

# Een schip is veilig in de haven, maar daar zijn schepen niet voor gebouwd.

(Grace Hopper)

Strategisch beleidsplan 2021-2024



## **Voorwoord**

Talentontwikkeling is de basis voor een vitaal cultureel landschap. Zonder de aanwas en professionele begeleiding van talenten is er geen duurzaam cultureel landschap mogelijk. Daarom biedt het Theaterschip ruimte aan en begeleidt jonge mensen om in een professionele omgeving hun eigen podiumkunстtalent te ontdekken en te ontwikkelen.

Aan jonge mensen tussen de 10 en 23 jaar oud, die de ambitie hebben of ontwikkelen om naar het kunstvakonderwijs te gaan, biedt het Theaterschip programma's waarbij het proces (het ontwikkelen van competenties) of het product (het maken van professionele producties met jonge mensen op de vloer) centraal staat. Het Theaterschip biedt ondersteuning aan deze ontwikkeling vanuit didactische doelen en artistieke ambities.

Naast de inhoudelijke ambities werkt het Theaterschip in de beleidsperiode 2021 – 2024 aan verdere verdieping van haar moderne flexibele bedrijfsvoering die past bij goed cultureel ondernemerschap.

### **Rob de Breij**

Voorzitter Raad van Toezicht

### **Erik-Jan Post**

Directeur-bestuurder



## Het strategisch beleidsplan 2021-2024 samengevat

### Wat en wie is het Theaterschip

Het Theaterschip is gespecialiseerd in talentontwikkeling van jonge mensen en nieuwe makers op het gebied van podiumkunsten en wordt gerund als culturele onderneming. Het Theaterschip werkt met veel organisaties die het programma versterken samen om te kunnen doen wat we willen doen.

November 2020 bestond het Theaterschip 15 jaar.

De afgelopen 4 jaren waren er gemiddeld 85 binnenschoolse en buitenschoolse programma-activiteiten per jaar. Dit resulteerde in een gemiddelde omzet van €610.000 per boekjaar.

Met zijn activiteiten bereikt het Theaterschip jaarlijks 15.500 (jonge) mensen. Het gaat daarbij om leerlingen uit PO en VO, bezoekers van voorstellingen, gebruikers van de locatie en deelnemers (amateurs en professionals) aan de buitenschoolse producties en talentontwikkelingsprogramma's.

### De missie van het Theaterschip

Het Theaterschip produceert en programmeert producties met jonge mensen (10 tot 23 jaar) en nieuwe makers. Het Theaterschip staat voor talentontwikkeling vanuit samenwerking op lokaal, regionaal, provinciaal, landelijk en Europees niveau.

### De visie van het Theaterschip

De jonge explorerende mens staat centraal. Alles draait om hem of haar. Ongeacht achtergrond, ambitie of talent staat zijn of haar ontwikkeling als speler of maker in de schijnwerpers. Het Theaterschip creëert momenten of plekken waar de deelnemers samenkomen, verbindingen leggen, dwarsverbanden zoeken en (multidisciplinair) uitgedaagd worden.

Het Theaterschip kent een Raad van Toezicht die een toezichhoudende functie vervult. Hierbij is het bestuurlijk proces met uitzondering van het toezicht in handen van de directeur-bestuurder. Het team bestaat verder uit 2 artistiek coördinatoren, 2 productie coördinatoren, een marketingmedewerker, een hoofd bedrijfsvoering en een financieel medewerker. Er zijn circa 10 freelancemedewerkers waar het Theaterschip regelmatig gebruik van maakt en circa 15 freelancers waar incidenteel een beroep op gedaan wordt. Verder vinden per jaar 30 tot 40 stagiaires hun weg naar het Theaterschip en werkt het Theaterschip met vrijwilligers.

Het Theaterschip werkt volgens de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit en Inclusie.

### De artistieke uitgangspunten en het programma

Voor jonge mensen die hebben gekozen zich verder te ontwikkelen in de kunsten is een inhoudelijk sterk vliegwiel nodig dat partijen verbindt, samenhang aanbrengt en inhoudelijke meerwaarde toevoegt, zodat de toegankelijkheid en de volle breedte en de diepte van de talentontwikkeling wordt geborgd. Talentontwikkeling gaat uit van een piramidegedachte: het begint bij een brede basis en uiteindelijk bereikt een enkeling de top.

Door de ontwikkeling van talent zal de jonge mens stap voor stap groeien en wordt deze steeds bekwaamer. De piramide is een hulpmiddel om de niveaus van bekwaamheid te schetsen. We hebben daarom een aantal treden ingebouwd. Het doel is het realiseren van een keten van



talentontwikkeling. Niet alleen een ontwikkeling binnen de eigen discipline, maar vooral ook in cross-overs en dialoog met andere (podium)kunstdisciplines.

De keten gaat van inspiratie voor en prikkelen van een grote groep jonge mensen via 'talent in zicht' naar 'talent aan boord' en daarna naar 'talent aan het roer', deze laatstgenoemde trede is voor bovengemiddelde talenten. De vierde en laatste trede in de piramide is het hbo-kunstvakonderwijs.

De eerste trede in dit programma bestaat uit binnenschoolse cultuureducatie. Daarna volgt de tweede trede met de Theaterschool, een netwerk van dansscholen in landsdeel Oost, de Talentenklassen en het internationale uitwisselingsprogramma Grenzeloos. In de derde trede staat persoonlijke ontwikkeling centraal in de Werkplaats en tijdens het talentweekend Poolshoogte.

Het Theaterschip zoekt niet alleen naar horizontale activiteiten die passen binnen de verschillende treden. Vanuit de overtuiging dat peer to peer learning (jongeren leren jongeren) een zeer effectieve manier van leren is, ontwikkelen we ook verticale programma's waarbij jonge mensen uit verschillende treden gezamenlijk activiteiten ontplooiën. Het Theaterschip is ervan overtuigd dat het ontwikkelen van culturele competenties onmisbaar onderdeel is van de brede vorming van jonge mensen. Het zijn activiteiten die vormend zijn voor de identiteit.

Het Theaterschip wil, vanuit samenwerking, een impuls geven aan de talentontwikkeling van jonge mensen in Oost-Nederland. Daarbij richt het zich primair op theater en de cross-overs die daarbinnen en -buiten mogelijk zijn. Met het programma van het Theaterschip kunnen jonge mensen zich verder ontwikkelen en competenties ontwikkelen waarmee de kans van slagen richting het kunstvakonderwijs of professionele werkveld wordt vergroot.

Om een duurzame culturele organisatie te zijn willen we gaan verdiepen en verankeren. We zijn van mening dat de groei allereerst moet worden bewerkstelligd door de bestaande programma's inhoudelijk en didactisch verder te ontwikkelen. Daarnaast biedt het Theaterschip de deelnemers meerjarige complementaire (internationale) samenwerkingen waardoor ontmoetingen met andere talentvolle jonge mensen worden gerealiseerd.

Het Theaterschip bereikt jaarlijks met haar programma ruim 5250 actieve deelnemers en 9500 bezoekers. Van de deelnemers bereiken we er in de binnenschoolse cultuureducatie 5000 via workshops en talentontwikkelingsprogramma's. 96 Deelnemers maken onderdeel uit van de Theaterschool en krijgen wekelijks buitenschools les. Aan de Talentenklassen Theater en het uitwisselingsprogramma Grenzeloos doen jaarlijks 40 deelnemers mee. Ongeveer 60% van hen komt van de Theaterschool.

De artistiek coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de continuïteit in de begeleiding van de talenten en hun ontwikkeling. Zij worden terzijde gestaan door een team van professionals dat bestaat uit zowel ervaren rotten als uit jonge professionals. De freelancers die worden ingezet door het Theaterschip worden naast hun professionaliteit vooral gewogen op hun competenties in het omgaan met onze doelgroep en op hun eigen specialisme. Het Theaterschip hanteert een procesgerichte creatief didactische methodiek om deelnemers te laten groeien. Om de ontwikkeling te kunnen monitoren en de (freelance) medewerkers samen met de deelnemers handvatten te geven om daar waar nodig bij te sturen worden de stappen doorlopen van de creatief didactische methodiek.

