.

De kwaliteit en continuïteit van onze programmering vereist dat PAARD doorlopend nieuwe trends en ontwikkelingen signaleert, inspeelt op bottom-up-initiatieven die in de stad de kop opsteken en met tal van partijen samenwerkt en geregeld het initiatief neemt voor nieuwe evenementen in de stad. Bij deze R&D is het startpunt vaak een kwetsbaar programma: een nieuwe act die net komt kijken, een sub-genre dat nog weinig bezoekers trekt, alleen bezoekers uit een bepaalde regio of met een specifieke achtergrond. Deze initiatieven geeft PAARD dan graag een kans, hetgeen impliceert dat we risico's nemen, waarvoor we bewust ruimte inbouwen in onze budgetten.

Daarbij vragen de programmeurs zich af: wat voegt het toe aan het culturele leven van de stad, is het onderscheidend, heeft het zeggingskracht en is er een duidelijk beeld van welk potentieel publiek geïnteresseerd is en wat de voedingsbodem in de stad vormt? Voorbeelden hiervan zijn **Richter**, dé Haagse rave, **Buyuk Disco**, een harmonieuze fusie van traditionele

en eigentijdse Turkse muziekstijlen, **Mama Africa** dat de hernieuwde opkomst van de Afrikaanse pop signaleert of **PrettyGirlsLikeTrapMusic**, een female+ only evenement.

Snelheid van beslissen en handelen is essentieel, aangezien popcultuur snel evolueert. Binnen enkele weken of maanden kunnen nieuwe trends opduiken, waardoor het moeilijk te voorspellen is welke exacte programma's over één of twee jaar bij PAARD zullen schitteren.

Er zijn uiteraard grenzen aan wat we in onze zalen kunnen en willen doen. We lopen ook niet achter elke muzikale trend aan en over het algemeen verkiezen we oorspronkelijke artiesten boven tribute- of coveracts. We accepteren veel in de naam van artistieke vrijheid maar trekken een heldere grens bij grensoverschrijdend gedrag, haatzaaien of uitsluiting.

Er bestaan beperkingen in het aanbod dat we krijgen: trendsettende internationale pop acts geven vaak maar één show in Nederland en dat is dan over het algemeen niet in PAARD. Vanwege die beperkte beschikbaarheid is het plannen van een internationaal popprogramma geen sinecure. Ter vergelijking: een theater dat een Nederlands gezelschap wil boeken beschikt meestal over een tijdspanne van enkele maanden waarbinnen de tournee plaatsvindt en de act beschikbaar is; dan vind je vaak wel een plek in de agenda. Bij een internationale pop act is die beschikbare periode op z'n hoogst drie dagen. Daar komt nog bij dat de theatersector doorgaans één à twee jaar van tevoren boekt; bij popmuziek is dat drie tot twaalf maanden van tevoren. Ook dat beperkt de speelruimte.

We benoemen een aantal pijlers voor de inhoudelijke kwaliteit van onze programmering:

- **Nieuw en gevestigd aanbod via boekingsbureaus en agenten.** PAARD zit in het vaste netwerk van de belangrijke concert-agencies in Nederland en buitenland. Dit netwerk onderhouden we actief. Uit dit aanbod maken we keuzes met het accent op modern en relevant, maar met net zoveel aandacht voor meer publieksvriendelijk en grootschalig aanbod. Onze programmeurs bezoeken showcase-festivals zoals **SXSW**, **Reeperbahn**, **Eurosonic Noorderslag** en **The Great Escape** om op de hoogte te blijven, hun netwerk te verbreden en de relatie met deze concertpartners actief te houden.
- **Programma's in samenwerking met partners.** We werken met een groot aantal partners samen om onze programmering bottom-up tot stand te brengen, met name als het gaat om een groot deel van onze nachtprogrammering (onder meer samen met **Litt Events**, naast **Mama Africa** ook onze partner bij **Très Bien** en **Deep Origin**), bij talentontwikkeling en bij programma, productie en promotie van veel festivals in en rond PAARD. PAARD heeft een actief beleid om te signaleren wat er in Den Haag gebeurt en speelt en investeert in een sterk lokaal netwerk. Zie verder onder Ambitie 3.
- **Jong talent scouten en naar een hoger plan tillen.** PAARD is actief in de netwerken van musici in de stad en regio. We zijn op de hoogte van wat er in onze omgeving speelt en programmeren doorlopend jong talent op speciale avonden, als voorprogramma of in Paardcafé. Daarin werken we nauw samen met **Popradar**, **Aight (H3C)** en het **Koninklijk Conservatorium**. De meest veelbelovende acts programmeren we vervolgens op festivals als **PAARD van STAL** of we dragen ze middels **Picked By Paardcafé** proactief aan bij de programmeurs van andere festivals in de stad. PAARD brengt elk jaar de PAARD-single uit met twee acts die we naar een hoger plan willen tillen; in 2023 waren dat R&B-artiest **Sky Feliz** en de poëtische nederpop-

act **Prins S. en De Geit**. In samenwerking met het Koninklijk Conservatorium en **Projazz** vinden de **Synergy** jamsessies plaats in Paardcafé en de PAARD-zalen zijn vaste locaties voor de Haagse editie van de **Popronde** in samenwerking met de landelijke stichting **Popwaarts**. Zie verder bij Beleidsdoel talentontwikkeling en makersklimaat.

- **Zelf programma's samenstellen.** Niet alleen signaleren onze programmeurs nieuwe acts, het is ook hun taak vroegtijdig nieuwe trends op te merken en daarop in te spelen. We adopteren nieuwe programmaconcepten in PAARD en creëren nieuwe festivals en events. Ook voor nieuwe evenementen is van belang wat het toevoegt aan het culturele leven van de stad, of het onderscheidend is en welk publiek gaat komen. PAARD gebruikt daarvoor onder meer signalerende festivals als **Supafly**, **PAARD van STAL** en **HINK**. Dit is een doorlopend proces dat aangevuld zal worden op momenten dat daar kansen gesignaleerd worden.

PAARD heeft een team aan programmeurs die elk een ander accent leggen. Het team is complementair en transparant. Wanneer je het over competenties hebt, dan noemen we nieuwsgierigheid en verbinding maken als typische kernwaarden. Jonge mensen met een uiteenlopende achtergrond maken deel uit van het team, maar we nemen tegelijkertijd ook vijftig jaar seniore ervaring mee. We hechten grote waarde aan de benaderbaarheid van het team: onze mensen moeten hun voelsprietten hebben uitstaan en de mening van elk teamlid telt. We hebben mensen van garderobemedewerker zien opklimmen naar een staffunctie en dat is zeker belangrijk. Dat draagt ertoe bij dat je als organisatie voeling blijft houden met wat er speelt.

3.3 ARTISTIEK INHOUDELIJK BELEID: PLANNEN EN PRIORITEITEN 2025 - 2028

Ambitie 1: Een leidende rol blijven spelen in de Haagse pop- en nachtcultuur

De kerntaak van PAARD is en blijft het samenstellen en tot bloei brengen van concerten en nachtprogrammering. Primair doen we dat in onze zalen aan de Prinsegracht, maar ook in Amare en op andere locaties. De festivals Rewire, Sniester, Gnawa Den Haag, HINK, PAARD van STAL, Grauzone en Supafly zijn voor PAARD de ankerpunten in onze programmering: programma's waarmee we een krachtige niche bedienen en ons inhoudelijk onderscheiden. Dat potentieel zien wij ook in deelname aan een door Popdistrict te initiëren queerfestival en zeker ook bij de opzet van een grootschalig festival rondom de Haagse popcultuur.

We beschouwen de nachtprogrammering in een ander licht dan de concerten: nachtiniciatieven koppelen een muziekstroming aan een specifieke subcultuur. Doorgaans is het nachtleven meer *community based* dan concerten. Bezoekers ontmoeten elkaar op de dansvloer. Dansavonden zijn bij uitstek het moment waarop het publiek zichzelf ook expressief uit, in kleding, dansstijl, genderverschijning of anderszins en waarbij de herkenning van het publiek als groep van groot belang is. Zo worden met theaterproducent Girls In Woods interventies in de nachtprogrammering bedacht die de visie en verhalen van jongeren centraal stellen.

PAARD draagt actief bij aan het opstellen van de Nachtvisie die door de Gemeente Den Haag in 2024 wordt gepresenteerd. Voor een gezonde nachtprogrammering in de hele stad is een voedingsbodem voor nieuwe initiatieven in samenhang met andere podia en clubs essentieel.

Nieuwe avonden ontwikkelen is voor de popketen van groot belang: ook dat blijven wij zeker doen. Met PAARD-concepten halen we ideeën op in de stad en laten we toekomstige partners hun eerste stappen zetten binnen de nachtcultuur in de stad.

Doelstellingen bij ambitie 1:

- Naast het reguliere nachtprogramma, willen wij twee nieuwe nachtprogramma's per jaar realiseren, voortkomend uit de conceptenwedstrijd.
- Naast bestaande festivals, organiseren wij i.s.m. het Popdistrict twee nieuwe festivals
- Met theaterproducent Girls in Woods zullen interventies in het nachtprogramma tot stand worden gebracht.

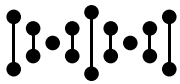
Ambitie 2: Nieuwe locaties

We zijn met drie zalen aan de Prinsegracht in staat om veelzijdig te programmeren: tussen 30 en 1100 bezoekers kunnen we redelijk goed schakelen voor wat betreft publieksbereik. De afgelopen beleidsperiode hebben we middels een convenant een veelbelovende samenwerking met **Amare** gerealiseerd, waardoor we daar ambiëren tien tot twintig keer per jaar (inter)nationale popartiesten voor circa 2500 bezoekers te kunnen programmeren. Dat geeft ons ook slagkracht als het gaat om het vasthouden van acts die onze eigen grote zaal aan de Prinsegracht ontgroeid zijn en anders aan Den Haag voorbij zouden gaan. **Amare** is van essentieel belang voor de Haagse popketen als grote kers op de taart die viert wat een Haagse act bereiken kan.

We constateren wel dat we beperkt worden door het verschil in omvang tussen onze grote (met een capaciteit van 1100) en kleine zaal (met een capaciteit van 350). Dat betekent dat voor acts die daar qua publieksbereik tussenin zitten geen geschikte plek in PAARD te vinden is. Bij festivals manifesteert zich het capaciteitsverschil door congestie in de kleinere zalen wanneer er vanwege op-of ombouw geen programma in de Grote Zaal is. In de voorgaande beleidsperiode hadden we voor ogen een middenzaal voor circa 600 mensen (die reeds bepleit is in de Popnota *Ruimte Voor Pop* van de gemeente Den Haag uit 2017) op te zetten. Die wens bestaat nog steeds.

PAARD huurt sinds november 2023 het belovende pand aan Prinsegracht 8 onder de naam **GR8**. Met architectenbureau Braaksma & Roos onderzoeken we de mogelijkheid daar in de tuin die zo gewenste middenzaal in de toekomst te kunnen realiseren. In het verleden zochten we met regelmaat een plek voor kleinschalige, meer intieme shows en voorstellingen, een voorziening die we lastiger in ons huidige pand konden verwezenlijken. Die mogelijkheid zien wij nu wel in het prachtige in **GR8** gevestigde vlakke vloer-theater met een kleine honderd plaatsen. Daarnaast biedt dit pand de mogelijkheid tot een nieuwe invulling van de ruimtes met een aantal kantooruimtes (in samenwerking met Anna Vastgoed en Cultuur) en een mooie verhuurruimte voor bedrijfsborrels of presentaties. Vinylshop **The Record Corner** aan de ene kant en een poëzie boekwinkel van het **Huis van Gedichten** aan de andere kant zorgen voor fraaie pop-culturele etalages aan de voorzijde van het pand. Samen met kunst ruimte **NEST** worden wisselende exposities in het pand gepresenteerd.

Daarnaast dient zich een boeiende mogelijkheid aan de andere zijde van PAARD aan: **Prinsegracht 14**. Deze al jaren leegstaande locatie (in vroeger tijden onderdeel van het oude PAARD-gebouw) biedt de kans om een bij de verbouwing van PAARD gemaakte weeffout te herstellen en tevens de Haagse nachtcultuur te stimuleren. Daar is behoefte aan. In vergelijking met Amsterdam, Rotterdam en Utrecht kent Den



Haag weinig geschikte nachtlocaties. Deze beperking belemmert de doorstroom van nieuwe initiatieven. De Haagse nachtcultuur sluit daardoor niet aan bij de ambities van de stad. Ons plan, met de werktitel 'Stadspodium', komt erop neer dat de gemeente het pand koopt, PAARD het in beheer neemt en ervoor zorgt dat verschillende organisaties de programmering doen.

