

Jaarverslag 2025

Theaterschool Utrecht



T Theater
school
Utrecht

Inhoud

I. Bestuursverslag

II. Jaarrekening

Voorwoord

In 2025 zagen we opnieuw hoe krachtig theater is voor ontmoeting, verbeelding en ontwikkeling. Het afgelopen jaar verwelkomden we weer honderden cursisten in onze cursussen, producties en opleidingen.

We zijn trots dat ons aanbod verder is uitgebreid, verbreed en verdiept. Steeds meer Utrechters vonden de weg naar onze theaterschool. We investeerden in nieuw aanbod voor gevorderden en talentontwikkelingstrajecten, waardoor deelnemers zich verder konden specialiseren en doorstromen naar een hoger niveau. Ook laagdrempelige kennismakingsprogramma's bleven een belangrijke pijler: iedereen die nieuwsgierig is naar theater moet de kans krijgen om mee te doen.

Een bijzonder hoogtepunt van dit jaar was het mogelijk maken van een tweede Vooropleiding: twee volledige groepen zijn in september gestart. Hun enthousiasme, lef en creativiteit gaven kleur aan ons werk en bevestigden opnieuw waarom we doen wat we doen. Tegelijkertijd bracht de groei dit jaar ook uitdagingen met zich mee, zoals druk op de (ruimtelijke) capaciteit, op de werkdruk van de organisatie en het waarborgen van kwaliteit binnen een groeiend aanbod. Deze spanning vraagt blijvende aandacht in de verdere ontwikkeling van TSU.

Na de onrust rondom de huisvesting in voorgaande jaren konden we dit jaar bouwen aan meer continuïteit en stabiliteit. In nauwe samenwerking met de Gemeente Utrecht en onze partners is er opnieuw vertrouwen gegroeid in een duurzame toekomst voor TSU op het Domplein en daarbuiten.

Daarnaast zijn we trots op onze rol in de Utrechtse kunsteducatie. Door actief samen te werken met andere instellingen en initiatieven dragen we bij aan een bruisend cultureel klimaat. Samen zorgen we ervoor dat theater niet alleen binnen onze school, maar in de hele stad en regio zichtbaar en toegankelijk is.

Als we terugkijken op 2025 overheerst trots en dankbaarheid. Trots op onze cursisten, die ons elke dag inspireren. Dankbaar naar onze docenten en medewerkers, die met enorme betrokkenheid en vakmanschap het hart van TSU vormen. En dankbaar naar de Gemeente Utrecht en fondsen die ons werk ondersteunen en mede mogelijk maken.

Met frisse energie en vertrouwen kijken we uit naar 2026: een jaar waarin we verder bouwen aan een sterke, open en toekomstbestendige Theaterschool Utrecht.



1

Programma en Activiteiten

Het programma van Theaterschool Utrecht is gebaseerd op de overtuiging dat theater een krachtig middel is voor verbeelding, ontmoeting en persoonlijke ontwikkeling. In onze cursussen en producties staat spelplezier centraal, tegelijkertijd worden deelnemers uitgedaagd hun spelvaardigheid, makerschap en artistieke identiteit verder te ontwikkelen. Dit programma komt tot stand vanuit onze artistieke visie en in co-creatie met cursisten, docenten en partners. We versterken en vernieuwen onze leerlijnen aan de hand van evaluaties en terugkoppelingen en spelen in op maatschappelijke ontwikkelingen, waaronder de groeiende behoefte aan theater als middel voor persoonlijke ontwikkeling.

Totaal 176 cursussen en workshops voor zowel jeugd als volwassenen

Meer dan 55 voorstellingen en presentaties voor publiek

Totaal 2.513 cursisten en studenten

Rond de 3.600 bezoekers van onze voorstellingen en presentaties

In 2025 zette de groei van Theaterschool Utrecht zich verder voort. Het aantal cursussen, workshops en lessen groeide van 170 naar 177. Daarmee wist TSU een nog breder en gevarieerder aanbod te realiseren voor verschillende doelgroepen, van kinderen en jongeren tot volwassenen en gevorderde spelers. Ook het aantal deelnemers nam toe: in totaal namen 2.513 cursisten en studenten deel aan ons programma. Deze groei bevestigde de behoefte aan toegankelijk en kwalitatief theateronderwijs in Utrecht en daarbuiten. In 2025 heeft Theaterschool Utrecht het aanbod verder doorontwikkeld vanuit de kernwaarden laagdrempelig, betrokken en professioneel. Het jaar stond in het teken van het verfijnen van leerlijnen, het uitbreiden van flexibel en kort aanbod en het versterken van trajecten voor ervaren spelers, zonder daarbij de toegankelijkheid voor nieuwe deelnemers uit het oog te verliezen. De artistieke visie van TSU kreeg verder vorm in nauwe samenwerking met een betrokken en creatief docententeam en met cursisten zelf: het programma ontstond steeds vaker in dialoog en co-creatie met alle betrokkenen.

Kinderen

Voor kinderen bleef TSU inzetten op een veilige en speelse leeromgeving waarin plezier en ontwikkeling centraal staan. Spelenderwijs werken kinderen aan fantasie, creativiteit, samenwerken, presenteren en zelfvertrouwen. Het aanbod vond plaats op meerdere locaties, waaronder het centrum (Domplein), Zuilen en via de Brede School in Leidsche Rijn.

Naast het reguliere cursusaanbod investeerde TSU in vakantieprogramma's en korte trajecten. Hierdoor komen kinderen ook buiten het schooljaar met theater in aanraking en wordt de stap naar langdurige deelname verkleind. Via samenwerkingen met partners, zoals Podium Sprits en wijkinitiatieven, werd laagdrempelige participatie gestimuleerd.

Jongeren

Voor jongeren richtte TSU zich op kennismaking en verdieping. Het aanbod bood ruimte aan beginners en aan jongeren die hun talent verder willen ontwikkelen. Kernwaarden als plezier, creativiteit, zelfvertrouwen en samenwerking stonden centraal. Met doorlopende leerlijnen, presentatiemomenten en vakantieprogramma's werd gewerkt aan speltechniek, eigenaarschap en artistieke identiteit.

Daarnaast maakten jongeren via onderwijs en samenwerkingsprojecten kennis met theater, wat de doorstroom naar buitenschools aanbod versterkte. Een bijzonder project was Podium Take Over in Leidsche Rijn, waarin jongeren samen met Cultuur19, Podium Hoge Woerd en andere partners een interdisciplinaire voorstelling maakten en speelden.

Volwassenen

Het aanbod voor volwassenen op het Domplein en in Leidsche Rijn bij de Vrijstaat ontwikkelde zich richting meer verdieping en verbreding. Naast jaarcursussen organiseerde TSU korte cursussen, masterclasses en introductietrajecten. Deze vormen boden nieuwe en ervaren spelers de mogelijkheid om gericht te werken aan spel, makerschap en presentatie.

De groei van het korte aanbod zette door. De belangstelling voor workshops en kortlopende cursussen nam toe, met een focus op disciplines zoals stand up comedy, liedperformance, musical en tekstinterpretatie. Deze trajecten boden ruimte voor experiment en verdieping. De Intro cursussen, waarin deelnemers in twee lessen kennismaken met een discipline of docent, bleken opnieuw effectief. Veel deelnemers stroomden via deze route door naar regulier aanbod.

Nieuw in 2025 was de herintroductie van de proeflesavond voor volwassenen. In totaal namen 136 deelnemers deel. Deze avond bleek een waardevol instrument om nieuw publiek te bereiken en deelnemers met vertrouwen een keuze te laten maken.

Ook het vakantieaanbod werd verder ontwikkeld. De Theater4Daagse: een beproefd succes bij kinderen en jongeren - werd als pilot georganiseerd voor volwassenen en was snel volgeboekt. De positieve reacties maken dat deze vorm in 2026 wordt voortgezet.

