









Theater van de stad

BELEIDSPLAN 2020-2023



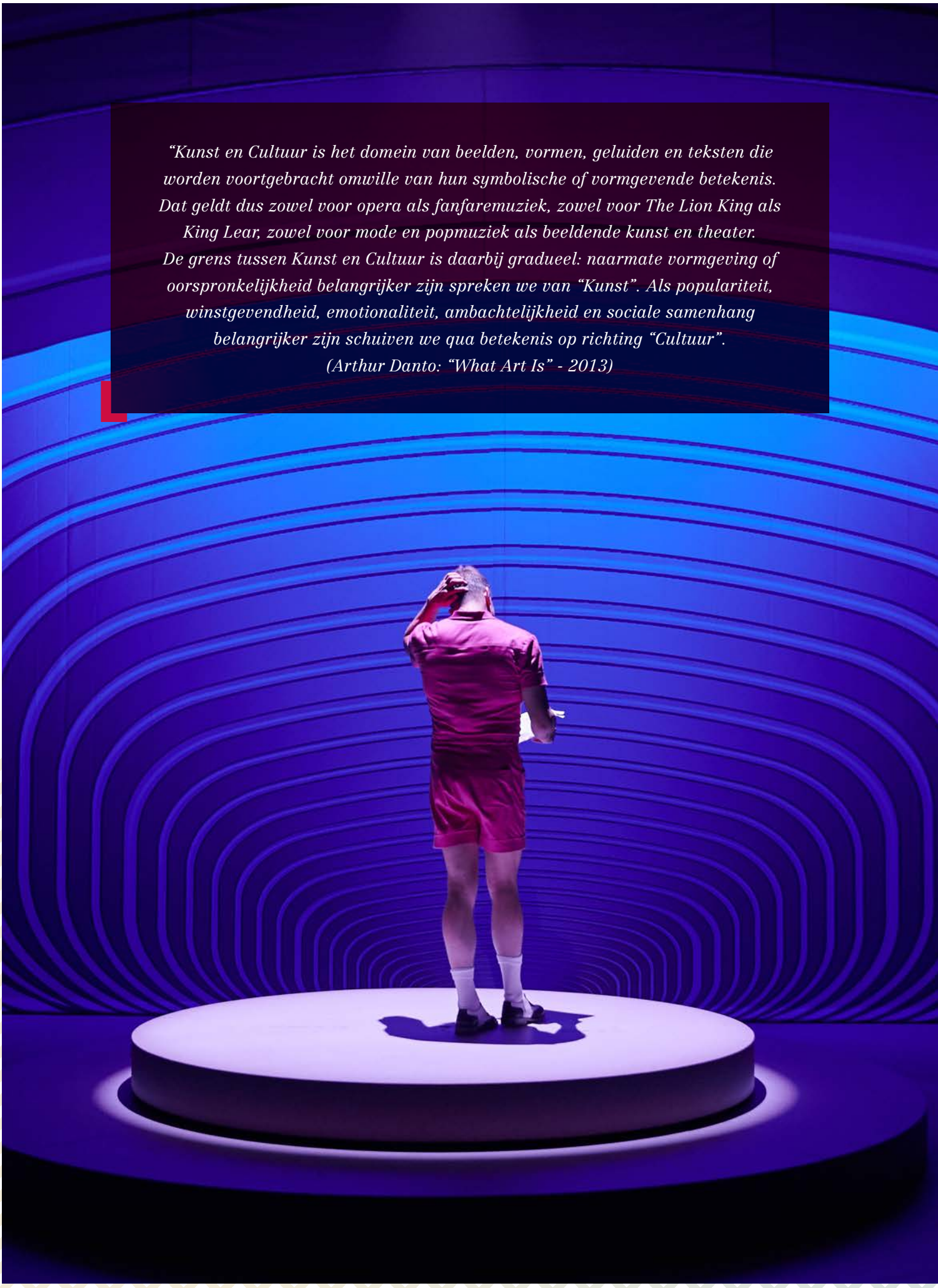






De Lievekamp

"Kunst en Cultuur is het domein van beelden, vormen, geluiden en teksten die worden voortgebracht omwille van hun symbolische of vormgevende betekenis. Dat geldt dus zowel voor opera als fanfaremuziek, zowel voor The Lion King als King Lear, zowel voor mode en popmuziek als beeldende kunst en theater. De grens tussen Kunst en Cultuur is daarbij gradueel: naarmate vormgeving of oorspronkelijkheid belangrijker zijn spreken we van "Kunst". Als populariteit, winstgevendheid, emotionaliteit, ambachtelijkheid en sociale samenhang belangrijker zijn schuiven we qua betekenis op richting "Cultuur".
(Arthur Danto: "What Art Is" - 2013)