Inmiddels is een haalbaarheidsstudie uitgevoerd en is er een schetsontwerp plus financiële uitwerking. In dit plan wordt een club gerealiseerd op de eerste twee verdiepingen, die middels een vide met elkaar zijn verbonden. De Club heeft een capaciteit van 450 bezoekers en daarnaast is er ruimte voor een aantal studio's en kantoorruimtes die kunnen worden verhuurd. Een besluit over dit plan moet nog worden genomen, maar de inzet van PAARD is dat de exploitatie van Pand 14 zonder extra subsidie gerealiseerd zal worden.

Doelstellingen bij ambitie 2:

- Tussen de 10 en 20 popconcerten per jaar organiseren i.s.m. Amare.
- In de volgende beleidsplanperiode onderzoeken wij waar de gewenste middenzaal kan worden gerealiseerd.
- Per jaar organiseert PAARD 35 programma's in de theaterzaal van GR8.
- In de volgende beleidsplanperiode blijven wij ons hardmaken dat Prinsegracht 14 voor de Haagse nachtcultuur behouden blijft.

Ambitie 3:

Samenwerking en verbinding zoeken

PAARD neemt de (mede)verantwoordelijkheid voor een hoogstaand cultuuraanbod in de stad. Daarom werken we samen met tal van partners. Met het **Residentieorkest**, waarmee in onze serie **Symphonic Junction** bijzondere genre-overstijgende programma's worden gemaakt voor een publiek dat nog niet zo vaak in PAARD komt. Met **Popradar**, omdat deze één van de beginschakels is van de popketen in de stad. Met **Haagsch College** om daarmee boeiende programma's te scheppen waarin actualiteit samengaat met debat en disciplines als journalistiek, filosofie, literatuur en theater.

Samen met **Stichting Cultureel Jongeren Geluid, Korzo Theater, Het Nationale Theater** en **Amare** organiseren we jaarlijks **Gnawa Den Haag**, een festival rondom Noord-Afrikaanse soefi-cultuur en de trance-achtige muziek die daarbij hoort.

We houden doorlopend de ogen open voor relevante ontwikkelingen in de stad. Wanneer we een interessante dans-avond of evenement opmerken, benaderen we de initiatiefnemers, ook wanneer het een partij is die minder ervaren is in het organiseren van een event. Op die manier begeleiden we nieuwe culturele makers verder te komen met hun werkpraktijk.

PAARD programmeert geregeld evenementen buiten het eigen pand zoals **Sniester** en gaat op die manier ook de samenwerking aan met festivals als **Grauzone** en **Rewire**. We dragen bij aan **Literatuurfestival Writers Unlimited**, **Festival de Betovering**, **Keti Koti**, **Dag in de Branding** en drumfestival **Herfstfest** en zijn betrokken bij de nachtvisie die de verbinding van culturele instellingen in de hele stad bevordert.

Omdat we midden in de stad staan is het logisch dat andere partijen bij PAARD betrokken worden om zo het genoemde ecosysteem van de popcultuur in stand te houden. Bij de aard van de samenwerking met al die partners willen we voor ogen houden dat iedereen vooral moet doen waar hij goed in is. Behalve de podiumfaciliteiten en programmering levert PAARD

dan vaak ook een bijdrage aan marketing en publiciteit, terwijl de partner draagvlak en inhoudelijke kennis inbrengt. We nemen de verantwoordelijkheid voor de popprogrammering in **Amare**. De concertzaal met een sta-capaciteit van 2500 biedt de mogelijkheid hoogwaardig internationaal aanbod (dat nu nog vaak in Utrecht of Amsterdam wordt geprogrammeerd) naar Den Haag te halen. Belangrijk zijn ook de vele festivals waarmee we samenwerken. Naast **Rewire** ook **Grauzone**: beide uitgesproken en artistiek ambitieus en daarmee 100% in lijn met onze eigen visie en ambitie. PAARD onderhoudt hiertoe goede contacten bij concertagencies als Mojo en Friendly Fire.

Van vitaal belang voor de levendigheid in de binnenstad is het **Popdistrict**, het platform van zalen en cafés in de binnenstad rondom de Grote Markt zoals **Zwarte Ruiter**, **September**, **Bleyenbergh** en alle andere locaties binnen en buiten PAARD die als podium fungeren voor **Sniester**, het festival voor en door dat hele Popdistrict. We worden ook enthousiast van de plannen die door **PIP** gepresenteerd zijn. INTER-CITY zou een spannende (en nodige) impuls betekenen voor de stad én biedt voor PAARD mogelijkheden voor samenwerkingen voor (buiten) producties op locatie.

Met **Stichting ProJazz** bestaat een samenwerking ten behoeve van de jazzprogrammering in de stad. Met het **Koninklijk Conservatorium** (tevens samenwerkingspartner bij veel jazzconcerten) en **Projazz** worden in Paardcafé de **Synergy Sessions** georganiseerd met geïmproviseerde muziek. **Popradar** is als systeeminstelling essentieel voor talentontwikkeling, biedt praktische en netwerk-ondersteuning aan bands en acts en is partner van PAARD bij diverse festivals en een deel van de programmering, bijvoorbeeld voor het Paardcafé. Een vergelijkbare samenwerking is er met **Musicon**. **The Grey Space** boekt een 'edgy' kunst- en underground programma en is partner van PAARD bij een aantal festivals.

PAARD werkt op programma- en publicitair niveau samen met **AIGHT/Haags Hiphop Centrum**. Aight is bij uitstek een organisatie waar ervaren makers jonge talenten mee op sleeptouw nemen. Die crossover tussen *old school* hiphop en de nieuwe(re) garde is belangrijk want het is een manier om jongeren te enthousiasmeren voor (live)hiphop. **54 GANG** is een mooi voorbeeld van deze kruisbestuiving; uitgegroeid van lokaal hiphop collectief tot één van de succesvolste avonden in het Paardcafé is dit initiatief onmisbaar geworden voor de aanwas van een nieuwe lichterij jonge makers. PAARD en 54 GANG zetten gezamenlijk acties op om de jeugdige bezoekers van de 54-avonden naar de hiphop concerten in de Grote Zaal te krijgen en vice versa.

In de nieuwe beleidsperiode zal 54 GANG door het programmteam begeleid worden in hun groei. Belangrijk hulpmiddel zal daarbij zijn dat een door Fonds Podiumkunsten gehonoreerd initiatief van **Patronaat en Slachthuis** (Haarlem), **Paradiso**, **Super Sonic** en **INI Movement** (Amsterdam), **House Of Knowledge** en **BIRD** (Rotterdam) en **PAARD** en **Orisun Studios** (Den Haag), onder de naam **De Hub**, lokaal talent via een aantal fases kan laten doorstromen naar een (inter)nationale carrière. **De Hub** richt zich op makers die muziek maken vanuit het gedachtegoed van zwarte muziek.

Muziekscholen als **Ready2Play**, **Carrera's Muziekatelier** en **Popschool Den Haag** houden bandavonden voor muzikanten in het Paardcafé. In samenwerking met het lokale journalistieke platform **3VOOR12 Den Haag** worden in datzelfde café tweemaandelijks clubavonden georganiseerd waar nieuwe Haagse acts, projecten, samenwerkingen en bands een podium krijgen.

Tenslotte is PAARD naast concert- en nachtprogrammering ook dikwijls een podium of samenwerkingspartner voor andersoortige programma's: van politieke bijeenkomsten tot expatmeetings, van het **Filmhuis**, de **Centrale Bibliotheek** tot studentenverenigingen en van onderwijsinstellingen tot ministeriële borrels. In samenwerking met **Haagsch College** worden actuele thema's en maatschappelijke ontwikkelingen verdiepend uitgelicht, waarbij publiek ook via livestream en terugkijkmogelijkheid de avonden kan volgen. Mede door deze programma's is PAARD partner in SPREEK, een samenwerkingsverband van Haagse instellingen op het gebied van debat en gesprek. Deze uitgebreide opsomming geeft aan hoe belangrijk wij samenwerken achten. Tevens geldt ook hier: het is een doorlopend en dynamisch proces, waarmee de gedane opsomming een momentopname is.

Doelstelling bij ambitie 3:

- Het programmateam gaat constructieve samenwerkingen aan met organisaties uit de stad. Dit is moeilijk te kwantificeren, want hierbij gaat kwaliteit voor kwantiteit.

Ambitie 4:

Verantwoordelijkheid nemen voor de gehele keten van popmuziek in de stad

Met het huidige succes van Haagse artiesten als **Goldband**, **Son Mieux**, **Mula B**, **Prins S.** & **De Geit** en **Tess Merlot** zien we een nieuwe golf aan talent de stadsgrenzen overstijgen. De nationale media schrijven weer vol lof over "popstad" Den Haag. Wij zijn als grote speler in de popsector trots op het succes dat op dit moment bereikt wordt. Toch blijven we ook kritisch. Dit succes ontstaat niet zomaar uit het niets. Goedverkopende acts zijn het resultaat, niet de graadmeter voor een gezonde popsector. Talent (zowel op als achter het podium) kan zich alleen ontplooiën als er een gedegen infrastructuur is waarin zij kunnen groeien.

Het is een keten van makers, festivals, podia, amateurs, professionals, subsidies, studio's, initiatieven, media, organisaties, broedplaatsen, etc. die de DNA-helix van de popcultuur in Den Haag vormen. Van oefenruimte tot onze Grote Zaal. Van een zolderkamer tot professionele studio. Van buurtfeest tot hoofdpodium van The LIFE I LIVE. Van DIY tot de *major* platenmaatschappij. Van Popradar, langs PIP naar PAARD. Het is een machine die enkel kan draaien wanneer de grote en kleine radertjes op hun plek zitten.

Zoals in onze missie en visie te lezen valt voelt PAARD zich verantwoordelijk voor de popketen in de stad. Naast onze eigen rol (zie hiervoor 3.5 *Beleidsdoel Talentontwikkeling en Makersklimaat*) voelen wij ook een bredere verantwoordelijkheid. Naar onze mening is het noodzakelijk integraal te onderzoeken wat er nodig is om het ecosysteem van de Haagse popcultuur levend en relevant te houden. PAARD wil daarin waar nodig het voortouw nemen.

Daarom zijn wij ook één van de initiatiefnemers van het Haags Popmanifest dat geschreven is. Een visie van spelers in de Haagse Popmuziek op de huidige kwetsbaarheid en toekomst van de keten. Het wegvallen van plekken om op te treden (Parkpop, Scholtenpop, etc.), te repeteren of het gemis van boekingskantoren of muziekwinkels zijn gevaren voor de sector die tijdig moeten worden aangestipt en waarop moet worden gehandeld.

Doelstelling bij ambitie 4:

- PAARD schrijft mee aan een vervolg op het Popmanifest, hierin is de popketen in zijn geheel in kaart gebracht.

3.4 ZAKELIJK BELEID

PAARD is één van de grootste culturele instellingen van Den Haag. Onze verantwoordelijkheid voor het Haagse cultuurbestel verplicht ons tot een transparante bedrijfsvoering die financieel en organisatorisch incasseringsvermogen heeft. Onze bedrijfsvoering is de afgelopen jaren zeer stabiel geweest. In het verleden hebben wij echter ook financieel minder krachtige tijden gekend. Die hebben ons geleerd risico's tijdig te signaleren en welke maatregelen we moeten nemen om deze risico's te kunnen inperken.

PAARD zet zich doorlopend in voor zijn menselijk kapitaal en begrijpt dat deze van onmisbaar belang is. Dit doen we door effectief te sturen op talent, medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en mee te denken in loopbaanplanning. PAARD begrijpt dat medewerkerstevredenheid noodzakelijk is om personeelsverloop te beperken. Voorts zijn we doorlopend kritisch op onze wervingsprocessen, met als doel een veerkrachtig, inclusief en divers personeelsbestand. Met de hierboven genoemde ambities en doelstellingen is het noodzakelijk dat PAARD als organisatie groeit. Meer fte's leiden vanzelfsprekend tot meer kosten. PAARD kan die kosten dragen door een gezonde stabiele financieringsmix die ongeveer bestaat uit 75% eigen inkomsten en 25% subsidies/fondsen/andere inkomsten.

Cultureel ondernemerschap is voor ons een tweede natuur. Paardcafé wordt al vele jaren succesvol als BV geëxploiteerd; GR8 is door PAARD ondergebracht in een aparte stichting. De ambitie stopt daar niet. PAARD wil meegroeien met de stad, waar de verwachting is dat er 100.000 inwoners bijkomen in de aankomende 10 jaar. Ook in andere locaties als Prinsegracht 14 zien we cultureel-inhoudelijk zinnige exploitatiemogelijkheden.

We gaan ervanuit dat onze business club (inmiddels 14 leden) de komende jaren zal groeien. Wij zijn continu bezig met het analyseren van de publiekinkomsten en passen daar waar nodig prijzen aan. We proberen deze billijk te houden, zodat PAARD toegankelijk blijft voor de brede doelgroep. Zo behouden wij een solide basis voor een gezonde en brede financieringsmix.