ProductieHUIS en Theater Doet Meer

Binnen de bestaande leerlijnen investeerden we in kwaliteit en doorstroom. De leerlijnen Musical en Kleinkunst Cabaret kregen verdieping binnen het productieHUIS, waar ervaren spelers toewerken naar producties met extra artistieke gelaagdheid. Het HUIS concept vormde een belangrijke schakel in de doorlopende leerlijnen van TSU.

Daarnaast werd de leerlijn *Theater Doet Meer* verder ontwikkeld, waarin we theater inzetten als middel voor persoonlijke ontwikkeling en veerkracht. De focus lag op verdere ontwikkeling van inhoud, didactiek en positionering. Alles bij elkaar weerspiegelde het programma van TSU onze ambitie om duurzaam, inclusief en toekomstgericht theateronderwijs te bieden aan uiteenlopende doelgroepen in stad en regio Utrecht.



2

Voorstellingen

Presentatie en ontmoeting bleven ook in 2025 essentieel bij Theaterschool Utrecht. Het Open HUISpodium vond nog een aantal keren plaats en daarnaast sloten vele cursussen af met een presentatie. Zo konden de cursisten (jong en oud) aan hun achterban laten zien wat ze hebben gedaan, gemaakt en beleefd op die manier werden de eerste podiumervaringen gedeeld met een klein publiek. Het beleid van TSU is structureel gericht op het creëren van ruimte om werk te tonen, te experimenteren en publiek te ontmoeten in een veilige setting. Ze versterken de community-functie van TSU en droegen ook in 2025 bij aan zichtbaarheid en doorstroom. Naast deze interne afsluitingen met korte presentaties produceerden we veel eigen producties met verschillende groepen.

9 voorstellingen met 452 bezoekers voor voorstellingen van het HUISgezelschap

7 voorstellingen met 330 bezoekers voor voorstellingen van de HUISsolisten

5 voorstellingen met 264 bezoekers voor voorstellingen van Kleinkunst/Cabaret

4 voorstellingen met 274 bezoekers voor voorstellingen van De Vloer Op!

4 voorstellingen met 374 bezoekers voor voorstellingen van het Tussenjaar

1 voorstelling met 50 bezoekers voor voorstellingen van Film Lab

2 voorstellingen met 247 bezoekers voor voorstellingen van de Vooropleiding

3 voorstellingen met 226 bezoekers voor voorstellingen van STUKmaken

5 voorstellingen met 332 bezoekers voor voorstellingen van Theatersport

3 voorstellingen met 80 bezoekers voor voorstellingen Open HUISpodium

3 voorstellingen met 160 bezoekers voor voorstellingen van Theaterklassen

8 voorstellingen met 526 bezoekers voor voorstellingen van Musicalproducties

3 voorstellingen met 133 bezoekers voor voorstellingen van Productieklassen

1 voorstelling met 65 bezoekers voor de Familieproductie

3

Talentontwikkeling

Talentontwikkeling vormt een belangrijk onderdeel van het programma van Theaterschool Utrecht. In de talentontwikkelingstrajecten bieden we gemotiveerde jongeren de ruimte om hun artistieke en persoonlijke ontwikkeling te verdiepen, hun talenten te onderzoeken en zich voor te bereiden op een mogelijke vervolgopleiding of een verdere toekomst binnen het theater. Kenmerkend voor onze aanpak is de combinatie van intensief spelonderwijs, makerschap, reflectie en persoonlijke begeleiding binnen een veilige en professionele leeromgeving.

Vooropleiding

De opleiding kent een intensief, voltijds programma waarin studenten werken aan acteren, tekstbehandeling, performance, improvisatie, dramaturgie, theatermaken, Meisner-techniek en fysieke disciplines zoals mime en dans.

In het voorjaar werkte de Vooropleiding, gestart in september 2024, met een klas van 16 studenten. Voor het eerst was er doorstroom vanuit het Tussenjaar, wat zorgde voor een sterkere inhoudelijke en sociale verbinding tussen beide trajecten en gedeelde werkwijze. In het najaar lag de focus op auditievoorbereiding en projectweken, waarin studenten zich verdiepten in verschillende disciplines. Samenwerkingen met onder andere theatergezelschap het NUT en mimecollectief Het Paradijs boden studenten de kans om in een professionele context te werken en hun makerschap verder te ontwikkelen.

Een bijzonder moment was het bezoek van wethouder Eva Oosters, die een exclusief optreden bijwoonde. Het seizoen werd afgesloten in Theater Kikker met een double-bill, geregisseerd door alumni en makers uit het veld. Deze eindvoorstellingen fungeerden niet alleen als presentatie, maar ook als oefening in professioneel werken: van repetitieproces tot publieksontvangst. Ook dit jaar was er sprake van een goede doorstroom naar mbo- en hbo-theateropleidingen.

In het najaar startten twee Vooropleiding-klassen met in totaal 30 studenten. De grote instroom onderstreept het blijvende animo voor het traject. De mogelijkheid om twee vooropleidingen te organiseren dient zich niet altijd aan, het is een delicate balans in relatie tot de kwaliteit die we bij de vooropleiding willen behouden en het niveau van de Auditanten die zich aanmelden.

Tussenjaar

Het traject is gericht op jongeren die na hun middelbareschooltijd ruimte zoeken om zich te oriënteren, hun artistieke interesses te onderzoeken en helderheid te krijgen over hun vervolgstappen. Het Tussenjaar bood ook in 2025 een stevige basis voor persoonlijke en artistieke ontwikkeling. In het voorjaar stond de groep van 18 studenten (gestart in september 2024) zelfverzekerd op de vloer dankzij het gevolgde traject. Zij speelden onder meer in voorstellingen van afstuderende Fontys-studenten en namen deel aan *Theater na de Dam*. De voorstelling *Het is tijd dat het tijd was* werd gespeeld in Theater ZIMIHC Zuilen en omlijst met een





verdiepend nagesprek. Het jaar werd afgesloten met theatrale solo's waarin studenten hun ontwikkeling zichtbaar maakten.

Hoewel doorstroom geen primair doel is, was ook dit seizoen sprake van een opvallende doorstroom naar theater-hbo's. Daarnaast kreeg het Tussenjaar aandacht via een publicatie in vakblad Kunstzone. In het najaar startte een volle jubileumlichting, de vijfde sinds de start van het programma, waarbij een startkamp de basis legde voor onderlinge verbondenheid en gezamenlijke leerdoelen.

Vooropleiding Zaterdag en Theaterklassen

De Vooropleiding Zaterdag en de Theaterklassen vormden ook in 2025 een belangrijke schakel binnen onze talentleerlijn. Door intensieve begeleiding, een verbreed mentoraat en een interdisciplinair programma krijgen jongeren ruimte om hun talenten te verdiepen en zich te oriënteren op vervolgstappen binnen en buiten TSU. Deze samenhangende structuur maakt talentontwikkeling bij TSU geen losstaand traject, maar een duurzame leerlijn.

Selectiedagen

De toelatingsprocedure en selectiedagen spelen een belangrijke rol binnen de talentontwikkeling, omdat ze de eerste stap zijn voor deelnemers die ambitie hebben voor een vervolgetraject binnen TSU. Voor de voltijdse Vooropleiding én de Vooropleiding Zaterdag organiseerde TSU meerdere selectiedagen waarin toekomstige studenten een dag lang het werk konden ervaren, verschillende lessen volgden en kennismaakten met docenten en medekandidaten. Deze dagen zijn bedoeld om talent en potentie te ontdekken, maar ook om kandidaten een realistisch beeld te geven van het intensieve traject en de eisen van de opleiding. Deelname is verplicht voor toelating tot de opleiding en biedt een waardevol perspectief op zowel de inhoud als de verwachtingen binnen de programma's.