Inhoudsopgave

1 | Inleiding / **5**

2 | Terugblik beleidsplan 2016/2019: Vertellen en Verbinden / **6 - 7**

3 | Missie, Visie / **8**

4 | Ambities / **9**

5 | Doelstellingen / **9**

6 | Uitwerking doelstellingen 2020-2023 / **10 - 15**

7 | Huisvesting / **16**

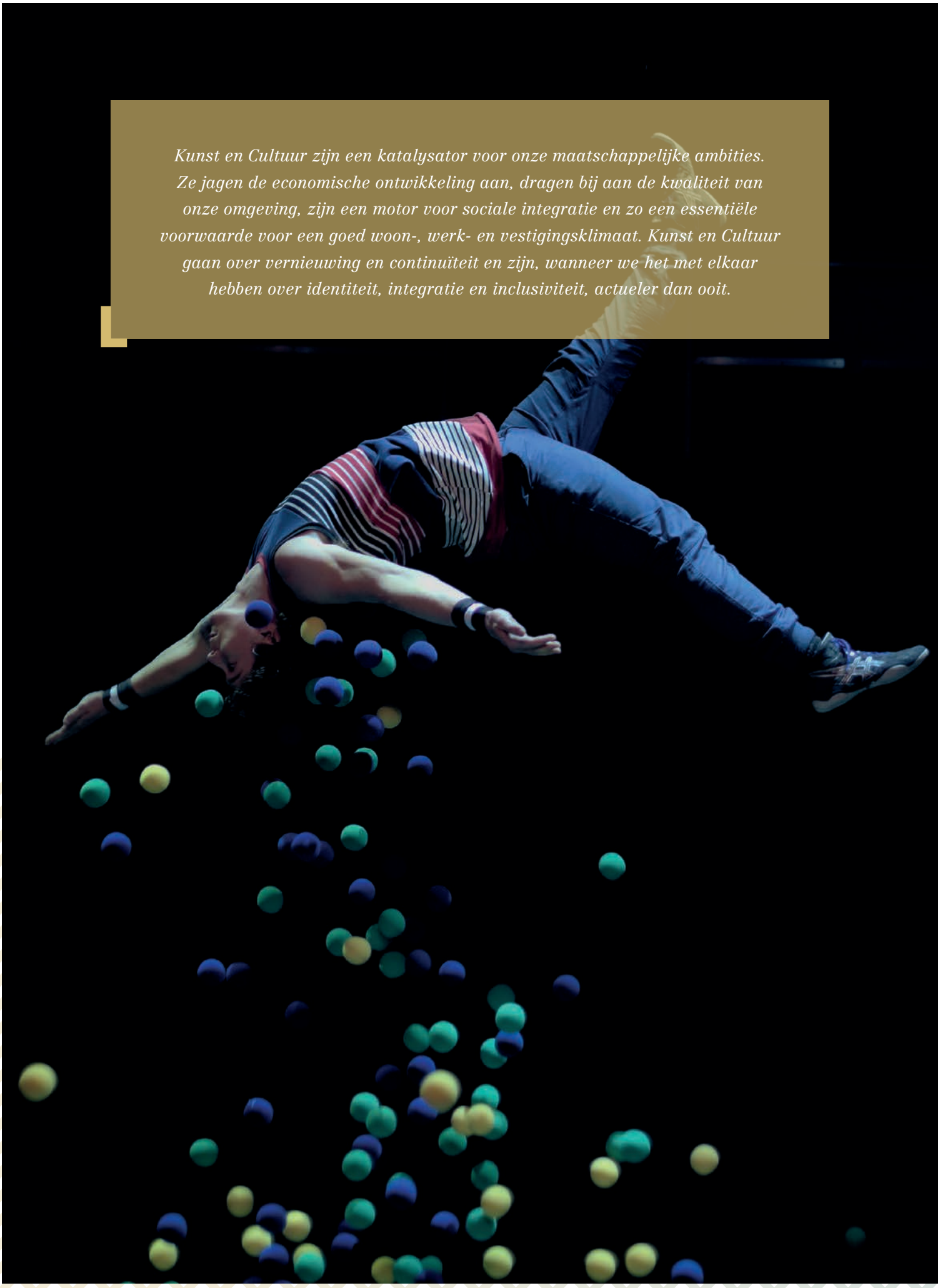
8 | Organisatie / **16 - 17**

9 | Financiën / **17 - 19**

10 | Meerjarenbegroting / **20 - 21**

Bijlage: Positioneringsonderzoek 4advies

Kunst en Cultuur zijn een katalysator voor onze maatschappelijke ambities. Ze jagen de economische ontwikkeling aan, dragen bij aan de kwaliteit van onze omgeving, zijn een motor voor sociale integratie en zo een essentiële voorwaarde voor een goed woon-, werk- en vestigingsklimaat. Kunst en Cultuur gaan over vernieuwing en continuïteit en zijn, wanneer we het met elkaar hebben over identiteit, integratie en inclusiviteit, actueler dan ooit.



1 Inleiding

Dit beleidsplan is in twee fasen tot stand gekomen. Oorspronkelijk geschreven in de zomer van 2019 is er eind dat jaar voor gekozen om de resultaten van het positioneringsonderzoek van De Lievekamp, dat in opdracht van de gemeente in 2019 en 2020 door Adviesbureau 4advies werd uitgevoerd, af te wachten om vervolgens waar mogelijk op de uitkomsten van dat onderzoek aan te sluiten. In de loop van 2020 is het beleidsplan vervolgens aangepast. Hoewel 2020 wordt gedomineerd door beperkende maatregelen vanwege de uitbraak van het coronavirus, is er voor gekozen ambities en doelstellingen niet bij te stellen maar uit te gaan van een terugkeer naar "normaal" na Corona.

De uitkomsten van het positioneringsonderzoek door 4advies moeten leiden tot een haalbaar ver- of nieuwbouwscenario voor De Lievekamp, met als doel ons theater ook voor de langere termijn toekomstbestendig te maken. Dit is in lijn met het coalitieakkoord van de gemeente Oss uit 2018, waarin staat omschreven: "We onderzoeken samen met de directie de mogelijkheden voor een toekomstbestendig theater".

Al meer dan tien jaar zijn wij in gesprek met de gemeente over verbouw, óf nieuwbouw, van ons sterk verouderde en deels versleten gebouw. Met veel persoonlijke toewijding en door het strategisch inzetten van onze financiële reserves zijn wij er tot op heden in geslaagd aantrekkelijk te blijven, ons publiek te behouden en zelfs nieuw publiek aan ons te binden. Door de constante kwaliteit van ons brede programma, door steeds beter te vertellen wie we zijn en wat we doen én ons sterker met de stad en streek te verbinden door middel van tal van activiteiten en projecten (Beleidsplan 2016-2019: Vertellen en Verbinden), zijn we in de afgelopen beleidsperiode zelfs flink gegroeid.

Maar die groei is eindig: nieuwe publieksgroepen bereiken vraagt om een andere, flexibeler, inzet van zalen en publieksruimtes. Ons gebouw beperkt ons steeds meer – functioneel, esthetisch, economisch. Veel van de in dit beleidsplan 2020-2023 genoemde ambities zullen we nog maar nét kunnen realiseren en die afstand tussen ambitie en realisatie zal de komende jaren alleen maar toenemen. Dat is zorgwekkend.

Doelstelling 11 uit het beleidsplan 2016-2019 luidt: "In overleg met de gemeente concrete plannen ontwikkelen voor ver- of nieuwbouw, bij voorkeur op de huidige locatie aan de Raadhuislaan met als doel het gebouw en de faciliteiten toekomstbestendig te maken voor de lange termijn". Dit is een van de weinige ambities die in de afgelopen beleidsperiode slechts deels zijn gerealiseerd. Deze doelstelling wordt daarom opnieuw prominent benoemd in dit beleidsplan.

Verbouw of nieuwbouw is geen doel op zich, maar een essentiële voorwaarde om te kunnen voldoen aan de eisen die aan een moderne, op zakelijke leest geschoeide, culturele uitgaansgelegenheid worden gesteld. Om daarmee onze huidige positie als solide en financieel gezond theater te kunnen behouden. Maar vooral ook om onze ambitie om een theater "voor en door iedereen in Oss en de regio" te zijn, te kunnen waarmaken.

Coen Bais – Directeur-bestuurder



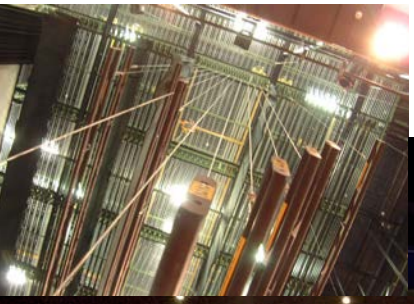


2 Terugblik beleidsplan 2016/2019: Vertellen en Verbinden

In 2016 stelden we ons ten doel met ingang van seizoen 2016-2017 ieder theaterseizoen 5% bezoekersgroei te realiseren op ons professioneel programma-aanbod. Dat is ruimschoots gelukt: we groeiden in de periode 2016-2019 explosief, een stuk meer zelfs dan de beoogde 5% – gemiddeld 8% en de twee laatste seizoenen zelfs ruim 10%. Die groei realiseerden we door goed te *Vertellen* Wie we zijn, Wat we doen en door ons intensief te *Verbinden* met de stad en streek.