In een veranderend cultureel landschap is het noodzakelijk samenwerkingen te realiseren waarbij het Theaterschip in steeds wisselende combinaties van partners programma's realiseert die moeiteloos in kunnen spelen op de sterk veranderende omgeving waar het Theaterschip en haar potentiële partners zich momenteel in bevinden. Zowel nationaal als internationaal. De samenwerkingen



kunnen horizontaal zijn met organisaties die ongeveer gelijkwaardig zijn in omvang en min of meer dezelfde doelen hanteren. Minstens zo spannend zijn verticale samenwerkingen waarbij organisaties in het verlengde van elkaar acteren. Beide vormen van samenwerken hebben wij nodig om de doelen te behalen.

De creatief didactische methodiek toepassen leidt tot gestructureerde en transparante informatie die zowel de deelnemers als de medewerkers handvatten geeft om daar waar nodig (individuele) programma's aan te passen. Daarvoor is er, naast de reguliere evaluatiemomenten met de deelnemers, minimaal 4 keer per jaar een docentenoverleg, dat ook wordt benut voor kennisdeling en training van de docenten. Het functioneren van de organisatie wordt verder gewogen op basis van kengetallen en op basis van voortgangsgesprekken met de (freelance) medewerkers. Minimaal 1 keer per jaar vinden er individuele functioneringsgesprekken plaats. Naast informatie over het functioneren en welzijn van de medewerker verschaft het ook informatie over het functioneren van de organisatie.

Op deze wijze is het Theaterschip in staat om de doelen met betrekking tot de ontwikkeling van de deelnemers te monitoren en het functioneren van de organisatie als geheel te bewaken. Waar nodig leidt dit tot aanpassingen in de bedrijfsvoering of tot aanpassingen in de programma's.

#### De culturele onderneming

Vanaf de start van zijn bestaan in 2005 zoekt het Theaterschip naar manieren om kennis, kunde en producten te vermarkten waardoor de organisatie in staat is een duurzame financieringsmix te realiseren. In de visie van het Theaterschip op gezond cultureel ondernemen wordt een gezonde mix bereikt door een verhouding te realiseren van maximaal 60% publieke middelen en minimaal 40% private middelen. Het Theaterschip streeft ernaar de verhouding publieke en private middelen de komende vier jaar van te verschuiven naar 52%-48% door de private inkomsten via commerciële activiteiten te vergroten. De meerjarenbegroting zal, als dat wordt gerealiseerd, worden aangepast.

Het Theaterschip is een financieel gezonde culturele organisatie met eind 2020 een eigen vermogen van €50.000. Door goede kostenbeheersing willen we het eigen vermogen jaarlijks uit laten komen op minimaal 10% van de totale omzet.

De organisatie wordt gekenmerkt door inhoudelijke kennis, innovatievermogen, flexibiliteit en grote bereidheid tot samenwerken. Het is een zelfkritische en lerende organisatie. Doordat de organisatie klein is en de lijnen kort komt de vele informatie snel op het juiste tactische en operationele niveau terecht. Werkprocessen zijn transparant, worden goed geregistreerd in de Cloud en zijn daarmee overdraagbaar.

#### Behaalde doelen in 2024

- 1) Verdere verdieping van de optimale omstandigheden waarin de talentontwikkeling van jonge mensen en nieuwe makers op het gebied van podiumkunsten centraal staat. Daarbij richt het meerjarenprogramma zich op projecten waarbij het proces (leren) of het product (voorstellingen) centraal staat.
- 2) De keten van samenwerkingen met andere organisaties wordt geborgd waarbij samengewerkt wordt met duurzame complementaire organisaties op het gebied van podiumkunsten.
- 3) De doelstellingen beschreven bij de drie Codes zijn in 2024 gerealiseerd, waaronder de structurele participatie van deelnemers in de totstandkoming van de programma's.
- 4) Het creatief didactisch proces is geborgd in de organisatie.
- 5) Monitoring van de output en outcome van talentontwikkelingsprogramma's is geborgd in de organisatie.



- 6) Het Theaterschip is een plek waar nieuwe makers zich blijvend kunnen ontwikkelen.
- 7) Het Theaterschip heeft gerealiseerd dat de verhouding publieke en private middelen de komende vier jaar van 57%-43% verschoven is naar 52%-48%.
- 8) Het Theaterschip heeft een eigen vermogen van minimaal 10% van de totale omzet.
- 9) Het Theaterschip heeft een project- en besturingsstructuur gerealiseerd die leidt tot structureel toegenomen zelforganisatie op de werkvloer.
- 10) De huisvesting past bij de activiteiten van de organisatie en de omvang van het team.

De som van de 10 doelen moet leiden tot een succesvolle meerjarige landelijke subsidieaanvraag in 2024.



## Inhoudsopgave

1. Wat en wie is het Theaterschip?	pag. 8
Kenschets	pag. 8
Wat	pag. 8
Wie	pag. 8
De Codes	pag. 9
Doelen 2024	pag. 11
2. De artistieke uitgangspunten en het programma	pag. 12
Samenvatting talentontwikkeling	pag. 12
Positie van het Theaterschip in het culturele landschap	pag. 13
Deelnemers	pag. 14
Coaching en het creatief didactisch proces	pag. 14
Samenwerking	pag. 15
Monitoring	pag. 16
Doelen 2024	pag. 17
3. De culturele onderneming	pag. 18
Ondernemerschap	pag. 18
Financiële positie van het Theaterschip	pag. 18
De organisatie	pag. 18
Risicoanalyse	pag. 19
Doelen 2024	pag. 20
4. Meerjarenbegroting	pag. 21
Toelichting op de meerjarenbegroting	pag. 27



## 1. Wat en wie is het Theaterschip?

Het Theaterschip wordt gerund als culturele onderneming en is gespecialiseerd in talentontwikkeling van jonge mensen en nieuwe makers op het gebied van podiumkunsten.

De kernwaarden zijn: Talentontwikkeling, Samenwerking en Ondernemerschap.

Het Theaterschip werkt met veel organisaties die het programma versterken samen om te kunnen doen wat we willen doen.

### Kenschets

November 2020 bestond het Theaterschip 15 jaar.

Het waren jaren waarin we ons gespecialiseerd hebben in het werken met en voor jonge mensen. Hierdoor waren we in staat om ons, met een onderscheidend karakter, definitief te nestelen in het culturele landschap van de gemeente, de provincie en het land.

Onze focus leidde tot een heldere identiteit van het Theaterschip. Dit had een structurele groei van het aantal deelnemers dat zich voor langere tijd wilde verbinden aan het programma tot gevolg.

Daarmee nam ook de uitstroom naar het hbo-kunstvakonderwijs toe.

Onder meer de multidisciplinaire voorstellingen Storm in mijn Hoofd, Mist en #OnFleek, de internationale samenwerkingsprojecten 4ID en Jonge Kunst, het tweejaarlijkse talentevent Kunstbaken en het succesvol opgezette Dans Netwerk Oost waren de afgelopen jaren succesvolle programmaonderdelen met positieve recensies.

De afgelopen 4 jaren waren er gemiddeld 85 binnenschoolse en buitenschoolse programma-activiteiten per jaar. Dit resulteerde in een gemiddelde omzet van €610.000 per boekjaar.

Met zijn activiteiten bereikt het Theaterschip jaarlijks 15.500 (jonge) mensen. Het gaat daarbij om leerlingen uit PO en VO, bezoekers van voorstellingen, gebruikers van de locatie en deelnemers (amateurs en professionals) aan de buitenschoolse producties en talentontwikkelingsprogramma's.

### Wat

#### De missie van het Theaterschip

Het Theaterschip produceert en programmeert producties met jonge mensen (10 tot 23 jaar) en nieuwe makers. Het Theaterschip staat voor talentontwikkeling vanuit samenwerking op lokaal, regionaal, provinciaal, landelijk en Europees niveau.