Tijdens de selectiedagen kregen deelnemers lessen van verschillende docenten, waarin zij werden uitgedaagd op het gebied van spel, fysieke expressie, tekstinterpretatie en improvisatie. Deelnemers lieten zien hoe zij aanwezig zijn op de vloer, hoe creatief ze reageren op opdrachten en hoe zij samenwerken met andere jonge makers. Voor TSU bleken deze dagen een belangrijk instrument te zijn om potentieel en leerhouding te beoordelen, als voorbereiding op intensieve trajecten waarin zelfreflectie, autonomie en artistieke ontwikkeling centraal staan.

Terugkeer oud-studenten

Alumni vormen een belangrijke schakel binnen onze talentontwikkeling. In 2025 werd dit zichtbaar in de eindvoorstellingen van de Vooropleiding in Theater Kikker, waar *Send in the Clowns* werd geregisseerd door Vooropleiding-alumni Luna Joosten en Sebastiaan de Bie. Hun terugkeer als regisseurs onderstreept de duurzame aard van onze leerlijn: studenten die doorstromen naar kunstvakopleidingen en het professionele veld keren terug als maker of begeleider.

Deze continuïteit versterkt de artistieke kwaliteit en maakt voor huidige studenten zichtbaar hoe een volgende stap eruit kan zien. Talentontwikkeling bij TSU is daarmee geen afgesloten traject, maar onderdeel van een theatergemeenschap waarin leren en doorgeven samenkomen.

4

Projecten

Met projecten verbindt Theaterschool Utrecht artistieke ontwikkeling aan actuele maatschappelijke thema's. In 2025 realiseerden we onder meer Ketikoti 2025 en Theater na de Dam: projecten waarin jongeren samen met makers, partners en publiek reflecteerden op geschiedenis, vrijheid en herdenken. Door middel van co-creatie, verdieping en presentatie in de stad bieden deze projecten ruimte voor artistieke groei, dialoog en betrokkenheid en versterken zij de maatschappelijke rol van theater binnen en buiten de school.

Theater voor Ketikoti 2025

In 2025 organiseerde Theaterschool Utrecht opnieuw het jaarlijks terugkerend project Theater voor Ketikoti, met een nadrukkelijke focus op het vieren van vrijheid, veerkracht en verbondenheid. Waar eerdere edities vooral in het teken stonden van herdenken, verkenden jongeren dit jaar hoe het slavernijverleden doorwerkt in het heden en hoe gemeenschappen kracht putten uit gedeelde geschiedenis. In een procesgericht traject verzamelden zij persoonlijke verhalen, verdiepten zich via lezingen, films en ontmoetingen met ervaringsdeskundigen en vertaalden dit materiaal naar een theatrale vorm.

Het project resulteerde in vier voorstellingen op verschillende locaties in Utrecht, waarin publiek actief werd betrokken en ruimte ontstond voor dialoog. Ondanks uitdagingen, zoals het uitvallen van één van de geplande vijf voorstellingen en praktische beperkingen binnen het korte traject, droeg Ketikoti 2025 bij aan historisch bewustzijn, artistieke ontwikkeling en het versterken van verbinding tussen jongeren, publiek en stad.

Theater na de Dam

In 2025 nam Theaterschool Utrecht opnieuw deel aan Theater na de Dam met een voorstelling van jongeren uit het Tussenjaar. Onder regie van Gilles Groot verdiepten zij zich in lokale oorlogsgeschiedenis, met de Maliebaan in Utrecht als centraal uitgangspunt.

Vanuit historisch onderzoek en persoonlijke reflecties onderzochten de jongeren hoe thema's als macht, verzet en vrijheid doorwerken in het heden.

De voorstelling werd gespeeld op 4 mei 2025 in ZIMIHC Zuilen en vormde een moment van gezamenlijke herdenking en bezinning. Aansluitend vond een nagesprek plaats, waarin het publiek en makers met elkaar in gesprek gingen over de thematiek en de betekenis van herdenken vandaag de dag.

“Echt een hele toffe plek met groot aanbod zonder dat je ervaring hoeft te hebben.”
- Cursist 2025|2026



5

Onderwijs

Met onze binnenschoolse activiteiten in het primair en voortgezet onderwijs bereiken we structureel een brede groep kinderen en jongeren, aanvullend op ons buitenschoolse aanbod. Op een laagdrempelige manier maken de leerlingen kennis met theater en met Theaterschool Utrecht. Theater blijkt een krachtig middel om zelfvertrouwen en een gevoel van veiligheid te versterken en verlaagt de drempel naar deelname aan buitenschoolse cursussen, met name voor leerlingen die thuis minder met theater in aanraking komen.

In 2025 verzorgden we workshops via onze partner Cultuur & School op Basisschool Al Alman in Leidsche Rijn. Ook SBO (speciaal basisonderwijs) Belle van Zuylen heeft meerdere workshops bij TSU afgenomen. Vanuit dat project hebben we ook buitenschools aanbod voor kinderen uit het speciaal basisonderwijs ontwikkeld: TheaterSpeelPlaats Prikkelarm (Theater Doet Meer). Dat project is in 2025 nog niet van start gegaan. In het voortgezet onderwijs verkenden we de samenwerking met de nieuwe middelbare school in de stad: Montessori School aan de Singel.

In 2025 bouwden wij binnen het project Creatief Vermogen Utrecht de samenwerking met OBS Pieterskerkhof verder uit. Het doel was het bereiken van nieuwe doelgroepen en het versterken van de brug tussen binnenschools en buitenschools theateronderwijs.

In het voorjaar startten we met een workshop energizers voor leerkrachten. Vervolgens verzorgden we lessenreeksen voor alle niveaus.

- Groep 1-3: Zes lessen rondom het school thema (zon, zee, zomer)
- Groep 4-7: Werken naar een open podiumpresentatie
- Groep 8: Acht sessies musical coaching

In het najaar werden de trajecten verdiept

- Groep 1-3: Werken naar een open podium in de Theaterzaal van TSU
- Groep 4-8: Lessen (in halve groepen) film of muziektheater met presentaties op school

Ook organiseerden we voorstellingsbezoeken: Zo bezochten we met groep 5 en 6 een cabaret try-out van een oud-student van onze Vooropleiding. Groep 7 en 8 bezocht een voorstelling van een student van Fontys Hogeschool voor de Kunsten, gemaakt met jongeren uit het Tussenjaar.

Daarnaast waren wij betrokken bij twee Open Podia van de school. Zo ontstond een toegankelijke doorstroom naar het reguliere aanbod van Theaterschool Utrecht.

6

Community

Theaterschool Utrecht is een levendige theatergemeenschap waar cursisten, docenten, (oud-)studenten en partners elkaar ontmoeten, inspireren en uitdagen. De community vormde ook in 2025 het hart van de organisatie en strekt zich uit over alle leeftijden, niveaus en disciplines. Binnen lessen, producties en presentaties en informele momenten tussendoor ontstaat een veilige en open omgeving waarin deelnemers zich gezien voelen en zich artistiek en persoonlijk kunnen ontwikkelen.

Onze community groeit niet alleen binnen de muren van de school, maar ook door verbindingen die ontstaan tussen verschillende leerlijnen en projecten. Deze houden zelfs vaak stand na afsluiting van cursussen. Jongere cursisten zien voorstellingen van oudere spelers, amateurs maken kennis met professionele werkwijzen en oud-cursisten zijn betrokken, als maker, docent of huurder met een eigen opgerichte amateurgroep.

Docenten spelen een belangrijke rol binnen de community. Zij zijn niet alleen lesgevers, maar mede-vormgevers van het artistieke klimaat van TSU. Door docentensessies, kennisdeling en informele ontmoetingen ontstaat een gedeelde pedagogische en artistieke visie die bijdraagt aan de kwaliteit en continuïteit van het aanbod. Nieuwe docenten worden actief opgenomen in deze gemeenschap en begeleid in hun rol binnen de school.