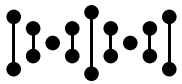
Gezonde bedrijfsvoering

Door kosten en baten op programmaniveau te analyseren weet PAARD bijna *realtime* wat de huidige stand van zaken van de bedrijfsvoering is. Optimalisatie van de processen is gaande en zal de aankomende beleidsperiode verder doorgevoerd worden.

Het koppelen van verschillende systemen staat hierbij centraal. Met één druk op de knop zien we wat een programma exact kost of oplevert en of dit overeenkomt met de begroting; zo kunnen we bijsturen waar nodig. Ook kan PAARD heel bewuste keuzes maken op inhoud ten opzichte van kosten. We kiezen bewust om een deel van ons programma publieksvriendelijk dan wel commercieel te programmeren, om zo zelf budgetten te creëren voor kwetsbaar programma. Artistiek inhoudelijke waarde is niet altijd in geld uit te drukken. PAARD heeft daarom een bestemmingsreserve voor risicovolle programmering.

Goed werkgeverschap

Zoals PAARD naar buiten toe uitnodigend en open is willen we ook intern transparant opereren. Ons ideaal is een organisatie waar iedereen – van directeur tot *stagehand* – weet waarom we doen wat we doen. PAARD wil dat alle betrokkenen zich



verbonden voelen en tegelijkertijd zelfstandig opereren, dat ze ambitie kunnen tonen en dat het veilig is die uit te spreken. **Ambitie** wordt gevoed met ontwikkelkansen en regelvrijheid.

PAARD wil iedere medewerker dat vertrouwen bieden. Daardoor kan er meer **zelfstandigheid** worden toegekend waardoor jegens elkaar het verantwoordelijkheidsgevoel groeit. Dat zorgt op zijn beurt weer voor een gevoel van **verbondenheid**. Met deze drie kernprincipes is er voor iedereen een plek in PAARD.

Die plek moet veilig, inspirerend en motiverend zijn. Iedereen moet zichzelf kunnen zijn en PAARD is er voor iedereen, ongeacht culturele achtergrond, leeftijd, opleidingsniveau, seksuele geaardheid, gender, gezondheid, inschaling, politieke overtuiging of werkervaring. Collega's worden begeleid en ondersteund tot duurzame inzetbaarheid en waar nodig duurzaam herstel. Er worden preventieve Arbo-consulten of coaches aangeboden als het even niet goed gaat. PAARD streeft naar talentmanagement waarbij werkervaring niet altijd een voorsprong geeft, maar waarbij ook aangevoeld wordt wat iemands ontwikkelpotentieel is.

Zo kunnen PAARD-medewerkers gebruik maken PPO-subsidie om zichzelf te ontwikkelen binnen PAARD. Ook doet PAARD aan *jobcrafting*: werken met de mogelijkheden en talenten van de medewerker. Bij langdurige ziekte worden de kansen in kaart gebracht en wordt er gefocust op wat wél kan in plaats van wat niet meer kan.

We dragen een verantwoordelijkheid voor het scheppen van een veilige omgeving, zowel voor bezoekers als voor medewerkers. We zijn er doorlopend op gespitst dat onze medewerkers de juiste respectvolle en tolerante houding aannemen jegens onze gasten en elkaar. Ter definitie van gewenst gedrag onderschrijven we de gedragscode van Taskforce GO.

Positionering

PAARD is één van de negen grootste poppodia die het land rijk is. Wij zijn tevens het grootste poppodium in Zuid-Holland.

Zoals al benoemd wordt in drie van de vier ambities in dit beleidsplan (3.4) ziet PAARD de taak van aanjager, curator en bewaarder van de pop- en nachtcultuur in de regio als één van zijn bestaansredenen. Dat is de positie die wij innemen in de stad. PAARD wil daarom benaderbaar zijn, zowel voor onze bezoekers als voor samenwerkingspartners, of dit nu een grote culturele instelling of een beginnende ontwerper is. Wij delen onze expertise, ervaring, data, ruimtes en slagkracht met (nieuwe) partners, organisaties, instellingen en festivals in Den Haag. Op die manier ontstaan nieuw programma's, nieuwe festivals en nieuwe projecten.

PAARD is betrokken bij verschillende ketengesprekken, zie 2.4, positionering, terugblik.

In de popketen (ambitie 4) staat PAARD fier in het midden. Wij zijn niet de plek voor je eerste muzikles of je allereerste optreden. Daar zijn andere locaties en organisaties in de stad meer geschikt voor (Popradar, Musicon, Popdistrict, etc.). PAARD is de tweede halte. Het Haags programma in onze Kleine Zaal en Paardcafé is hier het resultaat van. Ook projecten als de PAARD-single en PAARD Concepts helpen artiesten en *young professionals* van B naar C en verder. We zijn blij dat we een schakel kunnen toevoegen aan die keten, namelijk de Concertzaal van Amare (cap 2500 staand).

Belang voor Den Haag

De activiteiten van PAARD zijn van grote invloed op de welvaart en het welzijn van de bewoners en ondernemers in de stad. De intrinsieke waarde van popcultuur hebben wij in onze missie, visie en ambities uiteengezet maar de impact op het individu en het collectief in de stad lichten we hier verder toe.

- **Individuele impact:** PAARD speelt een belangrijke rol in het leven van onze bezoekers. Het is een plek waar jong en oud hun identiteit en sociale netwerken ontwikkelen, plezier beleven, zichzelf ontplooien en geïnspireerd worden tot creativiteit. We zorgen voor ontspanning, verbondenheid en een uitlaatklep. Wij durven zelfs te zeggen dat PAARD daarmee een rol speelt in de (mentale) gezondheid van bewoners in Den Haag.
- **Maatschappelijke impact:** PAARD is een veilige haven voor samenkomst en maatschappelijke participatie, wat essentieel is voor de sociale cohesie in de stad. Door het aanjagen van sociaal-politieke dialogen bevordert PAARD het begrip tussen verschillende bevolkingsgroepen, generaties en denkbeelden. Daarmee spelen wij een rol in het maatschappelijke debat over normen en waarden.
- **Economische impact:** Op economisch vlak is PAARD van groot belang voor de stad. De komende beleidsperiode verwachten wij ruim een miljoen bezoekers richting het centrum te halen. We stimuleren daarmee de economie met (hotel)bezoek, toerisme, horeca-inkomsten en werkgelegenheid. We zijn daarnaast ook medeverantwoordelijk voor het imago van de stad; PAARD en Den Haag worden altijd in één adem genoemd.

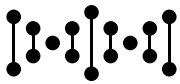
Publieksbereik Relatie publiek

Met ruim 750 programma's en een enorm palet aan genres, stijlen en concepten is de werkwijze van de marketingafdeling niet in één catchy marketingformule te vatten. De standaard PAARD-bezoeker bestaat niet, dat is juist de kracht. Het PAARD van de clubganger is anders dan het PAARD van de Symphonic Junction-bezoeker, de lokale muzikant of jonge student. Deze tientallen verschillende doelgroepen wonen in dezelfde stad maar de plekken die ze bezoeken, de vriendengroepen waarin zij zich begeven of de algoritmes waar zij bewust en onbewust onderdeel van zijn, zijn niet vergelijkbaar (moderne verzuiling noemen we het soms). Toch willen wij zorgen dat de potentiële bezoekers op de hoogte zijn van 'hun' PAARD-programma. Of dat nu via posters, e-mails of advertenties is maakt voor het einddoel (mensen naar PAARD krijgen) niet uit. De infrastructuur aan marketingtools is daarom continu in ontwikkeling.

We gooien allereerst het net breed uit. Dat betekent zichtbaar zijn. Zichtbaar op straat met postercampagnes, in de media met advertenties en online op alle platformen. Hierdoor trekken we een groot deel van de bezoekers naar de populaire concerten en clubavonden.

Daarnaast gaan we juist fijnmazig te werk. De marketingmachine van PAARD bundelt in samenspraak met het programmameteam een combinatie van genres, doelgroepen en muziekstijlen tot een vijftiental marketingtrechters. Hier gaan we de diepte in en doen we aan langdurige community building en klantenbinding.