Een groot publieksbereik is belangrijk. Het genereert meer eigen inkomsten en rechtvaardigt deels onze subsidie. Maar - belangrijker - het bewijst onze culturele en maatschappelijke relevantie. Dat wordt nog eens extra benadrukt als we niet alleen kijken naar publiek dat naar onze professionele voorstellingen komt, maar ook naar de vele bezoekers van ons andere aanbod: amateurvoorstellingen, educatieve voorstellingen en activiteiten in het kader van Theater van de Stad, en daarnaast de bezoekers van culturele en zakelijke verhuringen. In totaal ontvingen we in seizoen 2018-2019 ruim 120.000 bezoekers op al onze activiteiten.
Méér en diverser aanbod, méér en diverser publiek, cross-sectoraal werken in het sociale domein - in de afgelopen vier jaar realiseerden we merendeels onze ambities en doelstellingen:

- Ons belang als schouwburg voor Oss en de regio hebben we bestendigd en uitgebreid.
- Bestaand én nieuw publiek wisten we aan ons te binden door meer en nieuw programma-aanbod en effectievere marketing.
- Ons driejarig project Theater van de Stad, waarin we sociaal-culturele initiatieven en verbanden van de inwoners van Oss en de regio een plaats van samenkomst en een podium bieden, hebben we volgens plan vormgegeven, daarmee onze maatschappelijke relevantie vergroot en is leidend principe geworden in al onze activiteiten.
- We zijn meer actief gaan samenwerken met het onderwijs met als primair doel kinderen en jongeren in het primair en voortgezet onderwijs zo vroeg mogelijk te interesseren in kunst en cultuur.
- De nieuwe stappen in programmering (cultureel, maatschappelijk en educatie) hebben we grotendeels kunnen financieren door meer externe geldstromen te verwerven uit fondsenwerving en sponsoring.
- Onze ambities zijn daarnaast zo efficiënt mogelijk vormgegeven door synergie en samenwerking te zoeken met de culturele partners in Oss en de regio.
- In 2018 vierden we gepast ons 50-jarig jubileum.







Ons gebouw heeft ons echter beperkt in de realisatie van een aantal andere ambities. Weliswaar hebben we, conform beleidsplan, (1) *groot onderhoud aan ons gebouw uitgevoerd op een zodanig niveau dat de exploitatie tot 2022 is gegarandeerd*, het kost ons echter steeds meer moeite - inzet van mensen en middelen - om (2) *kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te bieden aan publiek, bespelers en huurders*. Daardoor kunnen we minder (3) *onderscheidend zijn van andere theaters en aanbieders*. We hebben bovendien maar voor een klein deel (4) *vorm kunnen geven aan duurzaam ondernemen binnen de bedrijfsvoering*.
Hoopgevend is dat we de afgelopen vier jaar steeds constructief *in overleg zijn geweest met de gemeente om concrete plannen te ontwikkelen voor ver- of nieuwbouw*. Dat heeft geresulteerd in een aantal deels door ons zelf gefinancierde onderzoeken en scenariostudies met als belangrijke stap de start van een positioneringsonderzoek door 4advies in februari 2019, dat eind 2020 vertraagd door de uitbraak van de corona-epidemie is opgeleverd. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de gemeente.

Ondertussen beweegt het culturele landschap om ons heen. De gemeente vraagt ons steeds nadrukkelijker onze kennis en kunde in te zetten voor onze culturele partners. Mogelijk leidt dat tot clustering van cultuur op de Raadhuislaan. Wij staan daar voor open maar kiezen wel nadrukkelijk voor een leidende rol, omdat wij onze stevige positie niet in gevaar willen brengen. De Lievekamp was de afgelopen vier jaar een solide, ondernemend en financieel gezond theater en die positie willen we behouden.

Daartoe hebben we voor de periode 2020-2023 nieuwe ambities en doelstellingen geformuleerd en onze missie en visie bijgesteld.

3 Missie / Visie

MISSIE

Theater De Lievekamp programmeert vraaggericht voor iedereen in Oss en de regio een zo breed mogelijk, kwalitatief hoogwaardig programma van Kunst én Cultuur in een gastvrije en servicegerichte omgeving binnen een optimale culturele en zakelijke exploitatie.
Wij zijn een Theater met een Hart.

VISIE

Wij willen een aantrekkelijk theater zijn voor iedereen in onze stad en streek. Wij willen je vermaken, verdiepen, prikkelen en perspectief bieden. Ons theaterprogramma omvat vooral Kunst, Cultuur, maar ook Sport en Spel. Wij creëren zelf nieuwe theatervormen als we niet kunnen vinden wat jij zoekt.
Wij zijn het Theater van de Stad.

Theater van de Stad als leidend principe

Een inclusieve samenleving is een samenleving waarin iedereen meedoet, ongeacht culturele achtergrond, gender, leeftijd of beperkingen. De mogelijkheden, talenten en eigen regie van de mens staan centraal.

De laatste jaren is het inzicht ontstaan dat diversiteit en inclusie juist ook vanuit kunst en cultuur kan worden ondersteund, verdiept en versterkt en worden er steeds vaker dwarsverbanden gelegd tussen cultuur en maatschappij.
Deze cross-sectorale samenwerking tussen het culturele en sociale domein is intensiever en vanzelfsprekender geworden, waardoor cultuur tegelijkertijd toegankelijker en waardevoller wordt voor een steeds grotere groep mensen.

De Lievekamp heeft een duidelijke visie op haar rol in deze ontwikkeling. In de eerste plaats wil De Lievekamp een divers en inclusief theater zijn, een theater voor iedereen. Inmiddels hebben wij al in 2017 met het project Theater van de Stad ingezet op het ontwikkelen van programma-aanbod waarbij óók rekening wordt gehouden met de kwetsbaarste personen en groepen uit de Osse samenleving. Door hen een plek te geven op het podium zélf, of uit te nodigen om de drempel van het theater over te stappen en te genieten van een betekenisvol moment in de theaterzaal, is speciaal met en voor hen programma-aanbod ontwikkeld en gecreëerd.

In drie jaar tijd is een succesvolle basis gelegd voor verdere ontwikkeling van dit project en in 2019 hebben we de principiële keuze gemaakt diversiteit en inclusie tot leidend principe te maken. Daarmee wil De Lievekamp helder en oprecht haar rol als Theater van de Stad vormgeven.

4 Ambities

- De Lievekamp wil haar belang als schouwburg voor Oss en de regio uitbreiden. De gemeente Oss streeft nadrukkelijk naar een regiofunctie, met bijbehorend voorzieningenniveau. Daarbij past een Theater waar **alles** mogelijk is voor **iedereen** in Oss en de regio binnen het volledige spectrum van Kunst en Cultuur.

- Wij maken Theater van de Stad tot leidend principe in al onze activiteiten. De Lievekamp wil een divers en inclusief theater zijn, een theater voor iedereen.