Daarnaast functioneert TSU als een ontmoetingsplek van amateurkunst voor groepen uit de stad. Sommigen van hen zijn ontstaan vanuit cursussen bij TSU en anderen huren onze ruimtes vanwege de laagdrempeligheid en betaalbaarheid. Door het beschikbaar stellen van onze ruimtes aan deze groepen draagt TSU bij aan het ontstaan, het doorontwikkelen en in stand houden van amateurkunst binnen de stad.

Ketenverantwoordelijkheid

Als grootste aanbieder van amateurkunsteducatie (AKE) in Utrecht is TSU een belangrijke speler binnen de bredere keten van de sector. We ondersteunen kleine initiatieven door ruimte te bieden, kennis te delen en samen te werken aan vraagstukken rondom financiering, praktijk en professionalisering. Samen met de andere gesubsidieerde AKE-instellingen binnen de stad is het kennisnetwerk Netwerk Amateurkunsteducatie Utrecht opgericht, waarin TSU het voortouw neemt, de vergaderingen organiseert, voorzigt en het aanspreekpunt is voor de gemeente.

Op deze manier dragen we bij aan een sterke, veerkrachtige en goed verbonden amateurkunstsector in de stad.



“Altijd een feest om bij TSU te spelen! Top docenten en super leuke cursussen. Het is met groot plezier veel leren.”
- Cursist 2025|2026

7

Marketing en Communicatie

In 2025 werd marketing en communicatie gericht ingezet om de zichtbaarheid van Theaterschool Utrecht te vergroten en de betrokkenheid van onze doelgroepen verder te versterken. De communicatiestrategie sloot nauw aan bij onze missie en visie en ondersteunde zowel de artistieke als maatschappelijke ambities van de organisatie.

Het aantal nieuwsbriefabonnees steeg van 6.598 naar 7.200. Op Instagram groeide het aantal volgers van 2.111 naar 2.428 en op Facebook van 801 naar 811. Naast deze kwantitatieve groei zagen we een toename in kwaliteit: hogere open- en klikratio's en meer interactie op sociale media. Gerichte en gepersonaliseerde campagnes droegen bij aan deze positieve ontwikkeling.

Instagram van 2.111 volgers naar 2.428 volgers

Nieuwsbrief van 6.598 abonnees naar 7.200 abonnees

Campagne

De campagne *Kom spelen!* was ook in 2025 onze centrale campagne. Met deze herkenbare en uitnodigende boodschap wisten we bestaande en nieuwe doelgroepen aan te spreken. De campagne werd ingezet rondom cursussen en projecten en droeg bij aan een consistente uitstraling van TSU. Daarnaast hebben we in 2025 het opvolgende jaar, 2026, voorbereid. In het nieuwe jaar werken we aan de ontwikkeling van een nieuwe campagne die aansluit bij de verdere positionering van TSU als theaterschool.

Digitale kanalen en website

In 2025 is de optimalisatie van de website afgerond. De gebruiksvriendelijkheid is verbeterd en de structuur en inhoud sluiten beter aan bij de informatiebehoefte van (toekomstige) cursisten, ouders en andere geïnteresseerden. De website vormt hiermee een stevig fundament onder onze digitale communicatie. Zo kreeg *Theater Doet Meer* een eigen overzichtelijke pagina en zijn testimonials en slideshows toegevoegd aan cursuspagina's. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in Google Analytics om beter inzicht te krijgen in het gedrag en de behoeften van bezoekers. Deze data gedreven aanpak is verder versterkt door het toevoegen van vragen aan het aanmeldformulier en een vernieuwd evaluatieformulier na afronding van cursussen. De verkregen inzichten helpen ons om communicatie en aanbod steeds gericht in te zetten.

Leer- en werkrelaties

In 2025 ontvingen wij The Young Digitals, een marketingbureau dat jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleidt. Zij kregen een inkijkje in onze marketing- en communicatiewerkzaamheden en ontwikkelden op basis daarvan een concrete opdracht. Daarnaast vervulde een student Master Kunsteducatie aan de HKU, haar stage bij TSU, met een onderzoek naar het Tussenjaar dat resulteerde in nieuwe inzichten en een eindvideo.

8

Toegankelijkheid

Theaterschool Utrecht zet zich in om theater voor iedereen toegankelijk te maken ongeacht achtergrond, woonplaats, fysieke beperking of financiële situatie. We vormen een open en inclusieve gemeenschap waar zowel inwoners van Utrecht als deelnemers van buiten de stad zich welkom voelen. Persoonlijk contact en maatwerk zijn hierbij leidend, zodat iedere cursist passende begeleiding en advies ontvangt.

Het in 2023 opgerichte TSU Fonds biedt financiële steun aan cursisten die buiten bestaande regelingen vallen, zoals de U-pas of het Jeugdfonds Sport & Cultuur. In 2025 hebben onze cursisten massaal gedoneerd aan het fonds, goed voor een bedrag van €2.368. Daarmee konden 12 deelnemers ondersteund worden, met een totale bijdrage van €1.380 vanuit het fonds. De resterende middelen worden meegenomen naar het nieuwe seizoen, zodat het fonds ook in 2026 bijdraagt aan een structureel toegankelijke deelname.

Om ons aanbod ook buiten het stadscentrum bereikbaar te maken, verzorgde TSU in 2025 tevens lessen op locaties in Zuilen en Leidsche Rijn. Zo hebben we de reisafstand voor cursisten uit verschillende wijken verkort en hebben we de spreiding van

het aanbod vergroot. In samenwerking met lokale organisaties en scholen brachten we bovendien steeds meer kinderen en jongeren op laagdrempelige wijze in aanraking met theater. Een bijzondere realisatie was echter dat, ook al boden wij theater aan op onze satelliet locaties, onze cursisten uit die wijken liever naar het Domplein leken te komen dan dat ze zich aansloten bij cursussen in hun eigen wijk.

“Het was een heerlijke ontspanning na een drukke werkdag. De docent creëerde een veilige sfeer waarin ik mijn creativiteit kon ontdekken. Aanradertje voor iedereen die wil spelen en groeien!”
- Cursist 2025|2026

Het bereiken van nieuwe doelgroepen op diverse gebieden is een doorlopend aandachtspunt. Ondanks inspanningen via samenwerkingen en financiële ondersteuning merkten we dat deelname voor sommige groepen nog niet vanzelfsprekend was, bijvoorbeeld door financiële, geografische of sociale drempels.

Ons monumentale pand aan het Domplein blijft een uitdaging op het gebied van fysieke toegankelijkheid. Hoewel meerdere lesruimtes zich op de begane grond bevinden en een lift aanwezig is, zijn niet alle lokalen volledig bereikbaar voor mensen met een fysieke beperking. Er zijn verbeteringen getroffen door de Gemeente Utrecht, echter veel mogelijke aanpassingen staan in de wachtstand tot de grote geplande verbouwing (planning zomer 2027).



9

Organisatie

Personeel

Theaterschool Utrecht wordt gedragen door een klein, betrokken en professioneel team dat zich met toewijding inzet voor het realiseren van kwalitatieve cursussen en producties. In 2025 bestond het kernteam uit 7 medewerkers, samen goed voor gemiddeld 3,99 fte in loondienst over het jaar heen. Dit is een zeer laag fte gezien de output van het team, dit betekent ook dat het kantoor team te maken heeft met een hoge werkdruk.

Om duidelijkheid en continuïteit te waarborgen in het kader van landelijke discussies over schijnzelfstandigheid, is in 2024 een freelancer uit het kantoor team in vaste dienst genomen. In 2025 volgde ook de laatste freelancer, waarmee het volledige kantoor team in 2025 in vaste dienst kwam. Hierdoor steeg het totale fte ten opzichte van vorig jaar. Naast het vaste kantoor team hebben we gedurende 6 maanden ruimte geboden aan een tweede spoor re-integratie traject.