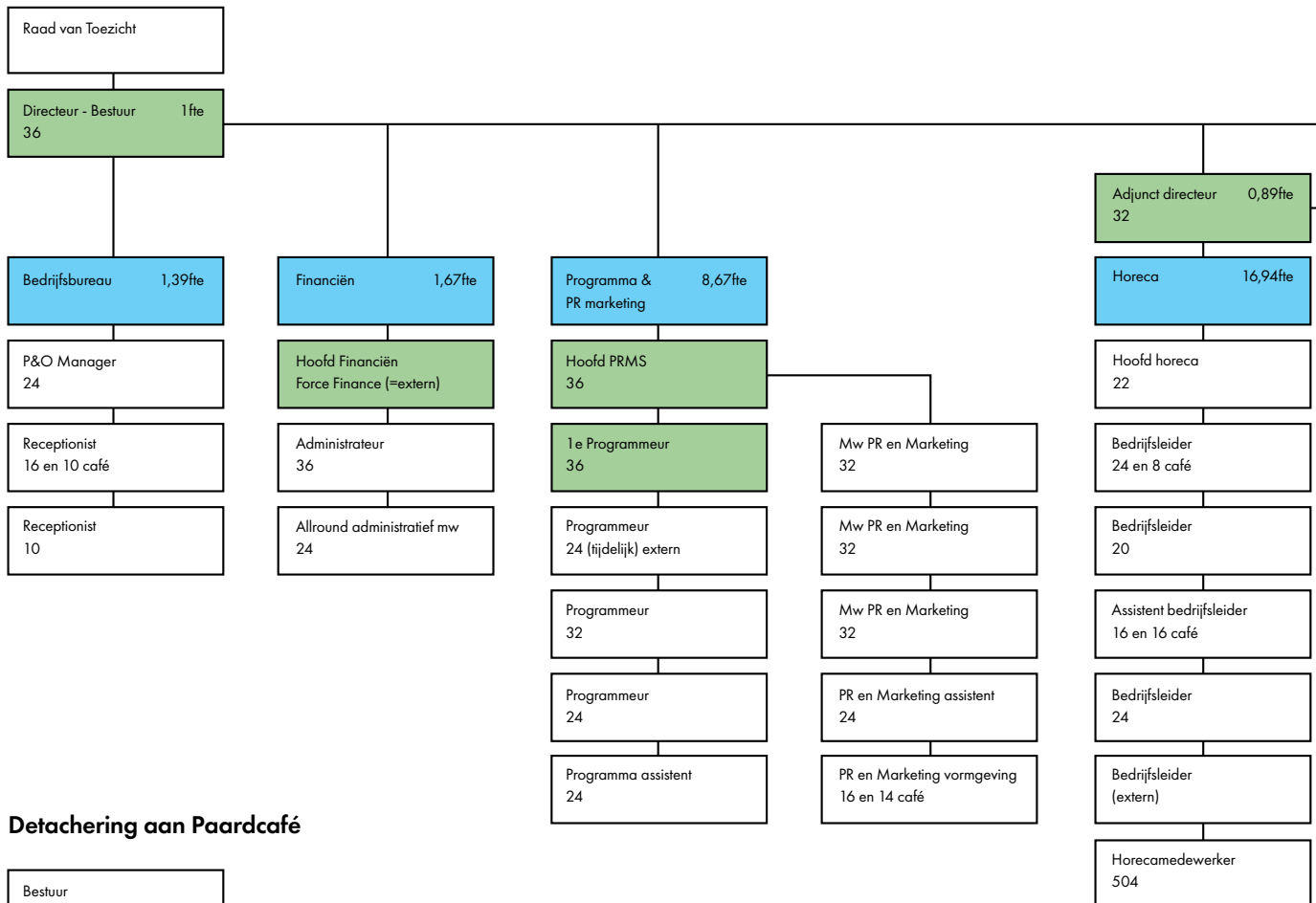




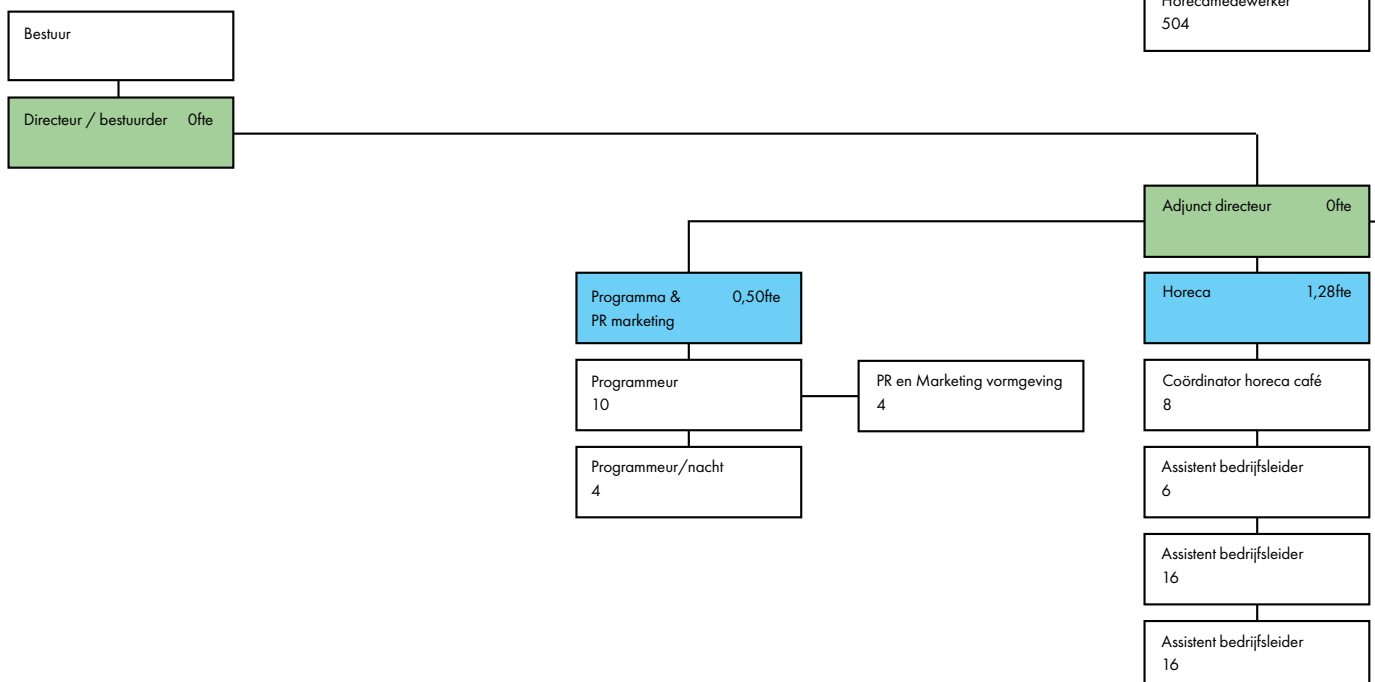
Organisatiestructuur

PAARD bevindt zich in een transitieperiode en de organisatie ontwikkelt mee. PAARD gaat fors uitbreiden en seniors maken plaats voor de nieuwe generatie. Om kennis, kunde en het collectieve geheugen niet verloren te laten gaan, zet PAARD nu al in op kennisoverdracht.

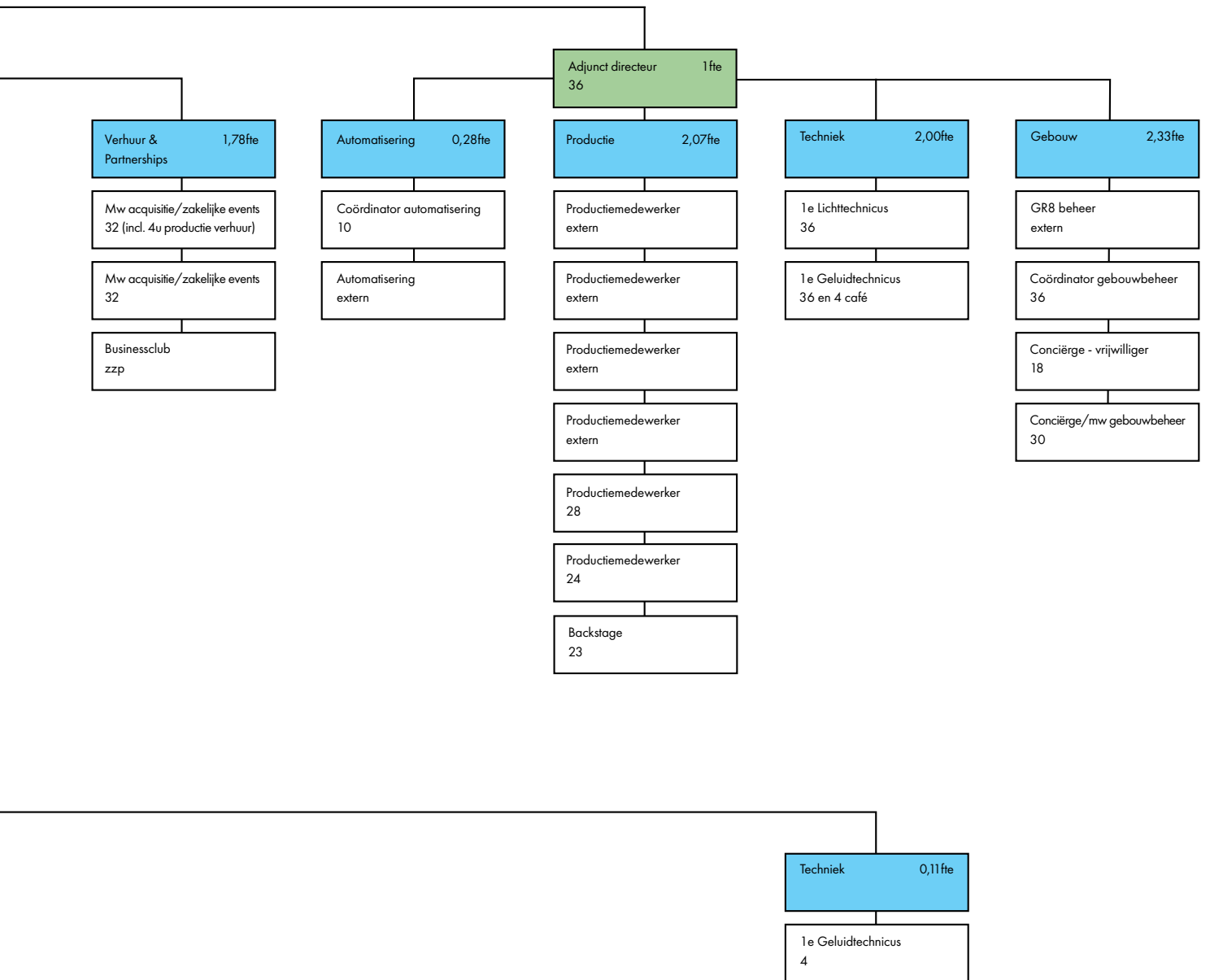
In 2024 wordt de laatste hand gelegd aan een nieuw te vormen organisatiestructuur. De formatie wordt in alle lagen uitgebreid. In 2023 is PAARD gestart met strategische personeelsplanning, maar in 2024 zullen we ook een externe organisatiedeskundige in de arm nemen om onze bevindingen objectief te laten toetsen. Samen willen we PAARD toekomstbestendig en sterker maken. In dit proces wordt speciale aandacht besteed aan toekomstige generaties op de arbeidsmarkt, maar ook GR8 en de hierboven genoemde ambities komen aan bod. Hieronder een conceptversie van het toekomstige organogram.

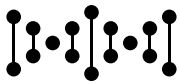


Detachering aan Paardcafé



MT





| Personeel | fte in 2025 | aantal personen in 2025 |
|--|--------------------|--------------------------------|
| aantal uren van een volledige werkweek: 36 uur | | |
| Totaal aantal fte: | 41,80 | 154 |
| waarvan met vast contract | 27,17 | 36 |
| waarvan met tijdelijk contract | 14,63 | 46 |
| waarvan inhuur/opdracht/zzp | 9,44 | 72 |
| Aantal stagiaires | 2,96 | 8 |
| Aantal vrijwilligers | 0,55 | 1 |
| Aantal STiP medewerkers | 0 | 0 |

Code Governance Cultuur en de Fair Practice Code

Sinds 2019 werkt PAARD met een raad van toezicht (RvT). De RvT vergadert minimaal viermaal per jaar en evalueert zichzelf jaarlijks. De directeur-bestuurder rapporteert in deze vergaderingen in hoofdlijnen over de uitvoering van haar taken. Deze rapportage bevat in ieder geval een financieel overzicht, een overzicht van de gerealiseerde besluiten en verwachte voortgang van de werkzaamheden en al datgene waarvan een raad van toezicht overigens op de hoogte behoort te zijn. In de RvT vormen twee leden de audit-commissie waarmee de directeur-bestuurder belangrijke financiële zaken zoals de jaarrekening zorgvuldig doorneemt alvorens die te presenteren aan de voltallige RvT. Leden van de RvT worden benoemd voor een periode van drie jaar en zijn tweemaal herbenoembaar. PAARD volgt de Governance Code Cultuur, alle nieuwe leden volgen hiervoor een training. PAARD heeft uitgangspunten geformuleerd die uitvoering beschreven staan in de jaarverslagen.

Fair Practice Code

PAARD werkt al jaren met de cao Nederlandse Poppodia en Festivals. We volgen deze cao nauwgezet, informeren onze medewerkers hier actief over en nemen de sociale verplichtingen op ons. De honorering voor onze zzp-ers baseren wij op de cao-richtlijn en vergelijking met andere podia's.

Voor wat betreft *fair pay*: laat voorop staan dat PAARD vindt dat alle makers fatsoenlijk betaald moeten worden en dat we ons solidair voelen met de pop acts die in onze programma's staan. Dat professionele makers die al jaren bezig zijn structureel onder het minimumloon opereren, is gewoon heel verkeerd. Maar we willen ook een nuance aanbrengen in een te gemakkelijke exercitie om volgens één stringente eendimensionale norm te honoreren. Want er zitten wel degelijk meer dimensies in het makerschap in de popmuziek.

Om te beginnen is er in de popmuziek een categorie die zo'n minimumvergoeding helemaal niet nodig heeft: commercieel succesvolle makers die een marktconforme gage kunnen vragen en die meestal ook krijgen. Dit zijn artiesten met een erkende maakpraktijk die een team van zakelijke, creatieve en organisatorische ondersteuners om zich heen hebben. Aan de andere kant van het spectrum heb je makers die volledig aan het begin van hun carrière staan. Je bent je instrument in zekere mate meester, net de eerste songs geschreven of tracks gemaakt, een

paar keer gerepeteerd en vervolgens lonkt de mogelijkheid voor een optreden voor vrienden en familie, terwijl het artistieke profiel eigenlijk nog volop in ontwikkeling is. Publieksbelangstelling is dan doorgaans minimaal. Misschien heeft de maker al een concreet beeld van een toekomstige maakpraktijk, maar mogelijk is dat nog maar een verre stip op de horizon. We zien regelmatig jonge makers die nog geen eenduidige keuze hebben gemaakt of ze zich überhaupt als professionele makers verder willen ontwikkelen, of dat dit (voorlopig) een toffe hobby blijft.

PAARD vindt dat er voor iedere partij in dit spectrum passende beloningen moeten zijn. Daarin staan we niet alleen: ook de Vereniging Nederlands Poppodia en Festival (VNPf) en de Popcoalitie (een platform van alle relevante spelers in de Nederlandse popmuziek) gaan daarvan uit. Gemeenschappelijk is er de afgelopen jaren beleid ontwikkeld over wat fair is voor popmakers. Beleid waarover het laatste woord overigens nog niet gesproken is. In 2022 voerde bureau Berenschot een onderzoek uit naar de inkomenspositie van popmuzici in Nederland en over hoe dit te passen is in de financiële huishouding van de Nederlandse poppodia.

Eén van de conclusies was dat een uitbetaling van alle popmuzici naar een faire inkomensnorm –in feite een overbrugging van de huidige praktijk naar *fair pay*– zou resulteren in een extra landelijke kostenpost van 7,8 miljoen Euro. Dit heeft alleen betrekking op de podia die bij de VNPf zijn aangesloten, dus bijvoorbeeld niet op cafés en andere zalen met muziekprogrammering.

Berenschot heeft geconcludeerd dat er voor een dergelijke toename geen maatschappelijk draagvlak bestaat en dat hier geen budget voor te vinden is bij de podia zelf. Wanneer we met z'n allen besluiten dan maar minder popconcerten te organiseren, dan betekent dat vooral dat optredens aan de 'onderkant' worden geschrapt, dus minder optredens door beginnende en opkomende artiesten. Ook geen goed idee: dit druist geheel in tegen de functie die PAARD heeft voor jong talent in de stad, tegen ons idee over diversiteit en tegen de verbindingen die we binnen de popketen tot stand willen brengen. Juist de beginnende maker, die dan veel minder optredmogelijkheden heeft, is de dupe.

PAARD ziet meer heil in een oplossing die mede is aangedragen door de ketentafel popmuzici van PACCT. Daarbij is het uitgangspunt popmakers in te delen in vijf categorieën (0 t/m 4). We zien bij PAARD vaak beginnende makers in de categorieën 'starting up' (fase 0). Veel van hen gaan in dit stadium met muziek maken om als hobby. In de visie van PAARD is het in dit stadium van belang ervaring op te doen: met 'meters maken', een show opzetten, je eerste promofoto's of video. Dat is van groter belang dan een gage ontvangen. Makers in deze fase zijn gebaat bij een onkostenvergoeding: naast een vergoeding van gemaakte kosten faciliteert PAARD het optreden wel met serieuze ondersteuning op het gebied van marketing, techniek en productie, waardoor je als jonge artiest toch een heel professioneel optreden kunt geven. Deze startende categorie van muziekmakers speelt vaak in PAARD. Het complete aanbod in Paardcafé valt hier zo ongeveer onder.