In de visie van het Theaterschip staat de jonge explorerende mens centraal. Alles draait om hem of haar. Ongeacht achtergrond, ambitie of talent staat zijn of haar ontwikkeling als speler of maker in de schijnwerpers. Al deze jonge mensen onderzoeken de mogelijkheid zich te ontwikkelen en waar mogelijk te excelleren. Het ontdekken en ontwikkelen van het (podium)kunsttalent, daar gaat het om. In onze visie wordt deze zoektocht niet alleen individueel afgelegd. Het vergt momenten of plekken waar de deelnemers samenkomen, verbindingen leggen, dwarsverbanden zoeken en (multidisciplinair) uitgedaagd worden. De (talentvolle) jonge mens, maker, professional en het publiek vermengen zich. Het Theaterschip is een projectorganisatie waarbij talentontwikkeling, samenwerking en ondernemerschap centraal staan.

### Wie

Het Theaterschip kent sinds september 2020 een Raad van Toezicht, bestaande uit minimaal 3 en maximaal 7 personen, die een toezichthoudende functie vervult. Hierbij is het bestuurlijk proces met uitzondering van het toezicht in handen van de directeur-bestuurder.

Het toezicht heeft op 2 momenten plaats.

Vooraf worden de plannen (missie, strategie, beleidsplan en begroting) ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd.

Achteraf beoordeelt de Raad van Toezicht het bestuur en de organisatie kritisch en keurt het jaarverslag goed. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht ook een stimulerende en adviserende functie





jegens de directeur-bestuurder. De Raad van Toezicht benoemt en ontslaat het bestuur en de externe accountant.

De samenstelling van de Raad van Toezicht is divers en draagt bij aan het realiseren van de statutaire doelstelling. Leden hebben maximaal 4 jaar zitting en zijn eenmalig hernoembaar.

Het Theaterschip wordt inhoudelijk gestuurd door een directeur-bestuurder, 2 artistiek coördinatoren, 2 productie coördinatoren, een marketingmedewerker, een hoofd bedrijfsvoering en een financieel medewerker. Daarnaast is er middels provinciale projectsubsidie ruimte voor nieuwe makers om met een tijdelijk contract een meerjarig ontwikkelingstraject af te leggen bij het Theaterschip.

#### Freelance medewerkers

Het Theaterschip verzorgt jaarlijks meer dan 80 kleine of grote projecten binnenschools of buitenschools. De inhoudelijke uitvoering van deze projecten ligt veelal in handen van freelancers die daarvoor per project worden gecontracteerd.

Er zijn circa 10 freelancemedewerkers waar het Theaterschip regelmatig gebruik van maakt en circa 15 freelancers waar incidenteel een beroep op gedaan wordt.

#### Vrijwillige medewerkers

Het Theaterschip kan niet zonder de steun van vrijwillige medewerkers. Deze medewerkers helpen tijdens evenementen en producties. De leeftijd varieert van 14 jaar tot 64 jaar.

#### Stagiaires

Per jaar vinden 30 tot 40 stagiaires hun weg naar het Theaterschip. Veruit de meeste van hen zijn gekoppeld aan projecten. Eén of twee stagiaires per jaar krijgen de mogelijkheid om over een langere periode binnen een schooljaar binnen de organisatie te leren.

#### Beleidscyclus

Het proces van strategische beleidsontwikkeling en –bepaling vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder van het Theaterschip. De medewerkers van het Theaterschip vertalen dit in activiteiten.

Het strategisch beleidsplan is een door allen gedragen streefbeeld van de toekomst.

Aan de hand van de jaarlijkse evaluaties wordt de Raad van Toezicht in de gelegenheid gesteld de ontwikkelingen en behaalde resultaten te volgen. Daarbij vindt terugkoppeling plaats naar de strategische doelen en kan er sprake zijn van een tussentijdse bijstelling van de strategische doelen.

#### De Codes

De Governance Code Cultuur richt zich op fatsoenlijk bestuur, de Fair Practice Code op een stevigere arbeidsmarktpositie van mensen werkzaam in de sector en de Code Diversiteit en Inclusie op een structurele verankering van culturele diversiteit binnen de organisatie.

Het Theaterschip opereert conform de 8 basisprincipes zoals vastgelegd in de Governance Code Cultuur.

Het bestuursmodel is in 2020 vervangen door een Raad van Toezicht model.

Bij de doelstelling om zo flexibel mogelijk te kunnen opereren past een bestuursmodel wat bijdraagt aan de wendbaarheid. Daarom heeft het bestuur in 2020 definitief besloten de transitie van een bestuursmodel naar het Raad van Toezicht model te realiseren. Een Raad van Toezicht model draagt bij aan de flexibiliteit door de scheiding van de bestuurlijke en toezichthoudende rol.

#### Doelstellingen Governance Code Cultuur

1. De samenstelling van de Raad van Toezicht is divers qua leeftijd en sociaal culturele achtergrond.



2. Het rooster van optredens van de leden van de Raad van Toezicht leidt tot continuïteit. De zittingsduur wordt hierop aangepast.
3. In 2024 evaluatie van het gekozen besturingsmodel.

#### Fair Practice Code

Het Theaterschip hanteert de functies en loonschalen van de cao-kunsteducatie. Daarmee is een transparant en markconform beloningsbeleid gerealiseerd. De (HBO) gediplomeerde freelance medewerkers ontvangen 35 tot 45 euro per uur. Het Theaterschip ziet zijn medewerkers als het belangrijkste kapitaal.

Er zijn goede verzekeringen afgesloten en er wordt geïnvesteerd in scholing. Jaarlijks worden kengetallen gepubliceerd over bereik en opbrengst. Het Theaterschip streeft naar maximale transparantie als het gaat om beleid en bedrijfsvoering. Het Theaterschip wordt gekenmerkt door een open bedrijfscultuur.

#### **Doelstellingen Fair Practice Code**

1. Jaarlijks een scholingsbudget wat recht doet aan de omvang van de organisatie.
2. Een afspiegeling van vaste en freelance medewerkers die recht doet aan de sociaal culturele kaart van Overijssel.

#### Code Diversiteit en Inclusie

Het Theaterschip werkt vanuit de Code Diversiteit en Inclusie.

Het Theaterschip is actief in een cultureel divers landschap waarbij 15% van de Overijsselse bevolking een niet westerse achtergrond kent. Het programma van het Theaterschip is gericht op alle lagen van de bevolking ongeacht onderwijsachtergrond, geaardheid, geloof, financiële draagkracht en fysieke en/of geestelijke beperking.

In onze visie moet het programma zo samengesteld zijn dat het bereik bij jonge mensen tussen de 10 en 23 jaar een afspiegeling is van de sociale kaart. Voor binnen- en buitenschoolse cultuureducatie lukt dit. Voor de projecten/werkplaats geldt dat hier nog groei nodig is. Te weinig deelnemers hebben hier een niet westerse achtergrond.

Het Theaterschip ziet een grotere groep deelnemers met een niet westerse achtergrond bij buitenschoolse projecten als belangrijke voorwaarde om de groei in projecten/werkplaats te bevorderen. Om dit te realiseren wordt de komende jaren samen met partners de dialoog aangegaan met jongeren die behoren tot deze doelgroep.

Complexere fysieke of geestelijke beperkingen vormen een drempel om deel te kunnen nemen. Bij binnen- en buitenschoolse cultuureducatie zijn programmaonderdelen geschikt voor deze doelgroep. Binnen projecten/werkplaats, waarbij de artistieke focus gericht is op toptalent en ontwikkeling, constateert het Theaterschip dat de beperking vaak een te grote drempel vormt.

Door samen te werken met verschillende partners zoals ID Theatre Company en Bibliotheek Deventer wil het Theaterschip bruggen slaan naar doelgroepen die momenteel onderbelicht zijn.

#### **Doelstellingen Code Diversiteit en Inclusie**

1. In 2024 heeft de participatie van deelnemers in de totstandkoming van de programma's een structurele vorm.
2. In het aangaan van samenwerkingen met partners zijn voor het Theaterschip diversiteit en inclusie speerpunten.
3. Bij formatieruimte in het team en voor freelancers wordt actief geworven op de afspiegeling van de sociaal culturele kaart van de omgeving waarin het Theaterschip functioneert.