- Onze kernactiviteit is ons podium, waar wij een uitgebreid programma bieden met ambitie en kwaliteit. Ons vraaggericht aanbod reikt tot ver buiten de traditionele theatervormen; wij behouden het goede en omarmen het nieuwe.

Om onze ambities te realiseren, hebben wij de volgende...

5 Doelstellingen

A. Ons theaterprogramma is een afspiegeling van de lokale en regionale samenleving. Ieder individu voelt zich zoveel mogelijk vertegenwoordigd en herkent zich in datgene wat op onze podia plaatsvindt, ongeacht leeftijd, afkomst, gender of beperking.
B. We zetten in op verbreding en verdieping van ons professionele programma om meer onderscheidend te zijn van andere theaters.
C. We ontwikkelen Theater van de Stad tot een productiehuis dat zowel 'maakt' op onze podia als 'verspreidt' op de podia van culturele partners zoals Groene Engel, Warenhuis en in de wijkcentra van Oss en omgeving.
D. Naast een actieve rol binnen OKVO ontwikkelen we zelf educatie-aanbod voor het Basis-, Voortgezet- en Speciaal onderwijs.
E. We stellen onze kennis en kunde beschikbaar aan collega-instellingen in Oss en de regio en aan culturele amateurverenigingen, -verbanden en -initiatieven met als doel de kwaliteit en afstemming binnen de culturele infrastructuur van Oss te verbeteren.
F. We zoeken naar meer structurele verbinding met culturele partners, in het bijzonder met Groene Engel en Muzelinck.
G. Duurzaam ondernemen is een van onze kernwaarden.
H. Uiterlijk 2021 moet er concreet zicht zijn op verbouw of nieuwbouw van ons theater.

Over 10 jaar is de culturele sector één van de belangrijkste spelers in het aanpakken van maatschappelijke opgaven, omdat de kracht van deze sector onmisbaar is in het bereiken en betrekken van alle mensen uit de samenleving"
(Lisan Beune, "De culturele sector over 10 jaar"- 2019)"

6 Uitwerking Doelstellingen 2020-2023

A. Ons theaterprogramma is een afspiegeling van de lokale en regionale samenleving. Ieder individu voelt zich zoveel mogelijk vertegenwoordigd en herkent zich in datgene wat op onze podia plaatsvindt, ongeacht leeftijd, afkomst, gender of beperking.

Ons project Theater van de Stad, waarin we ons openstellen voor sociaal-culturele initiatieven uit de wijken en dorpen, wordt verankerd en geïntegreerd in onze bedrijfsvoering.

- Theater van de Stad wordt een vaste afdeling binnen ons theater met aan het hoofd de stadsprogrammeur.
- Wij stellen blijvend ons gebouw open voor sociaal-culturele activiteiten en bieden lokale amateurtalenten in álle genres, disciplines en theatervormen een podium.
- Daartoe ontwikkelen wij Marag tot een volwaardig Vestzaktheater.
- Wij zoeken structurele financiering binnen onze eigen reserve en via gemeentelijke subsidie vanuit Welzijn en Cultuur; incidentele financiering door het aanspreken van landelijke fondsen en lokale sponsoren en donateurs.
- Provinciaal willen we een actieve bijdrage leveren aan het Regioprofiel door onze kennis over inclusie, opgedaan met ons project Theater van de Stad, te delen.
  Naast de landelijke en stedelijke voorzieningen en -subsidiestromen is er steeds meer aandacht voor de Regionale Infra Structuur (RIS) Ook de B5 gemeenten/Brabant Stad hebben een regioprofiel ingediend, met aandacht voor vier thema's (talentontwikkeling, publiekswerking, cultuureducatie, internationalisering). De gemeente Oss heeft, samen met De Lievekamp, aangehaakt bij dit initiatief waarbij – in lijn met Theater van de Stad – binnen het thema 'publiekswerking' is ingezoomd op inclusie.

De grenzen tussen het culturele en sociale domein vervagen. De Lievekamp is een instelling voor Kunst én Cultuur, theater van de stad en streek dat de volledige breedte van het spectrum Kunst en Cultuur wil bieden en faciliteren.

B. We zetten in op verbreding en verdieping van ons professionele programma om meer onderscheidend te zijn van andere theaters

- We vergroten het aanbod aan internationale voorstellingen
- We verdiepen het aanbod aan landelijke Kunst
- We zoeken actief naar nieuwe theatervormen die inhaken op actuele ontwikkelingen in de samenleving
- (Oorspronkelijke) popmuziek krijgt een duidelijker plaats in onze programmering
- We ontwikkelen eigen producties, waar het bestaand aanbod niet of onvoldoende specifieke groepen in de samenleving raakt
- We streven naar co-creatie – met professionals, en mét professionals met het amateurveld
- We breiden ons filmaanbod uit met bijzondere filmvoorstellingen, zoals concertregistraties, klassiekers en thematisch aanbod

Een divers en inclusief theaterprogramma bestaat uit de klassieke en traditionele theatervoorstellingen en -genres en staat daarnaast open voor nieuwe vormen van podiumkunsten en biedt ruimte aan alles dat op een podium gepresenteerd kan worden. Interactie is de basis voor het ontwikkelen, promoten en uitvoeren van een dergelijk programma en is bovendien onmisbaar om een waardevolle verbinding op te bouwen met makers, artiesten en publiek. Door elkaar echt te zien, horen en verstaan maak je een oprechte en duurzame verbinding met elkaar. Communicatie is een belangrijk uitgangspunt voor deze consistente koppeling tussen makers, artiesten, theater en publiek.



We diversifiëren onze marketing en richten ons op alle inwoners van Oss, met extra focus op jeugd en jongeren, de seniore groeimarkt en kwetsbare groepen.

C. We ontwikkelen Theater van de Stad tot een productiehuis dat zowel 'maakt' op onze podia als 'verspreidt' op de podia van culturele partners zoals Groene Engel, Warenhuis en in de wijkcentra van Oss en omgeving.

- Om elke productie de aandacht en randvoorwaarden te geven die het nodig heeft om een "succes" te worden, kijken we verder dan de eigen zalen en publieksruimtes. De Lievekamp maakt en programmeert ook op locatie, zoals in multifunctionele centra in de wijken en kernen van Oss en locaties in de stad, zoals CultuurLokaal van Groene Engel en het auditorium van het Warenhuis.
- Bovendien zijn er producties die vragen om meerdere speelmomenten en die een groter publiek verdienen. Deze maken wij zowel voor ons theater als voor podia elders.

D. Naast een actieve rol binnen OKVO, ontwikkelen we zelf educatie-aanbod voor het Basis-, Voortgezet- en Speciaal onderwijs.

- We ontwikkelen eigen aanbod voor het *Basisonderwijs en Voortgezet Onderwijs*
  Hierin onderscheiden we:
  - Cursusaanbod beschouwend (theaterbezoek)
  - Cursusaanbod actief (lespakketten en theaterworkshops)
  - Maatwerk (educatief programma op maat voor scholen met een specifieke vraag of wens)

- We ontwikkelen eigen aanbod voor het *Speciaal Onderwijs*
  - Door samen te werken met gespecialiseerde theatergezelschappen en aanbieders van theatereducatie voor speciaal onderwijs creëren we aanbod op maat voor elke leerling uit Oss, ook die in het speciaal onderwijs.