Boven deze eerste fase staan de 'upcoming' acts (fase 1). Acts die bijvoorbeeld hun eerste shows gespeeld hebben, waar zich een fanbase omheen ontwikkelt, mogelijk optredens bij de Popronde en uitzicht op een eerste officiële release. Acts die op eigen kracht zo'n 50 tot 100 bezoekers trekken, die ambitie en eigenzinnigheid tentoonspreiden. Deze acts ondersteunt PAARD bijvoorbeeld met voorprogramma's, door te helpen met een releaseshow of door hen op te nemen in onze singlesclub. In

financieel opzicht vinden we hier een gage gepast die onder de SENA-norm zit, maar wel ruim de onkostenvergoeding en het sociale minimum overstijgt.

Bovenaan de middencategorie zit een 'developing' groep makers (fase 2) die bij een show in PAARD de Kleine Zaal vult. Deze makers hebben een groot aantal zaken voor elkaar: één of meerdere releases, een aantal professionele ondersteunende partijen om zich heen, een redelijke media-aandacht. Voor PAARD is dit een categorie makers die ondersteund moet worden met een volwassen gage, conform de SENA-norm van 290 Euro per persoon per dag. Over het algemeen is de recette-opbrengst te gering om deze gage te betalen.

Eindconclusie is dat er dus geld bij moet. PAARD ondersteunt het idee van PACCT om een fonds te realiseren waarin een deel van de servicekosten van elk verkocht kaartje terechtkomen. Dit bedrag zou door de overheid *gematched* moeten worden om daarmee de gages aan te vullen.

De Ketentafel Pop van FairPACCT start een Fair Pay Pilot van september t/m november 2024. PAARD is één van de zes podia die hieraan gaat deelnemen. Er zijn gesprekken gaande met VSB, Cultuurfonds en Fonds Podiumkunsten om hierin te participeren.

Muzikmakers die zich in Fase 3 en 4 bevinden ontvangen reeds een marktconforme gage.

Huidige bedrijfsrisico's

De bedrijfsvoering van PAARD is de afgelopen jaren zeer stabiel geweest. Toch onderkennen we een aantal mogelijke risico's:

- **Inflatie.** De hoge inflatie van de afgelopen twee jaar zorgt voor snel oplopende kosten, met name op het gebied van energie, beveiliging, (internationale) reizen en inhuur van materialen en zzp'ers. De geschatte impact is € 150.000 op jaarbasis.
- **Extra kosten door strengere wetgeving rondom flexibele arbeid.** De invoering van de Wet Arbeid in Balans (WAB) heeft voor PAARD al tot extra werk en kosten geleid. De voorgenomen plannen voor 2024 en verder (met name afschaffing nul-uren en min-max contracten) zullen opnieuw kostenverhogend werken. Met een wisselende zaalbezetting door aanbodafhankelijkheid en seizoenspatroon is het voor PAARD nagenoeg onmogelijk de inzet van personeel voor langere tijd vooruit te plannen. De geschatte impact ligt tussen de € 50.000 en € 100.000 op jaarbasis.
- **Niet vervuld krijgen van vacatures door krapte op de arbeidsmarkt** in combinatie met de gestegen kosten van levensonderhoud. Een niet te vervullen vacature heeft in eerste instantie een kostendaling tot gevolg. Afhankelijk van de niet vervulde positie kan de impact echter groot zijn, maar niet direct te kwantificeren.
- **Sluiting door (tijdelijke) intrekking van de vergunning.** Hoewel we er alles aan doen om incidenten te voorkomen, zijn ze niet volledig uit te sluiten. Recente incidenten in TivoliVredenburg (schoonmaker doodgestoken) en Ahoy (schietpartij in de zaal) drukken ons wat dat betreft met de neus op de feiten. De impact betreft alle eigen inkomsten voor de periode van sluiting. Stel dat dit drie maanden is, dan kan het oplopen tot € 1.400.000.

Bedrijfsrisico's 2025-2028

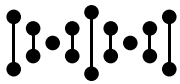
Daarbovenop verwachten we ook nieuwe ontwikkelingen in de periode 2025 - 2028:

- **Wetswijzigingen ZZP.** In 2025 lijkt het huidige handhavingsmoratorium af te lopen en komt er nieuwe regelgeving met onder meer een minimumtarief. De invoering daarvan heeft een geschatte impact van € 75.000 op jaarbasis. Helemaal niet meer kunnen werken in de huidige vorm met bijvoorbeeld technici en stagemanagers kan tot een verdubbeling van deze extra kosten leiden.
- **Strengere wetgeving** op het gebied van bijvoorbeeld alcohol. Hoewel een volledig alcoholverbod niet waarschijnlijk is, zou de impact aanzienlijk zijn. De geschatte horeca omzet van gemiddeld € 1.700.000 voor de periode 2025-2028 wordt dan gehalveerd. Een beperking van alcoholverkoop zal een kleinere daling veroorzaken.
- **Afname populariteit livemuziek.** Hoewel de livesector na corona snel is teruggeveerd, is het op lange termijn mogelijk dat de populariteit van livemuziek afneemt. De jongere en toekomstige bezoekers, generaties Z en A, zijn veel meer gewend aan digitale consumptie en zien "live" digitale consumptie (streaming) ook als volwaardig. Bovendien wordt de populariteit van artiesten kortstondiger, waardoor ver vooruit programmeren risicovoller wordt. Het is op dit moment nog niet mogelijk dit te vertalen in een concreet bedrag.

Om deze risico's te beperken, hebben we een aantal scenario's voor ogen:

- Waar mogelijk laten we de inkomsten meestijgen (entree, horeca, servicekosten, garderobe etc.). Tot nu toe blijken de bezoekers niet af te haken. Of er een moment komt dat dit wel het geval is moet blijken.
- Er wordt zo goed mogelijk ingespeeld op de bestaande en toekomstige wetgeving. Met de extra kosten wordt rekening gehouden in de begroting.
- Sectorbreed wordt de cao onderzocht en waar nodig aangepast. PAARD heeft een eigen loongebouw waarbij de lonen hoger liggen dan de (minimum) cao en kijkt opnieuw naar de waardering van de functies.
- Er wordt gewerkt met een vast securitybedrijf waarbij de inzet bepaald wordt afhankelijk van het programma. Indien PAARD het veiligheidsrisico te hoog acht wordt programma niet geaccepteerd.
- In de begroting zijn de kosten van de verwachte wetswijzigingen opgenomen. Het wetgevingsproces wordt nauwgezet gevolgd en waar nodig wordt juridisch advies ingewonnen.
- Mocht strengere wetgeving komen, dan zal er naar pragmatische oplossingen gezocht worden. Dit is bij invoering van het rookverbod ook mogelijk gebleken. Bij programma's met veel minderjarigen wordt in bepaalde gevallen al gekozen geen alcohol te schenken.
- De programma- en marketingafdeling zorgt voor ruime kennis over de marktontwikkelingen door onder andere bezoek aan showcase festivals. Programma's worden boekhoudkundig ingedeeld in verschillende categorieën waardoor de resultaten inzichtelijk zijn en geanticipeerd kan worden op wijzigende omstandigheden.

De continuïteit van de PAARD-organisatie borgen we niet alleen met gemeentelijke subsidie en publiekinkomsten maar ook met cofinanciering uit andere bron. Er wordt structurele cofinanciering ontvangen van het Fonds Podiumkunsten binnen de Podiumregeling. We hopen deze ook in de komende jaren te mogen ontvangen. Op het geheel van de huidige en verwachte



baten is deze bijdrage echter niet meer dan 1%. Mocht deze subsidie vervallen dan is dat vooral spijtig voor de artiesten die we ermee kunnen ondersteunen, maar het voortbestaan van PAARD komt niet in gevaar.

Onderhoud

Belangrijke onderhoudskosten in het komende jaar en de beleidsperiode 2025-2028 met verwachte bedragen (afgerond op duizenden) zijn:

2024: Plafonds € 53.000; verlichting €72.000;
alarminstallatie €16.000,
2025: sanitair €62.000; schilderwerk € 188.000,
2027: Beveiliging € 5.000, vloeren € 7.500, lift €53.000
2028: noodverlichting € 6.000

Daarnaast wordt er doorlopend klein onderhoud gedaan, met een verwachte en (behalve in de coronaperiode) gerealiseerde bezoekersstroom in de orde van 250.000 per jaar is dat geen overbodige luxe. Meer details over het onderhoud staan in het bijgevoegde meerjarenonderhoudsplan.

Het meerjarenonderhoud wordt betaald uit de daarvoor bestemde voorziening die gevuld wordt met de door gemeente Den Haag daarvoor gealloceerde subsidie.

Investeringsen

PAARD beschikt over state of the art installaties voor licht en geluid en heeft de beschikking over *cashless* systemen voor de horeca en de garderobe. Het is van belang om, zeker waar het licht en geluid betreft, bij te blijven. Niet alleen op het gebied van duurzaamheid (bijvoorbeeld ledverlichting) maar ook om aan de wensen van optredende artiesten en producenten te voldoen. Als PAARD achter gaat lopen bij vergelijkbare (pop)zalen zal dat een negatieve invloed op het aantal programma's hebben. Daarom zijn we voornemens alle essentiële onderdelen in de komende beleidsperiode te vervangen.

De belangrijkste investeringen en geschatte bedragen in de beleidsperiode zijn:

- Geluidsinstallatie (PA, Monitors, mengpanelen, randapparatuur) € 650.000
- Kassasysteem € 50.000
- Lockers € 30.000
- Lichtinstallatie € 150.000

De meest kostbare investeringen kunnen worden gedaan uit de bestemmingsreserve licht en geluidsinstallatie. De overige investeringen kunnen worden gedaan zodra de huidige apparatuur afgeschreven is. Daardoor stijgt de afschrijvingslast niet. PAARD beschikt over voldoende liquide middelen om de voorgenomen investeringen direct af te rekenen op het moment dat ze noodzakelijk zijn.

Inkomsten

Belangrijkste verschil met 2023 is dat we verwachten dat alle inkomsten stijgen door inflatie. Dit geldt in het bijzonder voor horeca, waar nog een lopend inkoopcontract geldt wat in 2024 afloopt. De horecaprijzen waren in 2023 daardoor nog relatief laag. Reeds in 2024 zullen de prijzen verhoogd worden en in 2025 zo nodig verder. We vertrouwen erop dat het publiek door de stijgende lonen evenveel blijft consumeren maar beseffen dat daar een risico in zit. De verwachting is dat de verhouding tussen eigen inkomsten en subsidies relatief onveranderd blijft en dat PAARD ongeveer 75% eigen inkomsten genereert.

Duurzaamheid

PAARD is continue bezig met het verduurzamen van het gebouw en de organisatie. Na de grote slag die er in 2021 geslagen is met

het automatiseren van de luchtbehandeling, is die lijn doorgezet. Boven de Grote Zaal liggen al sinds 2019 zonnepanelen die niet PAARD zelf ten goede komen, maar een coöperatie uit de omgeving. Daarom is er inmiddels een onderzoek gaande naar de mogelijkheid voor het leggen van zonnepanelen op de resterende dakdelen van het PAARD-gebouw.

Nu het huidige PAARD-gebouw de twintigjarige leeftijd heeft bereikt, zullen er de komende beleidsperiode een aantal grotere gebouw-gebonden zaken vervangen of verbouwd worden. Hoewel een deel daarvan door de Gemeente Den Haag als huisbaas opgepakt zal worden, zal in alle situaties gekeken worden naar de mogelijkheid tot verduurzaming waarin wij als huurder graag een rol spelen.

We zoeken nog naar een meer duurzame oplossing voor het energieverbruik maar kopen de stroom groen in. Vanaf eind 2022 is het aantal plastic flesjes water aanmerkelijk gereduceerd, aangezien PAARD in het contact met de artiesten aanstuurt op het zelf meebrengen van duurzame (water)flessen. Mocht dat niet het geval zijn dan levert PAARD afwasbare waterflessen voor op het podium om die na het evenement terug te ontvangen en opnieuw te gebruiken. Aan de publiekskant stimuleren wij om bezoekers hun beker terug om te ruilen door een statiegeldsysteem. Dit zorgt voor een langere levensduur. De artiestencatering is in principe vegetarisch. Alleen wanneer een artiest nadrukkelijk vraagt om vlees, wordt dat aangeboden.

Tot slot staat Renewi, het afvalverwerkingsbedrijf waar PAARD een contract mee heeft, bekend om haar innovatie op het gebied van afvalverwerking in combinatie met duurzaamheid en recycling.