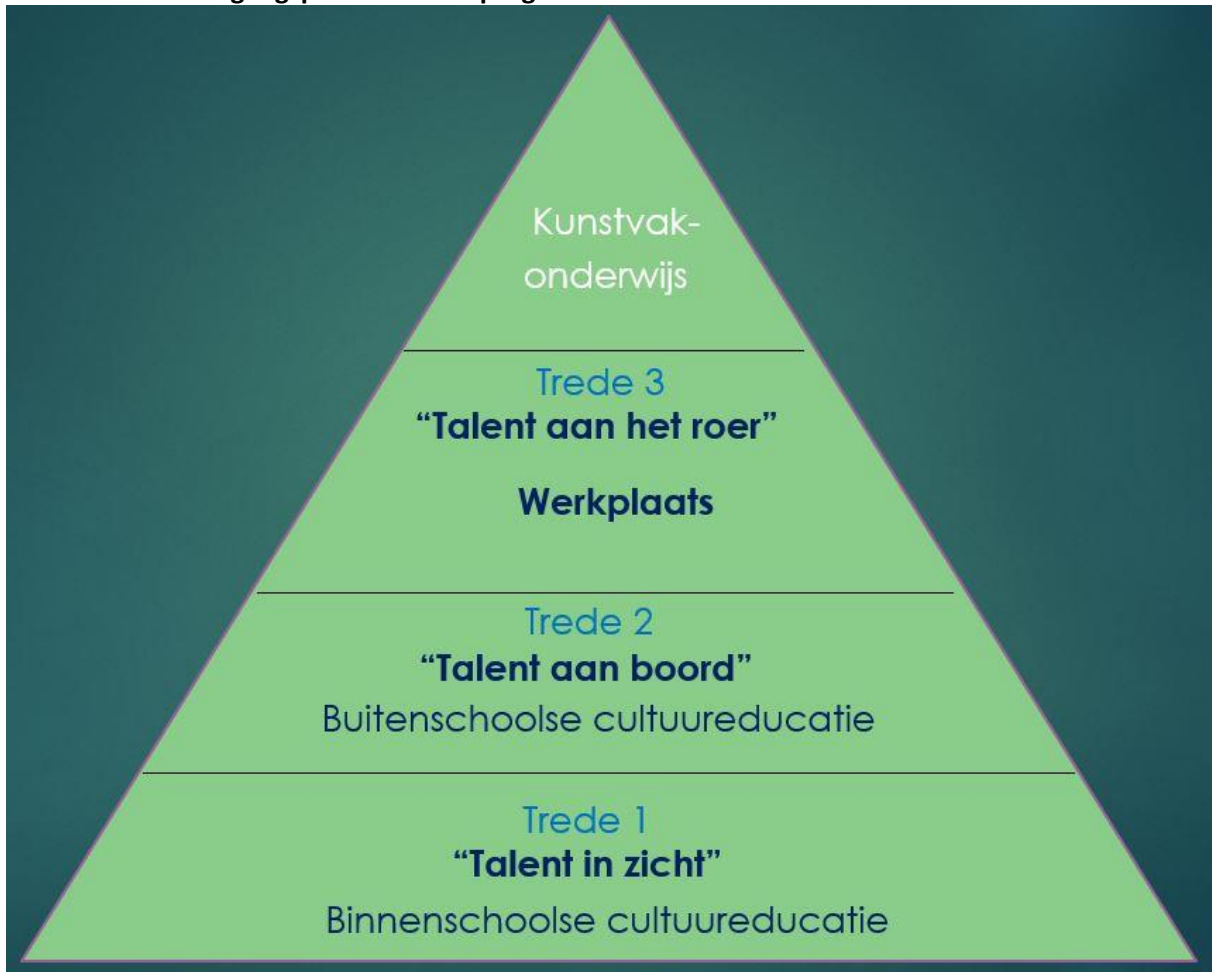


#### **Behaalde doelen in 2024**

- 1) Verdere verdieping van de optimale omstandigheden waarin de talentontwikkeling van jonge mensen en nieuwe makers op het gebied van podiumkunsten centraal staat. Daarbij richt het meerjarenprogramma zich op projecten waarbij het proces (leren) of het product (voorstellingen) centraal staat.**
- 2) De keten van samenwerkingen met andere organisaties wordt geborgd waarbij samengewerkt wordt met duurzame complementaire organisaties op het gebied van podiumkunsten.**
- 3) De doelstellingen beschreven bij de drie Codes zijn in 2024 gerealiseerd, waaronder de structurele participatie van deelnemers in de totstandkoming van de programma's.**



## 2. De artistieke uitgangspunten en het programma



### Samenvatting talentontwikkeling

Voor jonge mensen die hebben gekozen zich verder te ontwikkelen in de kunsten is een inhoudelijk sterk vliegwiel nodig dat partijen verbindt, samenhang aanbrengt en inhoudelijke meerwaarde toevoegt, zodat de toegankelijkheid en de volle breedte en de diepte van de talentontwikkeling wordt geborgd. Talentontwikkeling gaat uit van een piramidegedachte: het begint bij een brede basis en uiteindelijk bereikt een enkeling de top.

Door de ontwikkeling van talent zal de jonge mens stap voor stap groeien en wordt deze steeds bekwaamer. De piramide is een hulpmiddel om de niveaus van bekwaamheid te schetsen. We hebben daarom een aantal treden ingebouwd. Het doel is het realiseren van een keten van talentontwikkeling. Niet alleen een ontwikkeling binnen de eigen discipline, maar vooral ook in cross-overs en dialoog met andere (podium)kunst disciplines.

De keten gaat van inspiratie voor en prikkelen van een grote groep jonge mensen via 'talent in zicht' naar 'talent aan boord' en daarna naar 'talent aan het roer', deze laatstgenoemde trede is voor bovengemiddelde talenten. De vierde en laatste trede in de piramide is het hbo-kunstvakonderwijs.

De eerste trede in dit programma bestaat uit binnenschoolse cultuureducatie. Daarna volgt de tweede trede met de Theaterschool, een netwerk van dansscholen in landsdeel Oost, de Talentenklassen en het internationale uitwisselingsprogramma Grenzeloos. In de derde trede staat persoonlijke ontwikkeling centraal in de Werkplaats en tijdens het talentweekend Poolshoogte.



Het Theaterschip zoekt niet alleen naar horizontale activiteiten die passen binnen de verschillende treden. Vanuit de overtuiging dat peer to peer learning (jongeren leren jongeren) een zeer effectieve manier van leren is, ontwikkelen we ook verticale programma's waarbij jonge mensen uit verschillende treden gezamenlijk activiteiten ontplooiën.

Het Theaterschip is ervan overtuigd dat het ontwikkelen van culturele competenties onmisbaar onderdeel is van de brede vorming van jonge mensen. Het zijn activiteiten die vormend zijn voor de identiteit.

### **Positie van het Theaterschip in het culturele landschap**

Het Theaterschip wil, vanuit samenwerking, een impuls geven aan de talentontwikkeling van jonge mensen in Oost-Nederland. Daarbij richt het zich primair op theater en de cross-overs die daarbinnen en -buiten mogelijk zijn. Voor elk jong mens uit landsdeel Oost dat zich verder wil ontwikkelen als podiumkunsttalent moeten de programma's toegankelijk zijn.

Met het programma van het Theaterschip kunnen jonge mensen zich verder ontwikkelen en competenties ontwikkelen waarmee de kans van slagen richting het kunstvakonderwijs of professionele werkveld wordt vergroot. Al jaren kent het Theaterschip een uitstroom van jonge mensen naar het kunstvakonderwijs. Nu is het eigen talent van de jongere altijd de basis waarop hij of zij in staat is om binnen het kunstvakonderwijs aangenomen te worden. Het Theaterschip vindt dat haar programma bijdraagt aan het ontdekken van dat talent, het aanwakkeren van de ambitie en het creëren van succeservaringen. Ervaringen die nodig zijn om een vervolgstap te kunnen zetten, binnen of buiten de kunsten. Doorstroom naar het Kunstvakonderwijs en professionele werkveld is niet ons enige doel, maar we willen met onze programma's wel optimale omstandigheden creëren om de aansluiting te vergroten.