  - We verlenen een aantrekkelijk kortingsaanbod voor jongeren met Cultuurkaart, CJP, scholieren- of studentenpas

Ons onderwijsaanbod ontwikkelen we zo veel mogelijk vraaggericht en in aanvulling op het programma van OKVO.

E. We stellen onze kennis en kunde beschikbaar aan collega-instellingen in Oss en de regio en aan culturele amateurverenigingen, -verbanden en -initiatieven met als doel de kwaliteit en afstemming binnen de culturele infrastructuur van Oss te verbeteren.

- We staan ervoor open om iedere vorm van samenwerking met onze collega-instellingen in Oss en de regio te onderzoeken.
- Wij zijn bereid onze kennis op gebied van theaterprogrammering, -marketing, -productie, -horeca en -techniek en op cultureel beleid, strategie, financiën en organisatie te delen met partners in de stad en dorpen: culturele en maatschappelijke instellingen en verbanden en het amateurveld.

F. We zoeken naar meer structurele verbinding met culturele partners, in het bijzonder met Groene Engel en Muzelinck.

Wij blijven actief op zoek naar samenwerking, lokaal met onze culturele partners en regionaal door samenwerking met de multifunctionele accommodaties in de kerndorpen op maatschappelijk terrein vanuit Theater van de Stad.

We gaan er daarbij van uit dat er op het gebied van de podiumkunsten in Oss een integraal cultureel programma ontwikkeld zou kunnen worden voor zoveel mogelijk groepen en individuen in de samenleving.

Samenwerkingen en verbindingen mogen leiden tot clustering van cultuur in De Lievekamp

De **Bibliotheek (NOBB en Stadsarchief)** is een betrouwbare partner, waarmee wij een goede inhoudelijke verbinding hebben op gebied van lezingen en presentaties. We streven ernaar die samenwerking uit te bouwen en ook in het toekomstige Warenhuis een rol te spelen in de programmering. Wij zijn steeds betrokken geweest als sparringpartner voor de Bibliotheek bij de planvorming rondom het daar te voeren programma en streven ernaar de Bibliotheek ook in de toekomst hierin te ondersteunen.

Een potentieel sterke inhoudelijke verbinding is er met **Cultuurpodium Groene Engel**, welke qua kernactiviteit – podiumkunsten - het meest op ons lijkt. In lijn met het verzoek van de gemeenteraad om de samenwerking met Groene Engel te verstevigen, zijn in 2020 diverse gesprekken gevoerd met de directie van Groene Engel over uitwerking van die samenwerking.

Daarbij is afgesproken dat we in de loop van 2020 en 2021 de mogelijkheden voor samenwerking op bestuurlijk (Raad van Toezicht), strategisch (directie) en operationeel (medewerkers) niveau onderzoeken.

Met als stappenplan dat een samenwerking tussen De Lievekamp en Cultuurpodium Groene Engel alleen stapsgewijze tot stand kan komen en dat aan beide kanten eerst aan interne 'drive' moet worden gewerkt. We werken dus vanuit operationeel niveau (van onderaf) toe naar strategisch en bestuurlijk niveau.

Een sterke fysieke verbinding is er met Muzelinck. Lessen en cursussen leiden nu eenmaal bij voorkeur tot presentatie en wij hebben de middelen om dit optimaal vorm te geven op onze podia.

De fysieke samenwerking met **Muzelinck** is al intensief: niet alleen werken we steeds vaker samen in projecten en producties van amateurkunst, wij leveren de techniek voor hun voorspeelmiddagen en -avonden, verzorgen de schoonmaak en adviseren met betrekking tot onderhoud, bij BHV en RIE (risico-inventarisatie).

Maar er liggen nog meer kansen. Speerpunt daarbij is dat educatie gekoppeld moet kunnen zijn aan presentatie. Je bezighouden met kunst, muziek, dans of theater betekent vaak het podium kiezen, vanaf het eerste begin. Juist in de combinatie van die pijlers ligt de kracht van samenwerking met Muzelinck.

Tussen De Lievekamp en Muzelinck kan een verdere samenwerking/integratie ontstaan in de bedrijfsvoering. Ook hier onderzoeken we of en hoe dit kan worden vormgegeven.

Wij koesteren onze sterke verbinding met de **amateurverenigingen** (zoals KVA, Hartog, Internos, Osse Opera) en ondersteunen hen waar mogelijk. Ook koesteren we onze samenwerking met tal van private aanbieders van cultuur, zoals Balletschool Dimphy, Dansstudio van der Stappen en Dansschool Dream Dance, met als doel amateurkunst op onze podia zo goed mogelijk vorm te geven.

Maatschappelijk, onderwijs, bedrijfsleven

Met onze vele maatschappelijke partners willen we ook de komende jaren met name onze rol als Theater van de Stad vormgeven, onze sociale- en welzijnscomponent. Incidentele samenwerkingen leiden vaak tot meer structurele – een greep: Taalhuis Oss, ROC De Leijgraaf, Hooghuis Lyceum, Talentencampus, SMO Het Verdihuis, Alzheimerkoor, Stadsarchief, Oss kent Ons, Stichting Chaja, Ons Welzijn, Brabant Zorg.

We nemen actief deel aan plenair cultureel overleg, zoals de Cultuurtafel, en vervullen met inzet onze bestuursfunctie binnen OKVO.

We streven naar een bestendige verbinding met het Basis- en Voortgezet Onderwijs door het zowel aanbod- als vraaggericht ontwikkelen van culturele programmering voor scholieren en studenten.

We intensiveren onze contacten met de Osse Industriële Kring en TIBO en verbinden ons met initiatieven als De Kracht van Oss. Wij verstrekken bij voorkeur opdrachten aan lokale ondernemers en ondersteunen daarmee het lokale midden- en kleinbedrijf. Als onderdeel van onze visie op 'social return'.

We hebben een goede, zakelijke, relatie met de gemeente die gebaseerd is op samenwerking en wederzijds vertrouwen en streven ernaar een betrouwbare partner te zijn. Wij adviseren de gemeente waar dit gevraagd wordt en geven zo efficiënt mogelijk vorm aan een groot deel van het gemeentelijk cultuurbeleid. Solide en met kwaliteit.

De afgelopen periode vonden we samenwerking met de Provincie Noord-Brabant en deze bouwen we de komende jaren verder uit, zoals in de uitwerking van het Regioprofiel met Kunstloc Brabant.
Landelijke fondsen zoals het Fonds Podiumkunsten en Fonds voor Cultuurparticipatie gaan we vaker bevragen en aanspreken, zo ook regionale fondsen, sponsoren en donateurs.

Verbinding en samenwerking is voor ons altijd een doel om onze vele ambities zo efficiënt mogelijk vorm te geven. We streven naar duurzame verbindingen.