Daarnaast werkte TSU in 2025 met een diverse groep van ruim 50 freelance docenten die het gezicht van de organisatie vormen. Zij zijn van onschatbare waarde voor de inhoud, kwaliteit en uitstraling van ons aanbod. De docenten droegen actief bij aan de ontwikkeling en uitvoering van de cursussen, wat zorgde voor de kenmerkende energie en dynamiek binnen onze school. Nieuwe docenten worden zorgvuldig ingewerkt en ondersteund en we stimuleren kennisdeling via regelmatige docentensessies en netwerkbijeenkomsten. Het begeleiden van jong talent maakt eveneens deel uit van onze missie. Voor alle docenten, stagiairs, vrijwilligers en medewerkers die zelfstandig met kinderen en jongeren werken bleef ook in 2025 een geldige Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) verplicht.

Sociale Veiligheid

Een veilige omgeving vormt de basis voor creativiteit en ontwikkeling. Bij Theaterschool Utrecht staan respect, inclusiviteit en vertrouwen centraal – zowel binnen het team als in de omgang met cursisten en bezoekers. We streven naar een werk- en leerklimaat waarin iedereen zich welkom en vrij voelt om zichzelf te uiten.

Onze locaties boden een ontmoetingsplek waar cursisten, docenten, vrijwilligers en stagiairs samen kwamen. Door persoonlijk contact en betrokkenheid ontstond een warme en veilige sfeer die actief werd gedragen door het hele team.

De onafhankelijke vertrouwenscontactpersoon, beschikbaar voor cursisten, ouders, medewerkers en docenten heeft de vertrouwenscontactpersoon 1 informeel gesprek gevoerd. Er zijn geen meldingen geweest.

Het thema sociale veiligheid kreeg structureel aandacht binnen de organisatie. Nieuwe docenten werden hierover geïnformeerd tijdens hun inwerktraject en voor deelnemers van het Tussenjaar en de Vooropleiding organiseerde TSU een jaarlijkse sessie waarin gedrag en grenzen werden besproken.



Bedrijfsvoering

Het jaar 2025 markeerde het begin van de nieuwe meerjarenperiode 2025 -2028 en was tevens een overgangsjaar voor de bedrijfsvoering. Aan het begin van het jaar rondde Theaterschool Utrecht de samenwerking met het oude administratiekantoor af, terwijl we met het nieuwe kantoor de systemen aan het inrichten waren. De jaarrekening 2025 was de eerste die volledig door het nieuwe administratiekantoor werd opgesteld. Het nieuwe administratiekantoor biedt moderne systemen en efficiëntere processen, wat leidde tot beter financieel inzicht en een gestroomlijnde administratie. Hierdoor konden we onze middelen doelgerichter inzetten en onze bedrijfsvoering verder versterken. Deze overgang betekende een belangrijke stap in de professionalisering van onze organisatie, maar kostte ook veel tijd en energie en legde tijdelijk extra druk op het team. Dit onderstreepte het structurele belang van voldoende implementatietijd en begeleiding bij dergelijke veranderingen.

Huisvesting

De huisvestingsituatie van Theaterschool Utrecht is in 2024 drastisch veranderd, van een gezamenlijke beheer constructie naar een huur situatie waarin TSU direct van de gemeente lokalen huurt en via het exploitatiecentrum van de gemeente. Deze verandering heeft rust gebracht in het pand. De toekomst van het pand en de toekomst voor TSU in het pand blijft echter een enorme onzekerheid. Door middel van een uitgangspuntennotitie is in 2025 iets meer vormgegeven aan de richting die de gemeente en de gemeenteraad op wil met het pand. De werkelijke invulling en of TSU daadwerkelijk een plek zal kunnen bemachtigen in de toekomstige situatie is onzeker. Dit maakt het werken met lange lijnen en het uitdenken van toekomstplannen voor TSU vrijwel onmogelijk. Ook de financiële component van deze verandering brengt voor TSU veel onrust mee. Door de verandering van beheerder zijn de kosten voor TSU significant gestegen. De eerste 10 maanden ontving TSU van de gemeente een incidentele bijdrage waardoor de kosten enigszins werden verminderd. Per juli 2025 is deze incidentele bijdrage verlopen waardoor de kostenverhoging duidelijk voelbaar was op de financiële bedrijfsvoering van TSU.



Verhuur

Verhuur aan culturele partners is voor Theaterschool Utrecht meer dan een inkomstenbron: het versterkt onze rol als cultureel knooppunt in de stad. Steeds meer oud-cursisten vormen eigen theatergroepen, die bij ons betaalbare ruimte vinden om verder te groeien. Onze studio's en theaterzaal worden structureel gebruikt door onderwijsinstellingen zoals HKU en Creative College en door culturele partners. Dit jaar hebben weer een revue aan oude en nieuwe huurders zoals Stand-Up artiesten (o.a. Luana Matei, Rogier Bak), Studenten toneelverenigingen, open avonden (o.a. DCU), landelijke examen Spaans (Cervantes) en muzikaliteit (o.a. Dirigentenwerkplaats). Door de complexiteit van planningen en ruimtes, werkdruk én de vermindering in 'eigen' lokalen heeft deze tak van TSU minder aandacht gekregen dan afgelopen jaren. We zien kansen om dit in 2026 hernieuwde energie in te steken.

10

Bestuur

De directie van Theaterschool Utrecht is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en de uitvoering van de operationele werkzaamheden binnen de stichting. Over deze werkzaamheden legt de directie verantwoording af aan het bestuur, dat deze taken aan haar heeft gedelegeerd. In 2025 bestond de directie uit Arieke Luikinga en Marloes Vogel, het functioneren van de directie wordt jaarlijks geëvalueerd in gesprekken met een afvaardiging van het bestuur.

Het bestuur van Theaterschool Utrecht (TSU) is een collegiaal en onafhankelijk orgaan dat de eindverantwoordelijkheid draagt voor de strategie, het beleid en de algemene gang van zaken binnen de stichting. Bij de samenstelling van het bestuur wordt zorgvuldig gekeken naar de complementaire achtergronden van de leden, om zo onafhankelijk en kritisch toezicht te kunnen behouden.

Samenstelling

Paula van den Elsen, voorzitter, is eindredacteur bij de VPRO, waar ze cultuurprogramma's en documentaires maakt. Ze heeft een passie voor kunst- en cultuuronderwijs en ziet Theaterschool Utrecht als een essentiële schakel in de culturele sector van Utrecht. De tweede termijn van Paula is in 2025 ingegaan, dit is vastgesteld in een officiële vergadering van het bestuur.

Sibylla Breimer, secretaris, werkt op het snijvlak van cultuur en onderwijs, met een focus op educatieprojecten. Ze heeft veel ervaring in cultuursubsidies en zet zich momenteel in voor cultuuronderwijs bij NEOS in Amersfoort en Kunstleer.

Peter de Haan, penningmeester, heeft 30 jaar ervaring in de kunst- en cultuursector en was tot voor kort directeur van het Museon-Omniversum in Den Haag. Hij heeft altijd een sterke band gehad met Utrecht en zet zich in voor de culturele ontwikkeling van de stad. Hij is lid van de RvT van Sharing Arts Society en Koninklijke Defensiemusea, Lid van het bestuur van museum en sterrenwacht Sonnenborgh en Bevrijdingsfestival Utrecht en Provinciaal toezichthouder Museum Batavialand

Aram Adriaanse, algemeen lid, was jarenlang actief in de theaterwereld als artistiek leider, regisseur en docent. Op dit moment zet Aram zich in als Voorzitter adviescommissies bij het FPK, adviseur Projectsubsidies bij het AFK, lid adviescommissie bij het Cultuurfonds Utrecht, bestuurslid bij het dansgezelschap SHIFFT en is hij bestuurslid van Stichting Sint Maartensberaad Utrecht.