Kenmerkend voor onze keten van talentontwikkeling zijn de cross-overs die we willen realiseren binnen de programmaonderdelen.

Daarom geldt voor veel programmaonderdelen die onderdeel uitmaken van dit plan dat ze niet of nauwelijks kunnen worden gerealiseerd zonder de verschillende samenwerkingsverbanden.

Om een duurzame culturele organisatie te zijn willen we gaan verdiepen en verankeren. We zijn van mening dat de groei allereerst moet worden bewerkstelligd door de bestaande programma's inhoudelijk en didactisch verder te ontwikkelen. Het Theaterschip neemt met zijn programma talentontwikkeling een onderscheidende positie in als je kijkt naar de kaart van Nederland door de wijze waarop het jonge mensen begeleidt, laat participeren in hun eigen ontwikkeling en multidisciplinair uitdaagt.

Daarnaast doet het Theaterschip dat vanuit meerjarige complementaire (internationale) samenwerkingen waardoor ontmoetingen met andere talentvolle jonge mensen worden gerealiseerd. Natuurlijk zijn er meer organisaties die een uitgebalanceerd programma hebben op een vergelijkbaar hoog niveau. Zoom je meer in richting het oosten van Nederland dan neemt het Theaterschip een unieke en onderscheidende positie in.

Het programma van het Theaterschip is onderscheidend door de talentontwikkeling vanuit het creatief didactisch proces en de verbindingen die worden aangegaan met andere talentontwikkelingsorganisaties binnen de Werkplaats, het talentweekend Poolshoogte en het internationale uitwisselingsprogramma Grenzeloos. Jaarlijks stromen meerdere deelnemers van het Theaterschip door naar het kunstvakonderwijs. In het seizoen 2018-2019 werden er zelfs 4 (oud)deelnemers toegelaten tot de acteursopleiding van de HKU.



## **Deelnemers**

Het Theaterschip bereikt jaarlijks met haar programma ruim 5250 actieve deelnemers en 9500 bezoekers. Van de deelnemers bereiken we er in de eerste trede van de piramide 5000 via workshops en talentontwikkelingsprogramma's binnen het onderwijs. 96 Deelnemers maken in trede 2 onderdeel uit van de Theaterschool en krijgen wekelijks buitenschools les. Aan de Talentenklassen Theater en het uitwisselingsprogramma Grenzeloos doen jaarlijks 40 deelnemers mee. Ongeveer 60% van hen komt van de Theaterschool.

Dans Netwerk Oost bereikt jaarlijks 60 niet professionele deelnemers. 138 Deelnemers doen mee aan de activiteiten die plaats vinden in trede 3. Het aantal unieke deelnemers in trede 3 is de komende 4 jaren gemiddeld 110.

Met de deelnemers aan het totale programma benaderen we de weerspiegeling van de samenstelling van de bevolking in Overijssel. Dat geldt zowel voor de culturele als de sociale achtergrond.

Binnen de Theaterschool kent het Theaterschip een behoorlijk aantal leerlingen met een niet westerse achtergrond. Doorstroom van deze leerlingen als deelnemer in trede 3 krijgt de komende jaren extra aandacht. Jongeren geven aan zich bij het Theaterschip op hun plek toe voelen. Er wordt niet over hen geoordeeld, ze voelen zich vrij in hun doen en laten en krijgen de ruimte om zich te ontwikkelen. Het is een plek waar ze zichzelf mogen zijn en zich niet hoeven aan te passen.

Vanaf de talentklassen in de tweede trede in de piramide hanteert het Theaterschip selectierondes. Deze vinden veelal in groepsverband plaats. Daarbij worden de jongeren die zich aanmelden gewogen door de professionals van het Theaterschip. Weging vindt plaats op basis van een aantal criteria:

Passie en Motivatie/ Spelvaardigheid/ Samenspel/ Improvisatie/ Tekstbehandeling/ Stemgebruik, muzikaliteit/ Presentatie/ Fysiek, gebruik lichaam, dans/ Creativiteit en authenticiteit/ Reflecterend vermogen.

Afhankelijk van het (multi)disciplinaire karakter van de activiteit worden criteria zwaarder of minder zwaar meegewogen.

## **Coaching en het creatief didactisch proces**

De artistiek coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de continuïteit in de begeleiding van de talenten en hun ontwikkeling. Zij worden terzijde gestaan door een team van professionals dat bestaat uit zowel ervaren rotten als uit jonge professionals. De freelancers die worden ingezet door het Theaterschip worden naast hun professionaliteit vooral gewogen op hun competenties in het omgaan met onze doelgroep en op hun eigen specialisme.

Het Theaterschip biedt in zijn programma binnen alle treden een diversiteit aan lessen. De eerdergenoemde criteria op basis waarvan wordt geselecteerd komen ook terug in het programma-aanbod. Het Theaterschip heeft op basis van deze specialismen ook het team freelancers samengesteld. De waaier van deze medewerkers komt overeen met de waaier aan selectiecriteria.

Het Theaterschip hanteert een procesgerichte creatief didactische methodiek om deelnemers te laten groeien. Om de ontwikkeling te kunnen monitoren en de (freelance) medewerkers samen met de deelnemers handvatten te geven om daar waar nodig bij te sturen worden de stappen doorlopen van de creatief didactische methodiek.



De cyclus van de methodiek bestaat uit:

- de oriëntatiefase
- de onderzoeksfase
- de uitvoeringsfase
- de evaluatiefase

Deze fases worden door de medewerkers toegepast tijdens alle lessencycli binnen het talentontwikkelingsprogramma. Als je verder uitzoomt is de methodiek ook als blauwdruk te leggen over de eerste 3 treden van de piramide. Oriënteren doe je vooral in trede 1, onderzoeken in trede 2 en uitvoeren in trede 3. In alle treden worden lessen, projecten en voorstellingen geëvalueerd.

Tijdens trede 2 en 3 wordt in toenemende mate van de deelnemer verwacht dat diegene mede-eigenaar wordt van het eigen creatief didactische proces. In trede 2 wordt van de deelnemer vanaf de Talentenklassen verwacht dat hij of zij ambities en doelen uitspreekt en wordt daar door de docent(en) gedurende de Talentenklas in contactmomenten op gereflecteerd. In de Werkplaats werkt de deelnemer vanuit een individueel leerplan wat, waar nodig, samen met de coach is opgesteld.

Naast dat deze werkwijze richting geeft aan het leerproces van de deelnemer geeft het de medewerkers handvatten op basis waarvan lessen worden ontwikkeld en wordt gereflecteerd op de uitkomsten. Het Theaterschip zoekt nadrukkelijk docenten die het een uitdaging vinden om op deze manier methodisch aan de slag te gaan met de ontwikkeling van jonge mensen. We zijn er trots op dat inmiddels drie oud-leerlingen als afgestudeerd docent theater/ theatermaker weer bij ons aan de slag zijn gegaan als (freelance) medewerker.

Door een subsidie van de Provincie Overijssel wil het Theaterschip in staat zijn om ook nieuwe makers voor de duur van 2 jaar tegen gemiddeld 16 uren per week een ontwikkelingstraject te laten doorlopen. Van de 3 nieuwe makers die de afgelopen 4 jaren een plek hebben gehad bij het Theaterschip waren er 2 oud-leerling.

Het Theaterschip vindt het van groot belang dat nieuwe makers de kans krijgen zich verder te bekwamen als professional in een omgeving waarin het leren, experimenteren, ondernemen en innoveren in het DNA van de organisatie zit. Daarnaast vergroot het de kans voor het Theaterschip dat deze nieuwe professionals zich ook na deze periode aan het Theaterschip willen blijven verbinden. Met de inzet van nieuwe makers blijft het Theaterschip actueel en relevant door hun inbreng vanuit de nieuwste ontwikkelingen als net afgestudeerde professionals. Zij vertegenwoordigen de nieuwe generatie makers en docenten.