G. Duurzaam ondernemen is een van onze kernwaarden

**Duurzaam ondernemen is een van onze kernwaarden. We streven naar een zo klein mogelijke ecologische footprint door kritisch te zijn op de inkoop van materialen, gebruikte grondstoffen en diensten.
En natuurlijk proberen we onze afvalstroom zo klein mogelijk te houden.**

Maar duurzaam cultureel ondernemen betekent voor ons ook goed werkgeverschap. Zodat we de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers bewaken, hun tevredenheid monitoren en ons richten op diversiteit en arbeidsparticipatie.
Als stichting zonder winstoogmerk, betekent cultureel duurzaam ondernemerschap voor ons ook het zo efficiënt mogelijk inzetten van eigen inkomsten en subsidie om een zo groot mogelijk cultureel en maatschappelijk rendement te genereren.

Landelijk gelden drie gedragscodes voor de culturele sector. Wij handelen niet alleen al vele jaren volgens de Governance Code Cultuur maar passen ook de Code Diversiteit en Inclusie én de Fair Practice Code toe.

Daarmee richt ons duurzaam ondernemerschap zich nadrukkelijk op alle drie P's: people, planet en profit.

Onze ambitie op duurzaamheid is ook nadrukkelijk gericht op de toekomst. In ons huidige gebouw, met verouderde klimaatinstallaties, slecht geïsoleerd en gebouwd vanuit de eisen die in de jaren zestig van de vorige eeuw golden voor theaters, kunnen we nauwelijks vormgeven aan onze duurzaamheidsambitie. Vanuit die achterstand streven we naar nieuwbouw met de ambitie het meest duurzame theater van Nederland te worden - CO2 neutraal gebouwd, of liefst zelfs CO2 –negatief.

H. Uiterlijk 2021 moet er concreet zicht zijn op verbouw of nieuwbouw van ons theater.

Dominante ontwikkelingen ten aanzien van huisvestingssituatie

De gemeente Oss heeft in het kader van de herhuisvesting van De Lievekamp een onderzoek doen plaatsvinden naar de toekomstige positionering van De Lievekamp, als onderlegger voor een nieuw huisvestingsprogramma.

Uit: Huisvesting – 4advies: Positioneringsonderzoek van Theater naar Kunst- en Cultuurcluster, De Lievekamp Oss, 21 september 2020

"Er zijn twee dominante ontwikkelingen die de toekomstige huisvestingssituatie beïnvloeden:

1. *Artistiek/beleidsmatige ontwikkeling Theater De Lievekamp*
   Theater De Lievekamp ontwikkelt zich de laatste jaren van een traditionele schouwburg in de richting van een podium voor de gehele stad.
   Het theater heeft in 2017 met het project 'Theater van de Stad' ingezet op beleid, waarbij óók rekening wordt gehouden met de kwetsbaarste personen en groepen uit de Osse samenleving. Door hen een plek te geven op het podium zélf of uit te nodigen om de soms te hoge drempel van het theater over te stappen en te genieten van een betekenisvol moment in de theaterzaal, is speciaal met en voor hen programma-aanbod ontwikkeld en gecreëerd.
   Deze nieuwe oriëntering als 'Theater van de Stad' en de uitbouw daarvan vraagt om een nieuwe visie op huisvesting. Het traditionele 'huis' voldoet niet meer aan de kwalitatieve koerswijziging van het theater.

2. *Knellende huisvesting*
   Het gebouw – 50 jaar oud – is steeds meer een beperking. Niet alleen de staat van het groot onderhoud baart zorgen, ook routing en het comfort ín het gebouw is – ondanks inzet van eigen middelen – steeds meer gedateerd. Bijkomend artistiek-inhoudelijk feit is, dat vanwege de huidige toneelgrootte en de hoogte van de toneeltoren steeds meer producties Oss zullen gaan mijden. Dit alles samen maakt dat De Lievekamp de komende jaren steeds meer op achterstand zal komen te staan.
   Met een groeiend aantal bezoekers, sluitende exploitatie, stevige reserves en voldoende liquiditeit staat De Lievekamp nu nog in haar kracht, maar ingrijpende verbouw of nieuwbouw is nodig om niet te overbruggen achterstand te vermijden.
   Met de verhuizing van de Bibliotheek komt ruimte vrij naast het theater. Daarmee ontstaat opnieuw momentum om met de gemeente Oss in gesprek te gaan over de toekomst van Theater De Lievekamp."



7 Huisvesting

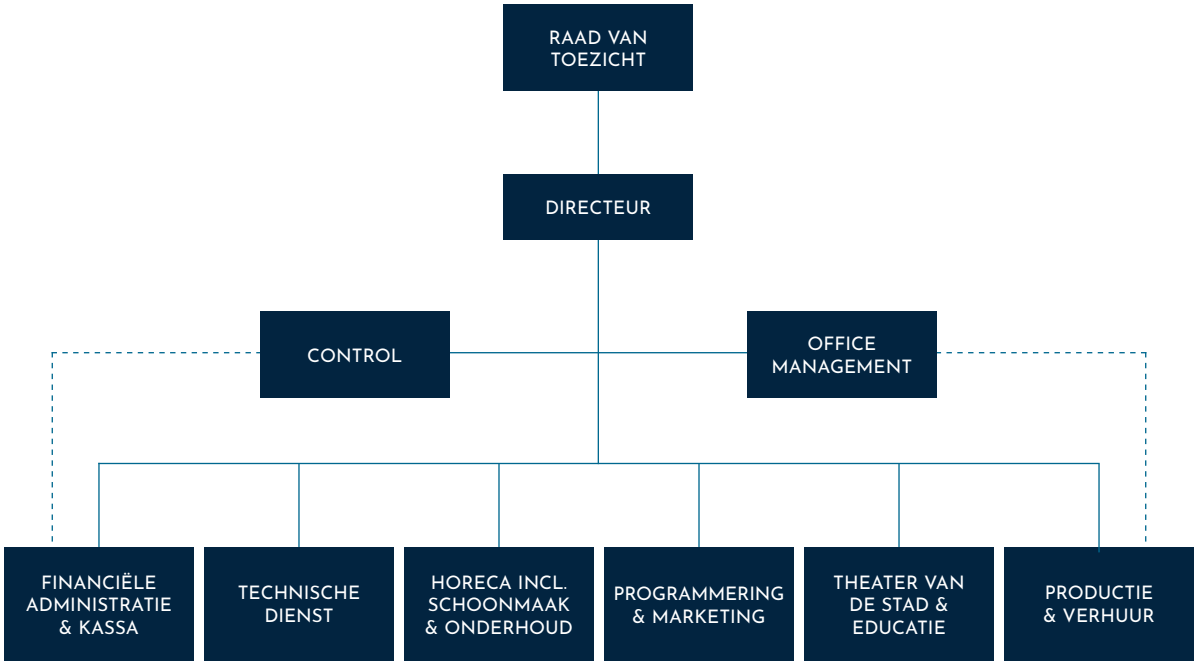
Het gebouw moet De Lievekamp in staat stellen om haar regiofunctie te blijven vervullen en de producties van de toekomst kunnen faciliteren. Om aan de regionale vraag naar de breedte van het landelijk aanbod te kunnen blijven voldoen, is een upgrading van de kwaliteit en de kwantiteit (aantal stoelen) van de grote zaal van belang. Grote en middelgrote producties 'reizen' steeds minder en kiezen díe theaters, waarin kwaliteit van de performance en rentabiliteit het meest gewaarborgd zijn. Bovendien ontwikkelt de aard van de producties zich, zowel inhoudelijk (multidisciplinair) als technisch.