3.5 BELEIDSDOEL DIVERSITEIT EN INCLUSIE (D&I)

We zijn er voor iedereen, maar begrijpen dat dat heel gemakkelijk gezegd is. Het speelveld waarop PAARD zich bevindt (pop- en nachtcultuur) is inherent divers. Wij geloven dat wat er in PAARD gebeurt, speelt, te horen en zien is, een spiegel moet zijn van de stad en maatschappij. Een vereiste daarvoor is dat ons programma, publiek en personeel divers en inclusief is. D&I komt niet vanzelf, blinde vlekken en uitdagingen bestaan. Wij willen en moeten blijven leren. Daarom heeft PAARD beleid waarmee een kritische blik (intern en extern) gewaarborgd is, zodat PAARD er vóór – maar zeker ook achter – de schermen voor iedereen is en kan zijn.

PAARD hanteert de volgende definities:

- **Diversiteit** gaat over de verschillen tussen mensen (in onder andere genderidentiteit, leeftijd, lifestyle, opleidingsniveau, geardeerdheid, etnisch-culturele achtergrond, arbeidsvermogen).
- **Inclusie** gaat over omgaan met en het optimaal benutten van deze verschillen, over gedrag en over cultuur.

Programma & partners

Uit de *Nulmeting Code Diversiteit en Inclusie* blijkt dat Programma (5/5) en Partners (5/5) divers zijn zoals bij een poppodium in de grote stad verwacht mag worden. PAARD biedt ruimte aan verhalen en muziek die minder vanzelfsprekend zijn of minder vaak te horen zijn. Dit komt o.a. omdat het programmateam van PAARD bewust divers is. Bij de selectie staan kwaliteit, expertise en talent voorop, maar er wordt ook nagedacht hoe de samenstelling van het team zo divers mogelijk blijft (in achtergrond, representatie, leeftijd, gender etc.). Hierdoor zijn de keuzes die gemaakt worden scherper en is er ruimte voor verschillende inzichten. Met data (ticketverkoop, klantgegevens en onderzoeken als *Publieksonderzoek Cultuursector The Hague & Partners 2021 – 2022*) wordt gekeken hoe de samenstelling van PAARD-publiek zich ontwikkelt.

Het programmteam is (mede)verantwoordelijke voor het veilige, inclusieve karakter van het programma dat PAARD over de vloer krijgt. Als dit veilige karakter dreigt te ontbreken, wordt er geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd; ongeacht waar het signaal vandaan komt; (de stad, van het (horeca)personeel of andere organisatoren en partners). Als communicatie of gecreëerde sfeer (op, voor of achter het podium) niet in lijn liggen met de normen en waarden van PAARD, zullen we het gesprek aangaan met de betrokken artiesten of organisaties. In het verleden zijn hierdoor langlopende samenwerkingen stopgezet.

In de komende beleidsperiode is het van belang dat de ingeslagen weg structureel onderdeel wordt van de bedrijfsvoering. Tijdens programmavergaderingen en strategische (MT)overleggen wordt geëvalueerd aan de hand van data en programmaliijnen. Voor een verdere uitleg over ons creatief beleid verwijzen we naar 3.2.

Publiek

Wie regelmatig PAARD bezoekt kan niet anders constateren dan dat we horizontaal en verticaal een uitermate divers publiek trekken (in de nulmeting D&I scoren wij een 4.1 op Publiek). PAARD doet mee met het publieksonderzoek Cultuuronderzoek van *The Hague & Partners*. Dit geeft ons inzicht in welke (potentiële) bezoekers wij missen (oud, jong, opleidingsniveau en in welk postcodegebied). Wanneer nodig wordt hier vervolgens op bijgestuurd met nieuwe programmaliijnen, concepten of samenwerkingspartners. Let op: een nieuwe doelgroep boor je niet van de één op de andere dag aan. Duurzame publieksopbouw heeft tijd nodig.

Inclusief zijn betekent ook toegankelijk zijn. Wij onderscheiden daarin verschillende vormen van toegankelijkheid:

- **Fysiek:** PAARD zelf is toegankelijk voor iedereen. Paardcafé is vanwege brandveiligheid fysiek niet-toegankelijk voor mensen met een beperking. In de komende beleidsperiode wordt er onderzocht of er aan het café aanpassingen kunnen worden gedaan om ook deze zaal toegankelijk te maken voor een nog groter publiek. Ook zal PAARD de komende beleidsperiode onderdeel worden van *The Hidden Sunflower*, een symbool voor bewustwording bij niet-zichtbare handicaps.
- **Digitaal:** De website van PAARD is ontwikkeld om voor een zo breed mogelijk publiek te lezen, horen en zien te zijn. In de komende beleidsperiode zal PAARD landelijk het voortouw nemen door volledig te voldoen aan WCAG-doelstellingen voor online toegankelijkheid. Mensen die liever offline opereren, kunnen een kaartje kopen in PAARD, bij de ticketzuiel of kassamedewerker. Dit werkt ook de andere kant op. Door het aanbieden van livestreams (vanuit onze in de coronaperiode gebouwde streamstudio) bieden wij een prikkelarme concertervaring bij geselecteerd programma.
- **Financieel:** Financiële drempels verlagen we zoveel mogelijk. Met de Ooievaarspas, CJP Pas, PAARD-vriendenpas of een We Are Public-pas is het mogelijk tegen een verlaagd tarief tickets aan te schaffen. PAARD is sinds 2022 sponsor van het initiatief *Quiet*, dat verlichting biedt aan verborgen armoede in de stad. PAARD stelt gratis tickets, consumptiebonnen en garderobetickeets beschikbaar. Tenslotte zijn er geregeld gratis activiteiten zoals het eerdergenoemde PAARD van STAL-festival en het gros van de programmering in Paardcafé.
- **Sociaal:** Het is belangrijk dat PAARD een veilige en open *minded* plek is, waarbij het vanzelfsprekend is dat je wordt geaccepteerd zoals je wenst te zijn. We beseffen dat we niet alle kennis in huis hebben en dat is een van de redenen dat we graag externe partners als bijvoorbeeld **COC**, **VTV**, **MuteSounds** of **The Black Hague Experience** vragen om advies. Binnen onze muren ben je veilig, maar of je dat ook zo ervaart is niet vanzelfsprekend. Al het PAARD (horeca)

personeel en onze beveiliging volgen daarom jaarlijks de cursus 'Safer Clubbing'; gegeven door Stichting Sex Matters, aangeboden door de gemeente Den Haag (afdeling emancipatie); waarin sociale, onderlinge en ervaringen met veiligheid een belangrijke rol spelen. Daarnaast is PAARD onderdeel van de **Ben Je Oke?-campagne** van stichting Rutgers.

PAARD oormerkt de komende beleidsperiode een deel van het budget voor het (door)ontwikkelen van nieuwe initiatieven om de toegankelijkheid te vergroten. Dit is terug te zien in de post 'organisatiekosten'.

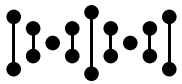
Personeel

Diversiteit brengt perspectieven en ervaringen samen. Ideeën en inzichten worden rijker en besluiten worden beter. Dat is voor een creatieve organisatie als PAARD essentieel. In de nulmeting scoort PAARD een 3.2 op personeel. Met name omdat PAARD D&I ziet als een *ongoing process*, een werkwoord. We hebben harde targets (in cijfers) altijd gemeden, omdat kwaliteit en expertise voorop staan in de werving. Het ontbreken van die harde targets, doet ons minder scoren op de nulmeting. Dat wil niet zeggen dat we geen actief beleid voeren of dat D&I geen prioriteit is. Hieronder identificeren wij een aantal uitdagingen (en kansen) waar de HR-afdeling van PAARD zich mee bezig houdt. Onder de kantoor-medewerkers is weinig verloop, waardoor er weinig vacatures uitgezet worden. Als er een vacature uitgezet wordt, gaat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uit naar iemand die bijdraagt aan een realistische afspiegeling van de Haagse samenleving. Bij de horeca-afdeling is er een hoger verloop en hierin zien we de gewenste afspiegeling dan ook sterker terug.

PAARD is aan diversiteit verloren door arbeidsvoorwaarden in onze cao. Die kunnen niet altijd concurreren met die van de commerciële markt. De cao zal komende periode gebenchmarkt worden. Hiermee wordt de arbeidsmarktpositie van PAARD en de sector verbeterd. Ook is het van belang dat PAARD het inclusieve werkgeversmerk versterkt, bijvoorbeeld met de campagne **Back-stagepass: Podiumtechniek voor Meiden** of een **stage-oriëntatiedag**. Onze vacatures zijn door een recruitment-bureau doorgelicht op inclusiviteit en worden actief in diverse *communities* verspreid. In de komende beleidsperiode gaan we de diversiteit-charter van de SER ondertekenen, waarmee wij ons committeren aan het implementeren van de bijkomende Toolkit.

Het managementteam (MT,7 personen) kan onmogelijk alle perspectieven (150+ collega's) in de besluitvorming meenemen. Het ophalen van inzichten uit de organisatie en het terugleggen van besluiten in de organisatie zijn kerntaken van het MT. Dit wordt komende beleidsperiode vastgelegd in een MT-reglement. Ook organiseert het MT sinds 2023 ieder kwartaal een strategisch MT, waarbij strategie & doelstellingen centraal staan; ze worden geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig. Naast reguliere organisatiebijeenkomsten, personeelsvergaderingen en de beleidsdag, moet er een continue dialoog zijn tussen medewerker en leidinggevende. Psychologische veiligheid zorgt voor een inclusieve omgeving, waardoor diversiteit de kans krijgt te groeien. Daarom volgen alle leidinggevenden van PAARD de komende jaren een training inclusief leiderschap.

Een divers en inclusief publiek, programma en personeelsbestand is een speerpunt binnen PAARD waar continu aan gewerkt wordt. De randvoorwaarden waar D&I vanuit ontstaan moeten diep in de organisatie verankerend zijn; daar maken wij ons hard voor in de komende beleidsperiode. We willen ons dan ook committeren aan ondergenoemde doelstellingen zodat een inclusief (werk) klimaat en diversiteit kan blijven ontwikkelen.



Doelstellingen:

- Maandelijks evaluatiemomenten D&I tijdens programma-overleg
- Halfjaarlijks evaluatiemoment D&I tijdens Strategisch MT
- In 2025 – 2028 wordt er jaarlijks budget vrijgemaakt voor projecten en aanpassingen binnen/aan PAARD die de toegankelijkheid vergroten.
- WCAG-doelstellingen zijn online gehaald in 2028
- Alle leidinggevendenden volgen in de nieuwe beleidsperiode een training inclusief leiderschap
- De Safer Clubbing training wordt jaarlijks herhaald voor al het (nieuwe) personeel
- Onderzoek of Paardcafé fysiek toegankelijker gemaakt kan worden.
- PAARD ondertekent de charter diversiteit van de SER.

3.6 BELEIDSDOEL CULTUUREDUCATIE

Voor PAARD is het van belang jongeren op jonge leeftijd vertrouwd te maken met muziek en popcultuur. In samenwerking met Cultuurschakel en Ready To Play organiseren we 'Rockster in de Beatstad', een cultuuronderwijs-programma voor de laatste twee klassen basis- en de eerste twee klassen voortgezet onderwijs. De leerlingen krijgen een bloemlezing uit de Haagse popgeschiedenis – van rock tot rap –, uitgevoerd door een live-band en waarbij de kinderen ook zelf het podium op mogen. Vóór hun bezoek aan PAARD krijgen de scholen lesmateriaal ter voorbereiding. Naderhand krijgen de scholen de gelegenheid de voorstelling te evalueren. 'Rockster in de Beatstad' vindt jaarlijks plaats, met vier tot zes voorstellingen voor zo'n 500 scholieren van ongeveer acht scholen uit alle delen van Den Haag.

PAARD is één van de bedrijven waar JINC-bliksemstages plaatsvinden. Deze stages hebben tot doel kinderen uit, met name, achterstandssituaties kennis te laten maken met mogelijke beroepen in de culturele sector én met de culturele sector zelf. Eén keer per maand komen acht tot tien leerlingen bij PAARD langs. Ze krijgen een rondleiding en vervolgens in twee groepjes een spoedcursus licht en geluid. Na de workshop gaan ze het podium op. Dan mogen ze zingen en rappen over de geluidsinstallatie, waarbij de andere groep licht en geluid verzorgt.

Daarnaast doet PAARD aan volwasseneneducatie. Vijftig jaar PAARD en vijftig jaar popcultuur gaan hand in hand en daarom willen we in ons aanbod ruimte scheppen voor achtergronden bij de popgeschiedenis, popcultuur en het beleven van muziek. De 'Symphonic Junction'-concerten in onze gezamenlijke serie met het Residentie Orkest worden voorafgegaan door een inleiding van een muziekjournalist. PAARD programmeert Behind the Music, een serie interviews met Nederlandse, vaak Haagse, pophelden als Rinus Gerritsen van Golden Earring en Spike van Zoest van DI-RECT. PAARD organiseert een Cursus Popgeschiedenis: een verdiepende en verrassende leergang van twaalf avonden over muziek en popcultuur in al z'n maatschappelijke verschijningsvormen. PAARD biedt een podium aan Haagsch College, waarbij vooraanstaande sprekers een masterclass geven aan studenten binnen hun vakgebied.