Belangrijk naast de ontwikkeling van de nieuwe maker en de positieve invloed op de organisatie vindt het Theaterschip dat het werken met nieuwe makers de deelnemers de mogelijkheid biedt zich hieraan te spiegelen. De nieuwe makers zijn net klaar met trede 4. De trede waar de deelnemers uit trede 3 naar toe willen. De inzet van nieuwe makers maakt de keten van talentontwikkeling nog meer zichtbaar voor de deelnemers. Naast de intrinsieke motivatie van de deelnemers ontstaat met de inzet van nieuwe makers ook een extrinsieke motivatie.

### **Samenwerking**

In een veranderend cultureel landschap is het noodzakelijk samenwerkingen te realiseren waarbij het Theaterschip in steeds wisselende combinaties van partners programma's realiseert die moeiteloos in kunnen spelen op de sterk veranderende omgeving waar het Theaterschip en haar potentiële partners zich momenteel in bevinden. Zowel nationaal als internationaal.



Want om de brede vorming van jonge mensen te faciliteren en daarbinnen de culturele competenties te ontwikkelen, creatieve ruimte te bieden en de talentontwikkeling te borgen is samenwerking naar onze overtuiging een noodzaak.

De succesfactor hangt af van de wijze waarop organisaties complementair zijn. Daarbij gaat het bij succesvolle samenwerkingen om het gemeenschappelijk belang: de ontwikkeling van de jonge mens staat centraal. Het Theaterschip streeft naar duurzame samenwerkingspartners waarin de relatie gekenmerkt wordt door wederkerigheid. De partners halen en brengen.

De samenwerkingen kunnen horizontaal zijn met organisaties die ongeveer gelijkwaardig zijn in omvang en min of meer dezelfde doelen hanteren. Minstens zo spannend zijn verticale samenwerkingen waarbij organisaties in het verlengde van elkaar acteren. Beide vormen van samenwerken hebben wij nodig om de doelen te behalen.

#### Samenwerking met Kunstvakonderwijs

- (oud)Studenten van MBO Theater Rijn IJssel en MBO Artiest Deltion vinden hun weg naar de Werkplaats Theater en Dans om zich als deelnemer daaraan te verbinden. Andersom vinden leerlingen uit de Theaterschool hun weg naar het mbo-onderwijs.

- ArtEZ is het kunstvakonderwijs in de regio van waaruit jaarlijks studenten als stagiair hun weg vinden naar het Theaterschip. ArtEZ is als deskundige betrokken bij Dans Netwerk Oost en (freelance) docenten van ArtEZ worden ingezet binnen de Talentenklassen en de Werkplaats. Daarmee wil het Theaterschip de doorstroom optimaliseren, zowel richting het kunstvakonderwijs als richting de nieuwe makers.

#### **Monitoring**

De belangrijkste informatiebron om de ontwikkeling van de deelnemers te monitoren gaat via de creatief didactische methodiek.

In trede 1 worden hbo-gekwalficeerde docenten ingezet die de methodiek toepassen in alle onderwijsprogramma's. In trede 2 geldt dit ook voor de docenten die werkzaam zijn binnen de Theaterschool. Bij de Talentenklassen wordt gestart met een selectie, worden samen met de geselecteerde deelnemers leerdoelen geformuleerd en vinden op basis van deze leerdoelen evaluatiegesprekken plaats.

Deze kennis wordt overgedragen naar trede 3 als deelnemers daarin door kunnen en willen groeien. De docenten zijn in trede 2 verantwoordelijk voor het monitoren van de deelnemers.

In trede 3 wordt gestart met een selectie, worden samen met de geselecteerde deelnemers leerdoelen geformuleerd en vinden op basis van deze leerdoelen evaluatiegesprekken plaats. De primaire verantwoordelijkheid van stappen in de ontwikkeling van de deelnemer ligt hier bij de deelnemer zelf.

Deze methodiek toepassen leidt tot gestructureerde en transparante informatie die zowel de deelnemers als de medewerkers handvatten geeft om daar waar nodig (individuele) programma's aan te passen. Daarvoor is er, naast de reguliere evaluatiemomenten met de deelnemers, minimaal 4 keer per jaar een docentenoverleg, dat ook wordt benut voor kennisdeling en training van de docenten.

In teamverband vinden twee vaste overlegmomenten plaats. Er wordt in het maandelijks teamoverleg teambreed gekeken naar de (strategische) ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Het gaat hierbij zowel om artistieke ontwikkelingen als ontwikkelingen over de





bedrijfsvoering. Wekelijks is er projectoverleg. Alle actuele en aankomende projecten worden op zowel artistiek, productioneel als financieel vlak besproken.

Ook marketing en PR van elk project worden hier besproken. De Plan, Do, Check, Act methodiek wordt daarbij gehanteerd. De artistiek coördinatoren zorgen voor de inhoudelijke input en bewaken de artistieke doelen terwijl de productiecoördinatoren de productionele en financiële haalbaarheid monitoren en bewaken. Verder worden bereik deelnemers binnenschools, instroom (diversiteit en geografisch) deelnemers buitenschools, bereik toeschouwers, uitstroom deelnemers naar hbo kunstvakonderwijs en uitstroom deelnemers naar mbo-onderwijs, instroom stagiaires en instroom nieuwe makers gemonitord.

Het strategisch beleidsplan wordt jaarlijks met de Raad van Toezicht en in het team geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Het functioneren van de organisatie wordt niet alleen op basis van kengetallen gewogen maar ook op basis van voortgangsgesprekken met de (freelance) medewerkers. Minimaal 1 keer per jaar vinden er individuele functioneringsgesprekken plaats. Naast informatie over het functioneren en welzijn van de medewerker verschaft het ook informatie over het functioneren van de organisatie.

Op deze wijze is het Theaterschip in staat om de doelen met betrekking tot de ontwikkeling van de deelnemers te monitoren en het functioneren van de organisatie als geheel te bewaken. Waar nodig leidt dit tot aanpassingen in de bedrijfsvoering of tot aanpassingen in de programma's.

Het Theaterschip is een zelfkritische organisatie als het gaat om het eigen functioneren. De organisatie wordt gekenmerkt door inhoudelijke kennis, innovatievermogen, flexibiliteit en grote bereidheid tot samenwerken. In de ogen van de organisatie belangrijke voorwaarden om te komen tot goed cultureel ondernemerschap.

#### **Behaalde doelen in 2024**

***4) Het creatief didactisch proces is geborgd in de organisatie.***

***5) Monitoring van de output en outcome van talentontwikkelingsprogramma's is geborgd in de organisatie.***

***6) Het Theaterschip is een plek waar nieuwe makers zich blijvend kunnen ontwikkelen.***



### 3. De culturele onderneming

#### Ondernemerschap

Vanaf de start van zijn bestaan in 2005 zoekt het Theaterschip naar manieren om kennis, kunde en producten te vermarkten waardoor de organisatie in staat is een duurzame financieringsmix te realiseren. In de visie van het Theaterschip op gezond cultureel ondernemen wordt een gezonde mix bereikt door een verhouding te realiseren van maximaal 60% publieke middelen en minimaal 40% private middelen. De afgelopen planperiode lag de verhouding gemiddeld op 55% versus 45%. De meerjarenbegroting 2021-2024 gaat nu uit van 57%-43% in 2021.

Het Theaterschip streeft ernaar de verhouding publieke en private middelen de komende vier jaar van te verschuiven naar 52%-48% door de private inkomsten via commerciële activiteiten te vergroten. De meerjarenbegroting zal, als dat wordt gerealiseerd, worden aangepast.

#### Financiële positie van het Theaterschip

Het Theaterschip is een financieel gezonde culturele organisatie met eind 2020 een eigen vermogen van €50.000. Door goede kostenbeheersing willen we het eigen vermogen jaarlijks uit laten komen op minimaal 10% van de totale omzet. Daarbij bestaat het eigen vermogen uit 50% liquide en 50% niet-liquide middelen.