Het veranderende programmatisch aanbod en een moderne theaterbeleving stellen nieuwe eisen aan het gebouw. Ons gebouw zoals dat in de loop der tijd is ontstaan, beantwoordt onvoldoende aan deze eisen. Met het brede profiel 'Theater van de Stad' is een accommodatie noodzakelijk, die meer is dan de culturele uiting zelf. Dat geldt zowel voor de verbreding naar participatie en educatie, als voor de 'verblijfsbelevenis' waar *hospitality* en horeca een niet meer weg te denken betekenis hebben.
Ook voor de zakelijke markt moet het gebouw en haar organisatie dé plek in Oss en omstreken zijn, waar men gebruik van wil maken. Ook daarvoor een is upgrading van kwaliteit en kwantiteit van het gebouw noodzakelijk.

Bij de ontwikkeling van onze bouwplannen is ons uitgangspunt steeds een zo efficiënte en duurzaam mogelijke bedrijfsvoering mogelijk te maken. Vanuit die ambitie is verbouw van ons huidige, weinig duurzame gebouw geen aantrekkelijke optie en streven we naar nieuwbouw. In ons plan van eisen voor de ontwikkeling van onze nieuwbouwplannen staat duurzaamheid daarom voorop en kijken we nadrukkelijk naar de kansen om CO2-neutraal, of zelfs CO2-negatief te bouwen. We hebben de ambitie het 'meest duurzame theater van Nederland' te worden.

8 Organisatie

Organogram
Het huidige organogram ziet er als volgt uit:



Ons personeelsbeleid is er ook de komende jaren op gericht de talenten van onze werknemers optimaal te benutten. Vanuit onze duurzaamheidsambitie streven we naar goed werkgeverschap: wij stimuleren ontwikkeling en hebben daartoe een scholingsbudget. Een veilige werkomgeving is vanzelfsprekend. Ons huishoudelijk reglement beschrijft uitgebreid de rechten en plichten van de werknemer ten opzichte van de werkgever en werknemers ten opzichte van elkaar.

Natuurlijk volgen wij de Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code en passen die waar mogelijk toe.

Gelet op de omvang van de organisatie hebben wij een Personeelsvertegenwoordiging (PVT). Deze voert minimaal vier maal per jaar overleg met de directie waarbij ze wordt bijgepraat over nieuwe ontwikkelingen en geconsulteerd met betrekking tot personeelsbeleid.

De Lievekamp wordt geleid door een directeur-bestuurder, die conform de Code Cultural Governance wordt gecontroleerd door een Raad van Toezicht. Deze ziet toe op onderwerpen als: realisatie van doelstellingen, strategie, risicobeheer en financieel beleid.

De Lievekamp is lid van de Werkgeversvereniging Nederlandse Podia en volgt voor medewerkers de CAO Nederlandse Podia. Onze CAO laat inmiddels al meerdere jaren zien dat de lonen binnen de podiumsector stijgen, het meest recente akkoord (2019-2021) zelfs ieder half jaar met 1,5%.

Ook de komende jaren hanteert De Lievekamp daarom een zgn. “harmonicamodel” waarbij een compacte staf de voorstellingen programmeert, promoot, verkoopt, controleert en plant terwijl een kleine professionele kern van theatertechniek en horeca bij de uitvoering naar behoefte wordt aangevuld met oproepkrachten en zzp-ers. Dit is voor ons het meest efficiënte organisatiemodel, maar het lost de eerder geschetste ontwikkelingen niet op. De balans tussen onze ambities, wat dit betekent voor de complexiteit en aantallen activiteiten en de omvang van onze organisatie is daarmee voortdurend een aandachtspunt.

9 Financiën

De jaren 2016, 2017 en 2019 sloten we af met een positief resultaat. Alleen 2018, ons jubileumjaar, sloot met een voorzien negatief saldo van € 40.000. Dit tekort, met name veroorzaakt door gratis voorstellingen en bijzondere activiteiten, werd gedekt door onze jubileumreserve en een eenmalige bijdrage van de gemeente.

We groeiden in de periode 2016-2019 van 305 naar ruim 450 activiteiten in 2019. Dat eist veel van de organisatie, die in de kern (vaste medewerkers, 22,5 fte) klein is en afhankelijk van de productieplanning wordt aangevuld met oproepkrachten in horeca en techniek.

Onze ambities worden in de uitvoering steeds meer beperkt door de staat van ons gebouw. Functionele en bouwkundige achterstand kunnen we slechts compenseren door de inzet van meer mensen en middelen. Tegelijkertijd worden we geconfronteerd met cao-loonstijgingen en veranderingen in de arbeidsmarkt. Voor de komende jaren voorzien we weliswaar een geringe uitbreiding van de organisatie, maar de totale loonsom stijgt fors.