3.7 BELEIDSDOEL TALENTONTWIKKELING EN MAKERSKLIMAAT

PAARD heeft voor de komende beleidsperiode de stabiliteit van de popketen, het floreren van de Haagse muzikscene en de bloei van jong Haags talent tot een speerpunt in haar ambities gemaakt. Talentontwikkeling en ruimte voor makers zitten dan ook

gebakken in PAARD als organisatie, onze programmering en de projecten waar wij onze energie in steken.

Het is daarbij verstandig te duiden hoe talentontwikkeling in de popmuziek werkt, een gegeven dat meestal heel anders verloopt dan bijvoorbeeld bij klassieke muziek of theater en dat zich vaak ver van de institutionele vakopleidingen muziek afspeelt. De startende jonge popmakers hebben weinig tot geen formele scholing en balanceren korte of langere tijd tussen de amateur- en professionele status in. We zien bij de meerderheid van hen de intrinsieke noodzaak tot het zelf scheppen van eigen repertoire en een eigen autonoom artistiek profiel. Dat gebeurt meestal tamelijk intuïtief: bij popmakers staat er niet snel een dramaturg of musicoloog uitleg te geven over wat er wordt gecreëerd.

Talentontwikkeling is een langlopend traject: idealiter zijn er op verschillende niveaus mogelijkheden voor talentvolle musici. In de visie van PAARD kun je vijf cruciale stappen formuleren:

- **Leren:** Muziekonderwijs, rolmodellen, etc.
- **Creëren:** Oefenruimtes, broedplaatsen, (thuis)studio's etc.
- **Presenteren:** Podia/festivals, media, demo's uitbrengen etc.
- **Professionaliseren:** Tour, muziek uitbrengen, tickets verkopen etc.
- **Excelleren:** Management, platenmaatschappij, boekers, etc.

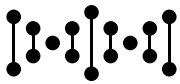
PAARD wil in ieder geval een rol spelen bij de bovengenoemde stappen drie t/m vijf. We zullen jonge Haagse artiesten een podium bieden, bijvoorbeeld door een eerste optreden in het Paardcafé te verzorgen, een plek op een Club 3VOOR12 Den Haag-avond of een support bij een (inter)nationale artiest. Vanaf dat eerste optreden hopen wij talent zo vaak mogelijk in en rond PAARD te zien. We leren de makers persoonlijk kennen en begeleiden hen waar mogelijk in hun loopbaan. Dat hebben we de afgelopen jaren in de praktijk gebracht met bijvoorbeeld Son Mieux, Tess Merlot en Sky Feliz. Het PAARD-single traject, waarin wij de samenwerking tussen artiest en PAARD nog meer intensiveren is daarbij een ijkpunt. Samen met veelbelovende artiesten gaan wij hierbij een begeleidingstraject van een jaar in, met een fysieke vinylsingle als eindresultaat. Ook organiseren wij vanuit Paardcafé het Picked by PAARD-traject waarbij we de meest veelbelovende acts selecteren en in contact brengen met festivalprogrammeurs in het land.

Acts in fase vier ondersteunen we bijvoorbeeld door ze voorafgaand aan hun optreden op Eurosonic Noorderslag in PAARD te laten 'proefdraaien' tijdens een showcase bij ons op het podium. In fase vier leggen wij ook contacten tussen artiesten en ons uitgebreide netwerk om zo artiesten verder te helpen te professionaliseren. Ook het topsegment blijven we ondersteunen: gevestigde artiesten als **DI-RECT**, **Prins S. & de Geit**, **Son Mieux** en **Goldband** repeteren hun landelijke live-tournee eerst in PAARD. Zo faciliteert PAARD Haagse supersterren en stomen we tegelijkertijd de volgende generatie klaar en maken we de keten rond.

Er is echter ook een andere vorm van talentontwikkeling: die van het ontwikkelen van makers en professionals om het poptalent heen: zoals organisatoren, technici, fotografen, grafisch ontwerpers, managers, marketeers en concertboekers. PAARD (her)startte in 2023 PAARD Concepts, een project waar wij bottom-up op zoek gaan naar nieuwe clubavonden- en concepten. Wij doen een open call aan jong organisatietalent in de stad; kom met je ideeën! Wij begeleiden vervolgens het gehele traject, van het maken van een begroting tot het feest zelf. Uit voorgaande edities zijn de avonden **Molotov** en **Mama Africa** voortgekomen. PAARD continueert en intensiveert dit project voor de komende periode.

HOOFDSTUK 4

MEERJAREN- BEGROTING 2025-2028 EN BALANS 2021-2022

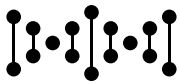


MEERJARENBEGROTING 2025-2028

| A. BATEN: | BEGROTING 2025 | REALISATIE 2022 | PROGNOSE 2023 | PROGNOSE 2024 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <i>EIGEN INKOMSTEN</i> | | | | |
| 1 PUBLIEKSINKOMSTEN BINNENLAND (2+3+4+5) | € 4.604.000 | € 3.603.000 | € 4.450.000 | € 4.364.000 |
| 2 KAARTVERKOOP | € 2.465.000 | € 1.972.000 | € 2.350.000 | € 2.289.000 |
| 3 UITKOOP EN PARTAGE | € - | € - | € - | € - |
| 4 HORECA BIJ UITVOERINGEN | € 1.854.000 | € 1.382.000 | € 1.700.000 | € 1.800.000 |
| 5 OVERIGE PUBLIEKSINKOMSTEN | € 285.000 | € 249.000 | € 400.000 | € 275.000 |
| 6 PUBLIEKSINKOMSTEN BUITENLAND | € - | € - | € - | € - |
| 7 PUBLIEKSINKOMSTEN (1+6) | € 4.604.000 | € 3.603.000 | € 4.450.000 | € 4.364.000 |
| 8 SPONSORINKOMSTEN | € 80.000 | € 83.000 | € 87.000 | € 80.000 |
| SERVICEKOSTEN | € 238.000 | € 165.000 | € 231.000 | € 231.000 |
| GARDEROBE / TOILETTEN / OVERIG | € 170.000 | € 116.000 | € 154.000 | € 165.000 |
| 9 OVERIGE DIRECTE INKOMSTEN | € 408.000 | € 281.000 | € 385.000 | € 396.000 |
| 10 TOTAAL DIRECTE INKOMSTEN (7+8+9) | € 5.092.000 | € 3.967.000 | € 4.922.000 | € 4.840.000 |
| DETACHERING PAARD CAFE | € 151.000 | € 119.000 | € 140.000 | € 147.000 |
| HUUR PAARD CAFE | € 78.000 | € 50.000 | € 69.000 | € 75.000 |
| OVERIGE INDIRECTE INKOMSTEN (BUSINESSCLUB ETC.) | € 50.000 | € 26.000 | € 18.000 | € 30.000 |
| 11 INDIRECTE INKOMSTEN | € 279.000 | € 195.000 | € 227.000 | € 252.000 |
| 12 PRIVATE MIDDELEN - PARTICULIEREN INCL. VRIENDENVERENIGINGEN | € 15.000 | € 12.000 | € 13.000 | € 13.000 |
| 13 PRIVATE MIDDELEN - BEDRIJVEN | € - | € - | € - | € - |
| 14 PRIVATE MIDDELEN - PRIVATE FONDSEN | € 20.000 | € - | € - | € 20.000 |
| 15 PRIVATE MIDDELEN - GOEDE DOELENLOTERIJEN | € - | € - | € - | € - |
| 16 TOTAAL BIJDRAGEN UIT PRIVATE MIDDELEN (12+13+14+15) | € 35.000 | € 12.000 | € 13.000 | € 33.000 |
| 17 TOTAAL INDIRECTE INKOMSTEN (11+16) | € 314.000 | € 207.000 | € 240.000 | € 285.000 |
| 18 TOTAAL EIGEN INKOMSTEN (10+17) | € 5.406.000 | € 4.174.000 | € 5.162.000 | € 5.125.000 |
| <i>SUBSIDIES</i> | | | | |
| 19 TOTAAL STRUCTUREEL MINISTERIE OCW | € - | € - | € - | € - |
| 20 TOTAAL STRUCTUREEL CULTUURFONDSEN | € 55.000 | € 60.000 | € 60.000 | € 55.000 |
| 21 TOTAAL STRUCTUREEL PROVINCIE | € - | € - | € - | € - |
| 22 TOTAAL STRUCTUREEL GEMEENTE DEN HAAG (SPECIFICATIE NAAR DIENST EN DOEL) | € 1.749.691 | € 1.532.000 | € 1.623.729 | € 1.739.396 |
| 23 TOTAAL INCIDENTEEL GEMEENTE DEN HAAG (SPECIFICATIE NAAR DIENST EN DOEL) | € - | € - | € - | € - |
| 24 TOTAAL INCIDENTELE SUBSIDIES/BIJDRAGEN UIT PUBLIEKE MIDDELEN (ZIE TOELICHTING BEGROTING) | € - | € 254.000 | € 30.000 | € - |
| 25 TOTAAL SUBSIDIES (19+20+21+22+23+24) | € 1.804.691 | € 1.846.000 | € 1.713.729 | € 1.794.396 |
| 26 TOTALE BATEN (18+25) | € 7.210.691 | € 6.020.000 | € 6.875.729 | € 6.919.396 |

MEERJARENBEGROTING 2025-2028

| B. LASTEN EN RESULTAAT: | BEGROTING 2025 | REALISATIE 2022 | PROGNOSE 2023 | PROGNOSE 2024 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <i>LASTEN</i> | | | | |
| 1A DIRECTIE | € 165.000 | € 146.000 | € 143.000 | € 150.000 |
| 1B BEDRIJFSBUREAU | € 324.000 | € 228.000 | € 265.000 | € 294.000 |
| 1C PROGRAMMA EN MARKETING | € 441.000 | € 370.000 | € 370.000 | € 420.000 |
| 1D FONDSENWERVING | € - | € 65.000 | € 60.000 | € - |
| 1E HORECA | € 303.000 | € 201.000 | € 242.000 | € 275.000 |
| 1F PRODUCTIE EN TECHNIEK | € 387.000 | € 208.000 | € 280.000 | € 340.000 |
| 1G GEBOUW | € 161.000 | € 66.000 | € 120.000 | € 146.000 |
| 1H OVERIGE PERSONEELSKOSTEN | € 93.000 | € 64.000 | € 160.000 | € 84.000 |
| 1 BEHEERLASTEN PERSONEEL TOTAAL (1A+1B+1C+1D+1E+1F+1G+1H) | € 1.874.000 | € 1.348.000 | € 1.640.000 | € 1.709.000 |
| 2A HUISVESTINGSKOSTEN | € 610.000 | € 513.000 | € 830.000 | € 600.000 |
| 2B ORGANISATIEKOSTEN | € 335.000 | € 256.000 | € 370.000 | € 324.382 |
| 2C ONDERHOUD GEBOUW EN INSTALLATIES | € - | € - | € - | € - |
| 2D ALGEMENE PUBLICITEITSKOSTEN | € 151.000 | € 138.000 | € 175.000 | € 147.000 |
| 2E AFSCHRIJVINGSKOSTEN | € 225.000 | € 145.000 | € 110.000 | € 200.000 |
| 2 BEHEERLASTEN MATERIEEL TOTAAL (2A+2B+2C+2D+2E+2F) | € 1.321.000 | € 1.052.000 | € 1.485.000 | € 1.271.382 |
| 3 TOTAAL BEHEERLASTEN (1+2) | € 3.195.000 | € 2.400.000 | € 3.125.000 | € 2.980.382 |
| 4A TECHNIEK | € 350.000 | € 314.000 | € 280.000 | € 320.000 |
| 4B HORECA | € 495.000 | € 256.000 | € 360.000 | € 480.000 |
| 4C OVERIG (SECURITY, GARDEROBE, ETC.) | € 408.000 | € 280.000 | € 370.000 | € 388.500 |
| 4 ACTIVITEITENLASTEN PERSONEEL TOTAAL (4A+4B+4C+4D+4E+4F+4G) | € 1.253.000 | € 850.000 | € 1.010.000 | € 1.188.500 |
| 5A PROGRAMMA | € 2.365.351 | € 2.099.000 | € 2.200.000 | € 2.385.514 |
| 5B INKOOP DRANK | € 389.340 | € 300.000 | € 430.000 | € 378.000 |
| 5C INKOOP HORECA OVERIG | € 28.000 | € 25.000 | € 71.000 | € 27.000 |
| 5 ACTIVITEITENLASTEN MATERIEEL TOTAAL (5A+5B+5C+5D+5E+5F+5G+5H+5I) | € 2.782.691 | € 2.424.000 | € 2.701.000 | € 2.790.514 |
| 6 TOTAAL ACTIVITEITENLASTEN (4+5) | € 4.035.691 | € 3.274.000 | € 3.711.000 | € 3.979.014 |
| 7 TOTALE LASTEN (3+6) | € 7.230.691 | € 5.674.000 | € 6.836.000 | € 6.959.396 |
| <i>RESULTAAT</i> | | | | |
| 8 SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING | € -20.000 | € 346.000 | € 39.729 | € -40.000 |
| 9 SALDO RENTEBATEN / -LASTEN | € 20.000 | € 7.000 | € 20.000 | € 40.000 |
| 10 SALDO OVERIGE BUITENGEWONE BATEN / LASTEN | € - | € - | € - | € - |
| 11 EXPLOITATIERESULTAAT (8+9+10) | € - | € 353.000 | € 59.729 | € - |
| <i>RESUMÉ PERSONEELSKOSTEN</i> | | | | |
| 12 TOTAAL PERSONEELSKOSTEN (1+4) | € 3.127.000 | € 2.198.000 | € 2.650.000 | € 2.897.500 |
| 13 WAARVAN VAST CONTRACT | € 1.780.000 | € 1.250.000 | € 1.510.000 | € 1.650.000 |
| 14 WAARVAN TIJDELIJK CONTRACT | € 908.000 | € 640.000 | € 770.000 | € 840.000 |
| 15 WAARVAN INHUUR (ZZP'ERS E.D.) | € 439.000 | € 308.000 | € 370.000 | € 407.500 |