Rembrandt Smids, algemeen lid, is ondernemer en creatief directeur met expertise in digitale media en content. Hij richtte het bureau Brandwebbing op en is actief als spreker en dagvoorzitter, met een passie voor improvisatietheater.

	Aangetreden per	1 ^e termijn tot	2 ^e termijn tot
Paula van den Elsen	13-9-2021	13-9-2025	13-9-2029
Sibylla Breimer	25-9-2024	25-9-2028	25-9-2032
Peter de Haan	15-6-2024	15-6-2028	15-6-2032
Aram Adriaanse	10-5-2022	10-5-2026	10-5-2030
Rembrandt Smids	25-9-2024	25-9-2028	25-9-2032

11

Culturele Codes

Code Diversiteit en Inclusie

Theaterschool Utrecht werkt actief aan een inclusieve en diverse leeromgeving waarin iedereen zich welkom en gezien voelt. We onderschrijven de Code Diversiteit & Inclusie en vertalen deze principes naar ons beleid, ons aanbod en onze samenwerkingen.

Als lid van PACT Utrecht wisselen we kennis en ervaringen uit met andere Utrechtse cultuurmakers om gezamenlijk te werken aan een cultuursector die toegankelijk is voor iedereen.

“[...] Eindelijk een plek om even uit te ademen. Theaterschool Utrecht geeft me hoop, omdat het zo fijn is om elkaar via theater en spel weer écht aan te kijken en te ontmoeten. Ik gun iedereen zo’n fysieke en mentale plek om naar toe te gaan.”
- Cursist 2025|2026

In lijn met het principe ‘Weten waar je staat’ voeren we periodiek een vrijwillige nulmeting uit onder cursisten en publiek. Deze inzichten helpen ons om gerichte keuzes te maken en onze ambities concreet te houden. Ons doel is een deelnemersbestand dat beter aansluit bij de culturele diversiteit van de stad Utrecht.

Om dit te realiseren zetten we in op gerichte werving, inclusieve marketing en een toegankelijk aanbod, onder meer via wijkgerichte projecten, samenwerkingen met onderwijs- en cultuurpartners en financiële ondersteuning via het TSU Fonds en de U-pas. Projecten in de wijken, zoals intergenerationele en cultureel diverse samenwerkingen, laten zien dat een langdurige en persoonlijke aanpak bijdraagt aan het bereiken van nieuwe doelgroepen.

Diversiteit en inclusie zijn ook verankerd in onze organisatie. Bij de werving van personeel, docenten en bestuursleden streven we naar een brede vertegenwoordiging van perspectieven en achtergronden. Daarnaast besteden we in ons onderwijs structureel aandacht aan inclusieve didactiek, sociale veiligheid en wederzijds respect. Deze thema’s maken onderdeel uit van docententrainingen en teamoverleggen.

Met de verdere ontwikkeling van *Theater Doet Meer* bieden we ruimte aan deelnemers die theater inzetten voor persoonlijke groei en welzijn. Hiermee versterken we onze overtuiging dat theater niet alleen een artistieke, maar ook een maatschappelijke waarde heeft. Zo bouwen we aan een theaterschool die open, bewust en in verbinding is met de stad en haar inwoners.

De in 2024 uitgevoerde nulmeting door middel van een enquête gaf aan dat 19% van onze cursisten roots heeft uit een land anders dan Nederland. Ons doel was om een deelnemersbestand te hebben met een afspiegeling van de culturele diversiteit in van Utrecht, het streefpercentage is daarom om een percentage van 25% van cursisten te hebben met een diverse culturele achtergrond. Dit is een lastige opgave, omdat deelname aan kunsteducatie voor sommige doelgroepen minder vanzelfsprekend is. Factoren zoals



financiële drempels, beperkte bekendheid met ons aanbod en het feit dat we nog niet alle netwerken in de stad even goed bereiken, spelen hierin een rol.

Hierdoor werken we aan onze communicatie uitingen, toegankelijk aanbod, promoten van het TSU-fonds en strategische samenwerkingspartners.

Governance Code Bestuur

Theaterschool Utrecht, het bestuur en de directie handelen conform de Governance Code Cultuur. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over de informatievoorziening tussen bestuur en directie en beleid opgesteld om belangenverstremming te voorkomen, in lijn met de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR). Het bestuur voert jaarlijks een zelfevaluatie uit om kritisch te reflecteren op zijn functioneren en besluitvorming.

In 2025 kwam het bestuur vijfmaal formeel bijeen en vond daarnaast regelmatig informeel overleg plaats met de directie. Voor specifieke thema's, zoals het beheer van het Domplein, zijn kleine werkgroepen gevormd waarin beleid en koers gezamenlijk zijn uitgewerkt.

Het bestuur is bovendien actief betrokken bij de organisatie door aanwezig te zijn bij voorstellingen en presentaties van cursisten, waarmee de verbinding met de artistieke kern van Theaterschool Utrecht wordt versterkt.

Fair Practice Code

Theaterschool Utrecht werkt volledig volgens de CAO Kunsteducatie en volgt de richtlijnen van het LKCA. Hiermee waarborgen we een eerlijke en veilige werkomgeving waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen. Onze medewerkers zijn aangesloten bij

het Pensioenfonds Zorg en Welzijn en de lonen worden jaarlijks geïndexeerd in lijn met ontwikkelingen binnen het werkveld.

Naast het vaste team werken we met een grote groep freelance docenten, met wie we een eerlijke en transparante samenwerking nastreven. In lijn met de Fair Practice Code en de functiegebouwen van de CAO Kunsteducatie indexeren we de tarieven waar mogelijk en hanteren we een gelijk en helder beloningssysteem. Binnen het Netwerk Amateurkunsteducatie Utrecht (NAU) voeren we hierover regelmatig overleg, om samen te werken aan eerlijke arbeidsvoorwaarden binnen het veld.

In 2025 heeft TSU verder uitvoering gegeven aan het beleid rondom de Wet DBA om schijnzelfstandigheid te voorkomen. Voor alle freelancers is individueel bekeken of de samenwerking voldoet aan de wettelijke richtlijnen, aan de hand van de checklijsten van de Belastingdienst en Cultuur Connectie. Dit proces zorgt voor meer duidelijkheid en zekerheid voor zowel de freelancers als de organisatie.

Het blijft echter een grote onzekerheid hoe de beoordeling en handhaving van schijnzelfstand binnen de culturele en amateurkunsteducatie sectoren zullen worden uitgerold. We proberen dit als TSU zo goed en integer mogelijk aan te pakken.



12

Financiën

Sinds de oprichting in 2019 heeft Theaterschool Utrecht een gestage groei doorgemaakt. Ook in 2025 heeft deze ontwikkeling zich voortgezet. De toename van het aantal cursisten, opleidingen en activiteiten heeft geleid tot hogere opbrengsten en een bredere financiële basis. Tegelijkertijd brengt deze groei ook hogere kosten en een grotere organisatorische belasting met zich mee.

2025 was financieel gezien een uitdagend jaar. Vooraf was bekend dat de incidentele bijdrage in de servicekosten per juli 2025 zou aflopen, terwijl er gedurende het jaar geen duidelijkheid bestond over een mogelijke voortzetting of alternatieve compensatie. Hierdoor was het noodzakelijk tijdig aanvullende maatregelen te treffen om de structureel hogere huisvestingslasten op te kunnen vangen.