De organisatie heeft met een hoofd bedrijfsvoering en een financieel medewerker voldoende zakelijk kennis in huis om een verantwoord en transparant financieel beleid te voeren. Er is hiervoor 1,2 fte beschikbaar. De salarisadministratie is uitbesteed.

De financieel administratieve processen zijn vastgelegd en zorgen voor een goede scheiding van verantwoordelijkheden. Het maakt het werkproces inzichtelijk en goed toetsbaar door zowel directeur-bestuurder als accountant.

Het Theaterschip werkt met kwartaalcijfers en halfjaarrapportages. Daarnaast wordt de meerjarenbegroting per jaar vertaald naar een jaarbegroting en daarna naar werkbegrotingen op projectniveau. Dat maakt het mogelijk om tot op projectniveau te kunnen sturen door het projectteam.

Naast de stevige financiële kennis en kunde is er de afgelopen jaren ook geïnvesteerd in de productionele kant en marketing. Daarvoor is 1,5 fte beschikbaar.

Door de toename van productie en marketingcapaciteit is het Theaterschip in staat geweest extra inkomsten te genereren uit toename van verhuur van de eigen theaterruimtes en een bijdrage te leveren aan het produceren van commerciële festivals.

Om het programma voor de komende jaren te kunnen uitvoeren zal het Theaterschip investeren in uitbreiding van uren artistiek coördinatoren, waaronder nieuwe makers.

Ondanks de bescheiden omvang van de organisatie is er inmiddels een goede balans in bedrijfsmatige kennis en kunde. Het zorgt voor een gezond spanningsveld tussen artistieke ambitie en productionele en financiële haalbaarheid. Uiteindelijk bepaalt daarbij de portemonnee de reikwijdte en creativiteit de impact.

#### De organisatie

*Het Theaterschip is een kleine zelfstandige organisatie, aangevuld met een schil van professionele freelancers en vrijwilligers.*

De organisatie wordt gekenmerkt door inhoudelijke kennis, innovatievermogen, flexibiliteit en grote bereidheid tot samenwerken. Het is een zelfkritische en lerende organisatie.

Doordat de organisatie klein is en de lijnen kort komt de vele informatie snel op het juiste tactische en operationele niveau terecht.

Werkprocessen zijn transparant, worden goed geregistreerd in de Cloud en zijn daarmee overdraagbaar.



### Medewerkers

*Het Theaterschip doelt met medewerkers op personeel met een vast dienstverband, freelance medewerkers, stagiaires en vrijwilligers.*

De kwaliteit en professionaliteit van de medewerker bepalen de kwaliteit van het product. Daarom zijn inspraak, medezeggenschap, scholing en waardering de belangrijkste kernwaarden binnen het personeelsbeleid.

Het Theaterschip streeft daarom naar een project- en besturingsstructuur die leidt tot structureel toegenomen zelforganisatie op de werkvloer waarmee een grote betrokkenheid van medewerkers, een sterkere slagvaardigheid van het team en daardoor een stevige concurrentiepositie van het Theaterschip wordt gerealiseerd.

Het personeelsbeleid is gericht op het verbinden van de kracht van de medewerkers en zo nodig verruimen van deze kracht door scholing of het aantrekken van specialismen die aansluiten bij de behoeften voortvloeiend uit het meerjarenprogramma.

De komende jaren wil het Theaterschip taken op het gebied van marketing en verkoop (van cultuureducatie) en fondsenwerving en verantwoording verder optimaliseren.

### Communicatie

*De communicatie kenmerkt zich door de korte lijnen. De (grafische) uitingen zoals bijvoorbeeld via de website zijn helder en herkenbaar. De interne en externe communicatie is eerlijk, respectvol en betrokken.*

Het Theaterschip heeft besloten de nevennamen Huis voor de Amateurkunst en Kunstbaken in te wisselen voor Het Theaterschip, om deze merknaam te verstevigen.

Het Theaterschip heeft een intern en extern communicatieplan geschreven als richtlijn.

Het Theaterschip heeft haar wijze van communiceren de afgelopen jaren aangepast aan de jongeren. Het Theaterschip hanteert de komende jaren talentontwikkeling binnen zijn marketingstrategie als leidmotief. Hierbij draait het om werving van zowel deelnemers als publiek en om bredere naamsbekendheid. Om te beslissen waar we onze marketingtools precies op richten is het van belang om onze doelgroep goed in zicht te hebben. Onze social mediakanalen zijn hierbij cruciaal. De doelgroep, die ook wel de Digitieners' worden genoemd, is gewend aan snel, veel inhoud, een persoonlijke touch en dat allemaal in één Instapost. Die persoonlijke touch is waar wij ons op richten. Bij ieder project zullen wij met onze jongeren afstemmen hoe we met hun leeftijdsgenoten communiceren. Wie weet er beter de doelgroep te bereiken dan de doelgroep zelf. We zouden een kans laten liggen als we de jongeren die wij 'in huis' hebben niet zouden laten participeren.

### Huisvesting

Huisvesting is opnieuw een actueel onderwerp in deze beleidsperiode. We groeien met het programma 2021-2024 het huidige pand uit, zoals we het nu gebruiken. Er zal een plan uitgewerkt worden hoe we binnen de locatie optimaal gebruik van de ruimtes, inclusief kantoren, kunnen realiseren en onderzocht wordt of uitbreiding van de locatie mogelijk en noodzakelijk is.

### Faciliteiten

Onlangs is geïnvesteerd in een verbetering van ICT, netwerk en systemen en ledverlichting. We willen investeren in voldoende en goed geoutilleerde werkplekken, klimaatbeheersing (met name op de zuidkant van het pand nu een probleem) en duurzaamheid. Daarnaast zal een ruimer budget aangewend worden voor opleidingsmogelijkheden en jaarlijks teambuilding.

### **Risicoanalyse**

Het artistieke en zakelijk beleid van het Theaterschip brengt risico's met zich mee. Het financiële risico is begin 2020 in kaart gebracht waarbij het uitgangspunt is geweest welke kosten gemoeid zijn



met een liquidatie van de organisatie. Dit risicoprofiel zal aan het begin van de nieuwe planperiode opnieuw worden gemaakt en jaarlijks worden geüpdate.

Daarnaast is er een risicoanalyse matrix gemaakt op basis van de tool zoals deze is opgenomen in de Governance Code Cultuur. Omdat deze risicoanalyse een moment opname is en sterkt gekleurd wordt door de opsteller is deze niet opgenomen in het meerjarige strategisch beleidsplan.

Vaak is het moeilijk om onderscheid te maken tussen een kleine en grotere kans op een risico met veel impact. Deze risico-inschatting hangt af van de risico-houding van degene die de inschatting maakt. Iemand die geneigd is risico's te nemen, zal de kans lager inschatten dan iemand die tegen het nemen van risico's is. Voor toezichthouders is het daarom van groot belang de risico-houding van het bestuur goed in te schatten. Daarom zullen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder jaarlijks het risicomanagement actualiseren en agenderen.

De risicoanalyse besteed aandacht aan:

*Strategie:* de risico's die de organisatie loopt voor het eigen bestaan als niet of te weinig wordt gereageerd op veranderingen in de omgeving, zoals politieke of beleidsveranderingen, veranderingen in de marktpositie door concurrentie of ander publieksgedrag of verslechteren van de positie door negatieve perceptie bij klanten en andere stakeholders.

*Governance* (besturing/inrichting): hier gaat het over mogelijke risico's door het niet goed inrichten van de organisatie (met als gevolg bijvoorbeeld onduidelijke besluitvorming), de gevaren van bijvoorbeeld een risico-nemende cultuur waar risicomijdend gedrag gewenst is, en het risico van onvolledige en/of onjuiste verantwoording over besturing en resultaten van de organisatie.