TOELICHTING BIJ DE MEERJARENBEGROTING 2025-2028

Algemeen: PAARD gaat uit van een stabiele exploitatie voor de periode 2025-2028 en heeft daarom alleen de kolom 2025 opgenomen. In de periode 2026-2028 verwachten we geen wezenlijke veranderingen. Hierbij wordt opgemerkt dat in de beleidsperiode 2021-2024 gebleken is hoe zeer de realiteit kan afwijken van de verwachtingen. Mochten zich weer grote wijzigingen voordoen, zal het beleid aangepast worden.

Belangrijkste uitgangspunten voor de begroting zijn:

- Het aantal programma's in de PAARD-zalen blijft ongeveer gelijk. Groei vindt in de periode 2025-2028 plaats in GR8 en Amare. De onderliggende veronderstelling is dat het behaalde aantal programma's in 2023 en verwachte aantal programma's in 2024 haalbaar blijft in de periode 2025-2028 doordat het aanbod vanuit agencies en de vraag vanuit het publiek op peil blijft.
- In het verlengde daarvan gaan we er van uit dat het bezoekersgedrag geen grote veranderingen kent in het bestedingspatroon.

De verdere bijzonderheden voor de periode 2025-2028 ten opzichte van de huidige periode worden hiernaast weergegeven op basis van de categorieën in de begroting.

A. Baten

4. Horeca bij uitvoeringen. De horecaprijzen zullen in 2024 stijgen in verband met afloop van het huidige inkoopcontract, de snelle inflatie van de afgelopen jaren die nog niet volledig doorberekend is en het streven om dezelfde brutomarge te behouden. Verwachting is dat, net als vorige keer een 5-jarig contract te sluiten, zodat de prijsstijgingen in de periode 2025-2028 beperkt blijven tot de inflatie.
10. Doelstelling is om de businessclub tot minimaal 25 leden te laten groeien.
14. Voor de financiering van de festivals wordt in de financieringsmix gestreefd naar een aandeel uit particuliere fondsen, zoals in de periode tot 2021 ook gebruikelijk was.

B. Lasten

1. De personele lasten stijgen in 2024 relatief hard ten opzichte van 2023 (waarin een eenmalig bonus zit) vanwege de uitbreiding van de formatie op met name programma en marketing en productie en techniek, de inhaalslag die de achterblijvende CAO in 2024 maakt en strenger wordende wetgeving op het gebied van arbeidsrecht. De verwachting is dat in 2025 de lasten verder stijgen door CAO verhogingen en andere wetgeving.
2. De afschrijvingskosten nemen zowel in 2024 als 2025 en verder fors toe omdat er een aantal grote activa op de nominatie staan om vervangen te worden. Belangrijkste zijn PA, monitors, mengpanelen en de lichtinstallatie. Financiering vindt voor een belangrijk deel plaats uit de bestemmingsreserve licht- en geluidsinstallatie.
4. De activiteitenlasten personeel stijgen sterk vanaf 2024 doordat de CAO voorziet in een nachttoeslag en door de verwachte aanscherping van regels voor de inzet van ZZP'ers. Security (4c) stijgt minder snel in 2024 en verder omdat in 2023 al een grote correctie heeft plaatsgevonden in de CAO van de securitybedrijven.
- 5a. De programmalasten zijn in 2024 relatief hoger dan in de jaren ervoor en erna omdat er geïnvesteerd zal worden in de opstart van GR8.
- 5b. De inkoop drank stijgt in absolute waarde maar blijft zich relatief hetzelfde verhouden tot de omzet.
9. Sinds begin 2023 is de creditrente weer boven 0%. We schatten 1,5-2% voor de komende jaren. Voor 2024 worden hogere rentebaten verwacht dan voor de jaren daarna omdat door investeringen en onderhoudskosten het saldo liquide middelen zal afnemen.

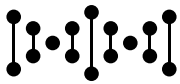
BALANS 2021-2022

| C. BALANS: | REALISATIE 2021 | REALISATIE 2022 |
|--|-----------------|-----------------|
| <i>ACTIVA</i> | | |
| 1 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA | 0 | 0 |
| 2 MATERIËLE VASTE ACTIVA | 414905 | 386808 |
| 3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA | 136500 | 136500 |
| 4 TOTAAL VASTE ACTIVA (1+2+3) | 551405 | 523308 |
| 5 VOORRADEN | 55856 | 62990 |
| 6 VORDERINGEN | 844727 | 1142616 |
| 7 EFFECTEN | 0 | 0 |
| 8 LIQUIDE MIDDELEN | 1800351 | 2155574 |
| 9 TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA (5+6+7+8) | 2700934 | 3361180 |
| 10 TOTAAL ACTIVA (4+9) | 3252339 | 3884488 |
| <i>PASSIVA</i> | | |
| 11 ALGEMENE RESERVE | 115154 | 250034 |
| 12 BESTEMMINGSRESERVE(S) | 1036939 | 1251118 |
| 13 OVERIGE BESTEMMINGSFONDS(EN) | 18102 | 22104 |
| 14 TOTAAL EIGEN VERMOGEN (11+12+13) | 1170195 | 1523256 |
| 15 AANKOOPFONDS (ALLEEN MUSEA) | 0 | 0 |
| 16 VOORZIENING ONDERHOUD GEMEENTEPAND | 968029 | 1070925 |
| 17 OVERIGE VOORZIENINGEN | 0 | 0 |
| 18 TOTAAL VOORZIENINGEN (15+16+17) | 968029 | 1070925 |
| 19 TOTAAL LANGLOPENDE SCHULDEN | 0 | 0 |
| 20 TOTAAL KORTLOPENDE SCHULDEN | 1114116 | 1230308 |
| 21 TOTAAL SCHULDEN (19+20) | 1114116 | 1230308 |
| 22 TOTAAL PASSIVA (14+18+21) | 3252340 | 3824489 |
| D. RATIO'S: | 2021 | 2022 |
| 23 SOLVABILITEITSRATIO | N.V.T. | 39,83% |
| 24 CURRENT RATIO | N.V.T. | 2,7 |



HOOFDSTUK 5

KWANTITATIEF ACTIVITEITEN- OVERZICHT 2025-2028



KWANTITATIEF ACTIVITEITENOVERZICHT 2025-2028

| A. PRODUCTIES | EENHEID | RAMING 2025 | RAMING 2026 | RAMING 2027 | RAMING 2028 |
|---|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 NIEUWE EIGEN PRODUCTIES TOTAAL | AANTAL | 435 | 435 | 435 | 435 |
| 2 NIEUWE COPRODUCTIES TOTAAL | AANTAL | | | | |
| 3 REPRISE EIGEN PRODUCTIES | AANTAL | | | | |
| 4 REPRISE COPRODUCTIES | AANTAL | | | | |
| 5 TOTAAL PRODUCTIES (1+2+3+4) | SOM | 435 | 435 | 435 | 435 |
| B. VOORSTELLINGEN/CONCERTEN (PODIA EN ACCOMMODATIES) | EENHEID | RAMING 2025 | RAMING 2026 | RAMING 2027 | RAMING 2028 |
| <i>VOORSTELLINGEN/CONCERTEN</i> | | | | | |
| 1 TOTAAL VOORSTELLINGEN/CONCERTEN | AANTAL | 360 | 360 | 360 | 360 |
| 1A VOORSTELLINGEN/CONCERTEN 'GROTE ZAAL' | AANTAL | 155 | 155 | 155 | 155 |
| 1B VOORSTELLINGEN/CONCERTEN 'KLEINE ZAAL' | AANTAL | 115 | 115 | 115 | 115 |
| 1C VOORSTELLINGEN/CONCERTEN 'PAARDCAFÉ' | AANTAL | 35 | 35 | 35 | 35 |
| 1D VOORSTELLINGEN/CONCERTEN 'OP LOCATIE' | AANTAL | 55 | 55 | 55 | 55 |
| 2 TOTAAL BEZOEKEN VOORSTELLINGEN/CONCERTEN | AANTAL | 175.000 | 175.000 | 175.000 | 175.000 |
| 2A BEZOEKEN VOORSTELLINGEN/CONCERTEN 'GROTE ZAAL' | AANTAL | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| 2B BEZOEKEN VOORSTELLINGEN/CONCERTEN 'KLEINE ZAAL' | AANTAL | 21.000 | 21.000 | 21.000 | 21.000 |
| 2C BEZOEKEN VOORSTELLINGEN/CONCERTEN 'PAARDCAFÉ' | AANTAL | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 |
| 2D BEZOEKEN VOORSTELLINGEN/CONCERTEN 'OP LOCATIE' | AANTAL | 32.250 | 32.250 | 32.250 | 32.250 |
| <i>VERHURINGEN</i> | | | | | |
| 3 TOTAAL VERHURINGEN | AANTAL | 75 | 75 | 75 | 75 |
| 4 TOTAAL BEZOEKEN VERHURINGEN | AANTAL | 37.500 | 37.500 | 37.500 | 37.500 |
| 5 TOTAAL BEZOEKEN (2+4) | SOM | 212.500 | 212.500 | 212.500 | 212.500 |
| <i>SPECIFICATIE BEZOEKEN</i> | | | | | |
| 6 GRATIS BEZOEKEN | AANTAL | 33.000 | 33.000 | 33.000 | 33.000 |
| 7 BETAALDE BEZOEKEN | AANTAL | 142.000 | 142.000 | 142.000 | 142.000 |
| E. FESTIVALS (INDIEN MEER FESTIVALS DEZE GRAAG REGEL 1-6 KOPIËREN EN IN DE AANVRAAG OPNEMEN) | EENHEID | RAMING 2025 | RAMING 2026 | RAMING 2027 | RAMING 2028 |
| <i>NAAM FESTIVAL (NAAM FESTIVAL GRAAG ZELF INVULLEN)</i> | | | | | |
| 1 FESTIVALDAGEN | AANTAL | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 2 VOORSTELLINGEN/OPTREDENS/CONCERTEN | AANTAL | 105 | 105 | 105 | 105 |
| 3 PODIA/LOCATIES | AANTAL | 17 | 17 | 17 | 17 |
| 4 BEZOEKEN FESTIVAL | AANTAL | 41.000 | 41.000 | 41.000 | 41.000 |
| <i>SPECIFICATIE BEZOEKEN</i> | | | | | |
| 5 GRATIS BEZOEKEN | AANTAL | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 |
| 6 BETAALDE BEZOEKEN | AANTAL | 35.000 | 35.000 | 35.000 | 35.000 |

| | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| REALISATIE 2023 369 | PROGNOSE 2024 405 |
| 369 | 405 |
| REALISATIE 2023 | PROGNOSE 2024 |
| 315 | 340 |
| 136 | 155 |
| 128 | 115 |
| 20 | 25 |
| 31 | 45 |
| 155.000 | 167.000 |
| 111.000 | 120.000 |
| 23.000 | 20.000 |
| 1.000 | 1.250 |
| 20.000 | 25.750 |
| 54 | 65 |
| 27.000 | 32.500 |
| 182.000 | 199.500 |
| 29.500 | 32.000 |
| 125.500 | 135.000 |
| REALISATIE 2023 | PROGNOSE 2024 |
| 13 | 13 |
| 100 | 100 |
| 17 | 17 |
| 38.000 | 40.000 |
| 5.000 | 5.000 |
| 33.000 | 35.000 |