Dankzij de grote inzet van het team en een risicovolle uitbreiding van het programma, waaronder de start van twee fulltime vooropleidingen, is het gelukt het boekjaar positief af te sluiten. Daarbij moet worden benadrukt dat dit resultaat mede tot stand is gekomen door scherpe kostenbeheersing en het uitstellen van diverse investeringen en onderhoudswerkzaamheden die op termijn noodzakelijk zijn. Indien deze reguliere uitgaven en noodzakelijke investeringen in 2025 zouden hebben plaatsgevonden, zou het financiële resultaat aanzienlijk lager zijn uitgekomen.

Theaterschool Utrecht heeft het boekjaar 2025 afgesloten met totale baten van €1.177.732 en totale lasten van €1.166.446. Dit resulteert in een positief exploitatieresultaat uit de gewone bedrijfsvoering van €11.286. Dit resultaat laat zien dat de organisatie wendbaar en veerkrachtig opereert in een periode van stijgende lasten en blijvende onzekerheden.

Per januari 2025 is de organisatie overgestapt van administratiekantoor, hierdoor deze jaarrekening een 'overgangsjaarrekening', dit betekent dat sommige vergelijkingen op posten een vertekenend beeld kunnen geven omdat ze op een andere manier geadministreerd worden.

Financiële gevolgen huisvesting

Sinds oktober 2024 huurt Theaterschool Utrecht de ruimtes aan het Domplein rechtstreeks van de Gemeente Utrecht. Na het faillissement van beheersorganisatie DOMUS heeft TSU tijdelijk beheertaken op zich genomen. Hierdoor beperkten de huisvestingskosten in 2024 zich niet langer uitsluitend tot huur en servicekosten, maar kwamen ook aanvullende lasten zoals schoonmaak, personeelsdiensten en BHV tijdelijk voor rekening van de organisatie. Dit verklaart zowel de stijging van de huisvestingskosten als verschuivingen op andere begrotingsposten van het jaar 2025 ten opzichte van het vorige jaar.

Na herberekening door de gemeente zouden de structurele huisvestingslasten stijgen met circa 41%, van ongeveer €300.000 naar circa €420.000 per jaar.

Om deze hogere lasten te verminderen en/of op te vangen heeft TSU verschillende maatregelen genomen, waaronder het afstoten van ruimtes, het verhogen van cursusgelden, het vergroten van groepsgroottes en het beperken van werkbudgetten. Door deze keuzes heeft de werkelijke stijging lager uitgekomen. Deze keuzes hebben echter ook gevolgen: zij beperken de verhuurmogelijkheden, vergroten de druk op de organisatie, verminderen de flexibiliteit voor medewerkers en verhogen het de financiële drempels voor deelnemers. De structureel opgehoogde huisvestingskosten vormen daarmee een blijvend aandachtspunt voor de financiële houdbaarheid van TSU.

De totale huisvestingslasten in 2025 bedroegen rond de €355k, hierbij zijn niet de extra lasten voor BHV certificaten en BHV personeel meegenomen. Deze zijn noodzakelijk om te

voldoen aan de extra verplichtingen van de gemeente. Ter tijdelijke verlichting ontving TSU gedurende tien maanden, van oktober 2024 tot en met juli 2025, een incidentele bijdrage ter compensatie van een deel van de servicekosten. Deze regeling is per juli 2025 beëindigd.

Gepauzeerde investeringen en onderhoud

Door de aanhoudende onzekerheid rond de huisvesting en de financiële druk heeft Theaterschool Utrecht de afgelopen jaren terughoudend geopereerd op het gebied van investeringen en onderhoud. In afwachting van de geplande verbouwing van het pand aan het Dimplein zijn verschillende investeringen uitgesteld, mede omdat het ondoelmatig leek te investeren in voorzieningen die mogelijk op korte termijn zouden worden aangepast of vervangen door de aangekondigde verbouwing van het pand door de Gemeente.

In 2025 werd echter zichtbaar dat delen van de theatertechnische infrastructuur sterk verouderd zijn en modernisering op korte termijn noodzakelijk is. De daarvoor benodigde investeringen zijn, mede vanwege financiële voorzichtigheid, doorgeschoven naar begin 2026.

Ook binnen de kantoororganisatie is sprake van uitgestelde vervanging. Een deel van de hardware, waaronder laptops en beamers, was technisch verouderd of aan vervanging toe. Ook deze investeringen zijn doorgeschoven naar 2026.

Deze keuzes illustreren de spanning tussen prudent financieel beheer enerzijds en het tijdig kunnen investeren in continuïteit, veiligheid en kwaliteit anderzijds. Mede dankzij het uitstellen van deze uitgaven kon TSU het boekjaar 2025 met een positief resultaat afsluiten.

Verschillen analyse

In vergelijking met de begroting die bij de meerjarenaanvraag is ingediend zijn de totale opbrengsten en de totale lasten enorm gestegen. Dit heeft te maken met de bijzondere groei die TSU heeft doorgemaakt. Hieronder volgt een verschillen analyse waarbij er stil wordt gestaan bij specifieke posten die uitleg behoeven omdat het verschil ten opzichte van de meerjarenaanvraag en/of het voorgaande jaar significant is.

Publieksinkomsten

Dit jaar hebben we extra ingezet op het versterken en uitbreiden van onze programmering. De reden hiervoor was de onzekerheid rondom de incidentele financiële bijdrage van de gemeente voor de verhoging van de servicekosten in 2024. Met intensieve inspanning hebben we het aanbod vergroot, waardoor we meer deelnemers hebben kunnen bereiken en de publieksinkomsten kosten/baten balans op peil konden houden.

Daarnaast mochten we dit jaar rekenen op een uitzonderlijk sterke lichte auditanten voor de vooropleiding. Het hoge niveau maakte het mogelijk om twee vooropleiding klassen te starten. Hoewel dit geen structurele situatie is, zijn we dankbaar dat we deze kans hebben kunnen benutten.

Verhuur

De verhuuropbrengsten liggen hoger dan opgenomen in de meerjarenbegroting, maar zijn lager dan in het voorgaande jaar. Deze ontwikkeling hangt samen met een herziening van de eigen ruimtes naar aanleiding van de overgang in beheer. Daarbij is bewust gekozen om een aantal exclusieve ruimtes niet langer te huren, vanwege de hoge servicelasten. Door deze keuze is het aantal beschikbare ruimtes voor verhuur afgenomen.

Educatie

De opbrengsten binnen educatie in 2024 werden gekenmerkt door een aantal omvangrijke projecten, waarmee met relatief beperkte inzet een bovengemiddeld resultaat is gerealiseerd. In 2025 is de ontwikkeling weer in lijn met de verwachte groeicurve. Het verschil tussen beide jaren is daarmee te verklaren door het incidentele karakter van de projecten in 2024.

Extra bijdrage(n)

De gerealiseerde inkomsten zijn hoger dan begroot in de meerjarenaanvraag. Dit komt onder andere door bijdragen vanuit het jaarlijkse project *Theater voor Keti Koti*, aanvullende ondersteuning vanuit *Oog voor Impuls* voor het in dienst nemen van freelancers, en hogere receptie-inkomsten. Deze ontwikkelingen hebben gezamenlijk geleid tot een verhoging van de post overige inkomsten en daarmee een versterking van de inkomstenpositie.

Beheer Personeel

Ten opzichte van 2024 zijn de kosten binnen deze post aanzienlijk afgenomen. In 2024 voerde TSU tijdelijk het beheer van het pand, inclusief bijbehorende verantwoordelijkheden. Hierdoor werden kosten voor onder andere de receptie, via een payrollconstructie, onder personeelslasten geboekt, waar deze normaliter onder huisvesting vallen. Daarnaast liepen deze verplichtingen nog door in de periode waarin het beheer al was overgedragen aan de gemeente, wat leidde tot tijdelijke overlap in kosten.

Ten opzichte van de begroting vallen de kosten hoger uit. Dit hangt samen met de groei van de organisatie: een toename in fte in lijn met de uitbreiding van de programmering en het in dienst nemen van freelancers naar aanleiding van de Wet DBA. Deze stappen droegen bij aan verdere professionalisering en continuïteit binnen de organisatie.