*Financieel:* hier spelen bijvoorbeeld de gevaren van veranderende klantwensen (en dus minder afname van diensten/producten), van contractuele verplichtingen die niet nagekomen worden (bijvoorbeeld leveranciers die niet leveren waardoor een productie vertraging oploopt), en niet op elkaar afgestemd zijn van inkomende en uitgaande geldstromen waardoor acuut gebrek aan liquiditeit optreedt (bijvoorbeeld te maken kosten versus inkomende subsidie of inkomsten uit kaartverkoop).

*Operationeel:* slechte planning, gebrek aan vaardigheden bij medewerkers, gebrek aan juiste medewerkers, het uitbesteden van belangrijke activiteiten aan anderen, het niet goed beheersen van kernprocessen.

#### **Behaalde doelen in 2024**

**7) Het Theaterschip heeft gerealiseerd dat de verhouding publieke en private middelen de komende vier jaar van 57%-43% verschoven is naar 52%-48%.**

**8) Het Theaterschip heeft een eigen vermogen van minimaal 12,5% van de totale omzet.**

**9) Het Theaterschip heeft een project- en besturingsstructuur gerealiseerd die leidt tot structureel toegenomen zelforganisatie op de werkvloer.**

**10) De huisvesting past bij de activiteiten van de organisatie en de omvang van het team.**

De som van de 10 doelen moet leiden tot een succesvolle meerjarige landelijke subsidieaanvraag in 2024.



#### 4. Meerjarenbegroting 2021 – 2024

Zie bijlage



## **Toelichting op de aangepaste meerjarenbegroting 2021-2024**

### *Uitgangspunt*

Alle lasten en baten zijn opgenomen in deze meerjarenbegroting.

In de bijlage is een specificatie opgenomen van die kosten die vallen onder trede 1, 2 en 3.

### *Begroting*

De meerjarenbegroting kent een gemiddelde omzet van €651.328 per jaar.

In 2021 en 2022 is een deel van de omzet toe te schrijven aan activiteiten die wegens corona maatregelen zijn uitgesteld in 2020.

In deze meerjarenbegroting gaat 72% van het budget rechtstreeks naar de activiteitenlasten.

De gemiddelde begroting van 2017-2020 was €648.000 inclusief de grote festivals.

De beleidsperiode 2013-2016 was de gemiddelde begroting €598.500.

Er is dus een vergelijkbare omzet als in de periode 2017-2020.

De financieringsmix private en publieke middelen is de komende jaren 30/70 (2021), 36/64 (2022), 45/55 (2023) en 44/56 (2024). Door corona wordt de door ons gewenste financieringsmix de eerste twee jaar negatief beïnvloed.

Er is in de begroting rekening mee gehouden dat de personeelskosten voor medewerkers in loondienst jaarlijks stijgen met 1,5%.

Er is de begroting rekening mee gehouden dat de beheerslasten materieel jaarlijks stijgen met 1,5%.

Er is in de begroting rekening mee gehouden dat de subsidie van de gemeente Deventer jaarlijks geïndexeerd wordt met 1,8% (in de vorige meerjarenbegroting nog 1,5%).

### Baten

De subsidies van gemeente en provincie liggen op vergelijkbaar niveau als in 2020.

De private bijdragen liggen de komende jaren op hetzelfde niveau als de gemiddelden van de afgelopen 4 jaar.

De indirecte inkomsten zijn eveneens gebaseerd op de gemiddelde indirecte inkomsten over de afgelopen 4 jaar. Daarin zijn inkomsten opgenomen uit het produceren van festivals en andere projecten in (commerciële) opdracht van derden, verhuur van ons pand en baten uit samenwerkingsprojecten (in 2020 en 2021 is dat bijvoorbeeld het Meemaakpodium met de Bibliotheek Deventer).

Daarnaast zijn er inkomsten uit sponsoring.

Onder de publieksinkomsten zijn ook de verkoop van producten of voorstellingen in trede 1, 2 en 3 opgenomen. Dat kunnen uitkoopsommen zijn of losse kaartverkoop.

De deelnemers bijdragen bestaan uit lesgeld Theaterschool, deelname Talentenklas, deelname Werkplaats en deelname de Grenzeloos projecten.

Daarmee is een meerjaren dekking gerealiseerd die betrouwbaar en haalbaar is.

Ten opzichte van de eerder dit jaar ingediende meerjarenbegroting is, door nieuwe commerciële samenwerkingen die de afgelopen maanden zijn opgezet, de omzet op commerciële activiteiten naar boven bijgesteld.

Wel hebben juist de commerciële activiteiten last van de corona maatregelen en daar is in de prognoses rekening mee gehouden. In 2023 verwachten we pas weer op het niveau van 2019 te



zitten. Toch denken we met deze aanvullende activiteiten net als in het verleden in de toekomst weer substantiële toenemende indirecte inkomsten te kunnen genereren. Naast dat goed is voor een gezonde financieringsmix is, nemen we de opmerking van de adviescommissie van het FCP daarmee ook mee in onze bedrijfsvoering.

### Lasten

De personeelslasten zijn gebaseerd op de formatie vanaf 1-1-2021 (inclusief de wijzigingen opgenomen in de nieuwe CAO). Een deel van de personeelslasten in loondienst zijn niet toe te schrijven aan de activiteitenlasten en vallen daarmee onder de beheerslasten.

De beheerslasten materieel zijn op het niveau van 2020 inclusief onder meer afschrijvingen, investeringskosten, accountantskosten en algemeen marketing.

De bijzondere lasten bestaat uit een voorziening btw-correctie na toepassing van de Pro Rata en er is een voorziening toename weerstandsvermogen opgenomen. Momenteel is het weerstandsvermogen € 50.000. Conform de afspraken geformuleerd in het strategisch beleidsplan 2021-2024 willen we dit laten groeien naar 12,5% van de totale omzet. In de periode 2021-2024 is een groei van minimaal € 20.000 noodzakelijk, verantwoord en reëel.

#### *Bijzonderheden per trede:*

##### Trede 1

De inkomsten uit onderwijsprogramma's fluctueert door de jaren heen mede afhankelijk van de verkoop van CMK-programma's.

##### Trede 2

De programmakosten Theaterschool, Talentenklas en Grenzeloos zijn op het niveau van de afgelopen jaren. Daarbij moet wel de opmerking worden gemaakt dat in 2021 1 corona gerelateerd uitgesteld Grenzeloos activiteit van 2020 is opgenomen (4ID).

Dit geldt ook voor 1 activiteit binnen de talentenklas. Ook hierin is in 2021 een afwijkende kostenpost opgenomen vergeleken met de jaren daarna.

##### Trede 3

Poolshoogte is gebaseerd op een festival met 5 gezelschappen waaronder het Theaterschip. Er zijn bescheiden publieksinkomsten opgenomen gezien de capaciteit van de speellocaties.

De Werkplaats kent naast de artistieke en productionele coördinatie vaste kosten in de vorm van marketing, gastdocenten, reiskosten en bescheiden productiekosten.

Onder de werkplaats vallen ook de VO-educatievoorstelling en PO voorstelling. Beide worden al enige jaren worden geproduceerd en kennen een relatief groot bereik.

In de begroting is jaarlijks een post onvoorzien opgenomen van €5000. Deze is verdeeld in €2500 activiteitenlasten materieel en €2500 in beheerslasten materieel.

De baten en lasten m.b.t. de proeftuinvoorstelling zijn twee keer opgenomen in trede 3 (2022 en 2024) maar vallen buiten de prestatie indicatoren van het FCP en de provincie Overijssel gekoppeld aan deze meerjarenaanvraag. In 2021 is een door corona uitgestelde proeftuinvoorstelling opgenomen.



Het beleidsplan 2021-2024 is tot stand gekomen nadat er gesprekken zijn gevoerd met de Raad van Toezicht, medewerkers en stakeholders over de (maatschappelijke) ontwikkelingen rondom cultuur(educatie) en talentontwikkeling. Deze gesprekken waren inspirerend en koersbepalend voor dit beleidsplan.

Het Theaterschip  
Scheepvaartstraat 9  
7411 MB Deventer  
0570-547737

9 december 2020 te Deventer

©Het Theaterschip