Materiële lasten

De inkoopkosten van materieel zijn de afgelopen jaren gestegen, wat zichtbaar is in de ontwikkeling van de materiële activiteit lasten. Daarnaast is de niet-verrekenbare btw een moeilijk voorspelbare kostenpost. Door de onzekere situatie rondom de huisvesting heeft TSU in 2025 een krap beleid gevoerd omtrent materiële overhead kosten, dit is terug te zien in de realisatie.

Huisvestingslasten

Zoals eerder in dit verslag toegelicht, zijn de huisvestingsomstandigheden gewijzigd sinds de indiening van het kunstenplan. Hierdoor wijkt de realisatie af van de oorspronkelijke begroting.

Liquiditeit, solvabiliteit en continuïteit

De liquiditeit, €421.426 (vlottende activa) / €281.245 (kortlopende schulden), bedraagt 1,50. Deze ratio is gedaald ten opzichte van vorig jaar. Dit komt omdat we meer vooruit ontvangen cursusgelden hebben ontvangen van onze cursisten voor cursussen in 2026. Deze komen als kortlopende schulden op de balans.

De solvabiliteit, €141.731 (eigen vermogen) / €422.976 (totaal vermogen) van 0,34 is gedaald ten opzichte van vorig jaar, ook dit heeft te maken met de toename van voorontvangen bedragen van cursisten.

Met de start van de nieuwe kunstenplanperiode 2025–2028 is de continuïteit van de stichting voor de komende jaren geborgd. In combinatie met een gezonde financieringsmix en een groeiende lijn binnen de bedrijfsvoering biedt dit een stabiele basis voor verdere ontwikkeling.

Een aandachtspunt blijft de incidentele bijdrage van de gemeente voor de verhoging van de servicelasten. Voor 2026 heeft TSU hiervoor een toekenning ontvangen, waarvoor wij zeer dankbaar zijn. Voor de jaren daarna vindt nog nadere besluitvorming plaats.

Richting 2027 werkt TSU aan het verder aanscherpen van de lange termijnvisie, als basis voor een nieuwe meerjarenaanvraag voor de kunstenplanperiode 2029–2032. Hiermee wordt gericht toegewerkt naar het bestendigen van de continuïteit op langere termijn.

Bestemmingsreserves en -fondsen

Binnen de financiële structuur van Theaterschool Utrecht wordt onderscheid gemaakt tussen de algemene reserve, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Deze bieden gezamenlijk ruimte om risico's op te vangen, gerichte keuzes te maken en middelen doelgericht in te zetten.

De bestemmingsreserve Huisvesting is ingericht om de tijdelijke financiële druk als gevolg van de veranderde huisvestingssituatie op te vangen en de continuïteit van de organisatie op korte termijn te waarborgen. Het opbouwen van deze reserve heeft er tegelijkertijd toe geleid dat middelen zijn onttrokken aan de algemene reserve. Hierdoor bevindt de algemene reserve zich, in verhouding tot de omvang van de stichting, op een relatief laag niveau. De wens is om de algemene reserve geleidelijk te versterken zodat de financiële weerbaarheid van de organisatie toeneemt.

Daarnaast wordt het bestemmingsfonds Gemeente Utrecht gehanteerd, conform de richtlijnen van de Algemene Subsidieverordening (ASV). Wanneer een boekjaar wordt afgesloten met een positief resultaat, wordt het aandeel van de gemeentelijke subsidie in de totale omzet berekend en toegevoegd aan dit bestemmingsfonds. De middelen binnen dit fonds zijn uitsluitend bestemd voor activiteiten waarvoor subsidie is verleend. Het jaar 2025 is afgerond met een positief exploitatiesaldo, zodoende is er een bestemmingsfonds opgezet. Het percentage van de subsidie ten opzichte van het totaal aan baten is 28%. Daarmee is ook 28% van het positieve exploitatieresultaat bestemd in de bestemmingsfonds van de Gemeente Utrecht, namelijk €3.729.

13

Risicoanalyse

Artistiek

Sterktes

De artistieke kracht van Theaterschool Utrecht ligt in voortdurende vernieuwing en co-creatie met docenten en cursisten. Het programma sluit flexibel aan op actuele ontwikkelingen en stimuleert experiment en eigenaarschap. Talentontwikkeling staat centraal, met veel aandacht voor persoonlijke en artistieke groei op verschillende niveaus. In een inspirerende en veilige leeromgeving krijgen deelnemers de ruimte om te onderzoeken, te falen en zich te ontwikkelen in hun eigen tempo. Deze combinatie van flexibiliteit, kwaliteit en betrokken begeleiding maakt TSU wendbaar en duurzaam als artistieke leeromgeving

Zwaktes

De sterke focus op maatwerk, intensieve begeleiding en co-creatie vraagt veel van een relatief klein team. Dit leidt tot structurele werkdruk en piekbelasting gedurende het seizoen. De hoge betrokkenheid van medewerkers en docenten is een kracht, maar maakt de organisatie ook kwetsbaar wanneer de capaciteit onder druk staat. Hierdoor kan de ruimte voor artistieke reflectie, innovatie en rust tijdelijk beperkt worden.

Kansen

Er liggen kansen in het verder verlagen van geografische, financiële en mentale drempels, waardoor nieuwe en meer diverse doelgroepen bereikt kunnen worden. Door het ontwikkelen van vernieuwde cursus vormen, cross-overs en korte trajecten kan TSU inspelen op veranderende behoeften. Versterking van samenwerkingen en wijkgerichte projecten biedt ruimte om artistieke impact en maatschappelijke relevantie verder te vergroten.

Bedreigingen

De korte cycli van cultuursubsidies bemoeilijken het ontwikkelen van langetermijnbeleid en duurzamere artistieke lijnen. Onzekerheden rondom huisvesting, financiering en structurele middelen kunnen de artistieke continuïteit en ontwikkelruimte onder druk zetten. Dit vraagt om voortdurende flexibiliteit, maar beperkt soms de mogelijkheid om diepgaand en toekomstgericht te programmeren.

Zakelijk

Sterktes

Theaterschool Utrecht beschikt over een klein, professioneel en sterk betrokken kernteam met korte lijnen en een hoge mate van flexibiliteit. De organisatie heeft een gezonde en diverse financieringsmix, met een groot aandeel eigen inkomsten uit cursussen, verhuur en projecten aangevuld met structurele subsidie. Deze combinatie maakt TSU wendbaar en in staat om snel in te spelen op veranderingen

Kansen

Door het versterken van samenwerkingen binnen en buiten de culturele sector kan TSU kennis, middelen en netwerken efficiënt benutten. Publieks-onderzoek en datagedreven marketing bieden kansen om nieuwe doelgroepen te bereiken en het bereik verder te vergroten. Daarnaast kunnen nieuwe verdienmodellen binnen verhuur en educatie bijdragen aan verdere financiële spreiding.

Zwakte

De jaarlijkse cycli van het cursusaanbod, administratieve verplichtingen en subsidie verantwoordingen zorgen voor terugkerende pieken in werkdruk. De beperkte personele capaciteit maakt de organisatie kwetsbaar bij uitval of onverwachte extra werkzaamheden, wat de continuïteit en focus op strategische ontwikkeling tijdelijk onder druk kan zetten.

Bedreigingen

Onzekerheid over de toekomstige huisvesting en stijgende huur- en servicekosten vormen een structureel risico voor de financiële stabiliteit. Daarnaast staat het streven naar fair pay voor docenten en medewerkers onder druk door beperkte indexatie van subsidies en grenzen aan het verhogen van cursusprijzen. Dit spanningsveld kan invloed hebben op zowel betaalbaarheid als continuïteit.

Jaarrekening 2025

I. Balans

II. Staat van baten en lasten