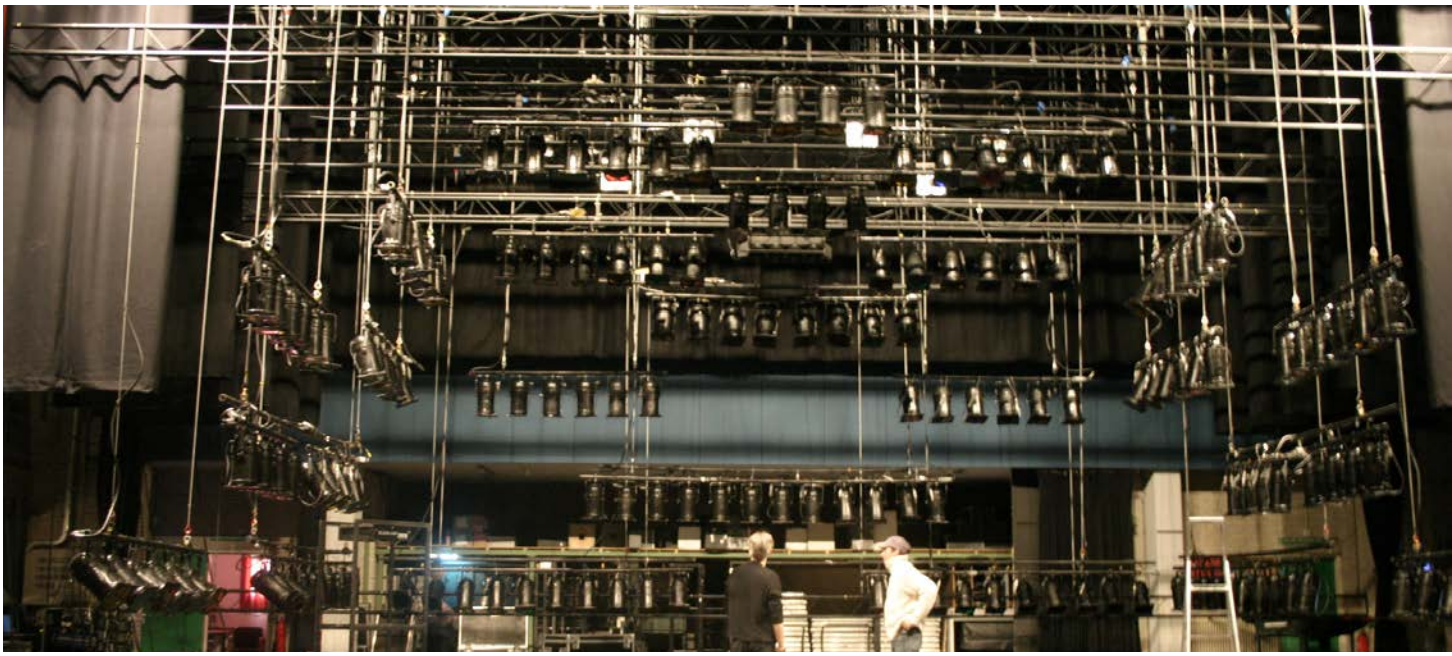
Groot onderhoud aan ons gebouw plaatst ons steeds meer voor problemen. In 2018 hebben we extern advies ingewonnen en een nieuw meerjarenonderhoudsplan opgesteld, met een looptijd van vijf jaar. Echter, de extra benodigde dotatie om het gebouw optimaal te kunnen onderhouden, kunnen we vanaf 2019 niet meer opbrengen. Met - vanaf 2019 - een jaarlijks tekort van € 30.000 zal onze groot onderhoudsreserve in 2023 een tekort laten zien van € 150.000. In de periode 2019-2023 voeren we groot onderhoud daarom suboptimaal uit. Het is een schrijnend contrast met het succes van ons programma.

Groot onderhoud aan ons gebouw wordt tot 2023 (suboptimaal) uitgevoerd.

- Ons meest recente meerjarenonderhoudsplan (2018-2023) is leidend
- We volgen de prioritering Arbo en veiligheid – service en gastvrijheid – efficiency
- Onze gasten mogen zo min mogelijk merken van de ouderdom van ons gebouw
- We accepteren vanaf 2019 een jaarlijks tekort van € 30.000 in de opbouw van onze groot onderhoudsreserve en hebben in 2023 in totaal een tekort aan reserve van € 150.000
- Na 2023 is een sluitende exploitatie niet meer gegarandeerd

Om het succes van onze programmering te continueren en verder uit te bouwen, is alles erop gericht de beleving tijdens en rond voorstellingen optimaal te houden, om gasten en bespelers zo min mogelijk te laten merken van de staat van ons gebouw. En dus ligt de focus van ons groot onderhoud de komende jaren – naast veiligheid - op het esthetisch onderhoud van de publieksruimtes en op het technisch onderhoud van onze theatertechnische installaties.

Ieder bezoek aan onze voorstellingen moet een betekenisvol moment opleveren door de combinatie van hoogwaardig aanbod en optimaal gastheerschap



Aandachtspunt is ook de toekomst van onze “huurders”: indien Bibliotheek, Muzelinck of beide mochten besluiten te vertrekken uit het pand aan de Raadhuislaan c.q. niet meer in staat zouden zijn aan hun betalingsverplichtingen jegens De Lievekamp te kunnen blijven voldoen, heeft dit grote financiële consequenties voor De Lievekamp.

De exploitatie van De Lievekamp zal in zo’n geval sterk verlieslatend worden en de vermogenspositie zal een fors negatief saldo laten zien. Echter, belangrijker nog is dat hierdoor de kasstromen negatief zullen worden, waardoor De Lievekamp niet meer aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen en failliet zal gaan.

De afgelopen jaren zijn afspraken gemaakt met de gemeente over volledige compensatie van inkomstenderving bij vertrek van de bibliotheek naar het centrum. Die afspraken worden in 2021 definitief uitgewerkt.

Om onze culturele en sociale ambities te kunnen financieren, spreken we nadrukkelijker landelijke, provinciale en gemeentelijke fondsen aan en lokale en regionale sponsoren

- Wij streven naar een structurele bijdrage van de gemeente uit Sector Welzijn voor onze activiteiten binnen Theater van de Stad op gebied van
  - Armoedebeleid
  - Jeugd- en jongerenwerk
  - Inclusie en diversiteit
- Wij streven naar bijdragen uit de SRP-regeling van het Fonds Podiumkunsten (Reguliere Programmering in Theater- en Concertzalen) om meer onderscheidende (internationale) programmering te kunnen aanbieden en streven naar minimaal 20% internationaal aanbod in onze Grote Zaal.
- Wij streven naar bijdragen uit het Fonds voor Cultuurparticipatie, VSB Fonds en Prins Bernhard Cultuurfonds voor onze Theater van de Stad-activiteiten.



10 Meerjarenbegroting 2020 t/m 2023

	Prognose 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
Opbrengsten				
Opbrengst voorstellingen	654.775	1.393.000	1.770.000	2.084.000
Verhuringen	123.882	486.100	505.000	517.500
Horeca exploitatie	121.325	312.850	386.100	459.400
Overige opbrengsten	69.894	69.500	82.500	85.000
Subsidie	1.781.559	1.405.808	1.201.800	1.239.800
	2.751.435	**3.667.258**	**3.945.400**	**4.385.700**
Lasten				
Personeelskosten	1.284.135	1.331.700	1.354.000	1.395.400
Kosten voorstellingen	625.835	1.237.500	1.419.200	1.668.700
Kosten horeca	71.785	119.950	146.450	174.600
Kapitaalslasten	213.577	214.194	214.200	214.200
Huisvestingskosten	488.104	489.400	506.600	525.000
Algemene kosten	142.013	135.800	137.250	147.000
	2.825.450	**3.528.544**	**3.777.700**	**4.124.900**
Financiële baten en lasten				
Rente baten	–	–	–	–
Rente lasten	3.800	264.183	254.500	244.100
	3.800	**264.183**	**254.500**	**244.100**
Totaal baten	**2.751.435**	**3.667.258**	**3.945.400**	**4.385.700**
Totaal lasten	**2.829.250**	**3.792.727**	**4.032.200**	**4.369.000**
Resultaat	**–77.815**	**–125.469**	**–86.800**	**16.700**

TOELICHTING OP DE MEERJARENBEGROTING 2020-2023

Deze meerjarenbegroting wordt gedomineerd door de effecten van de corona-pandemie. In 2020 valt een groot deel van het programma weg door 'lockdown'-maatregelen waarbij onze zaalcapaciteiten bij opening variëren tussen slechts 5% en 25% van de normale publiekscapaciteit en er zelfs perioden van sluiting zijn. We vrezen dat de gevolgen van de crisis mogelijk nog lang voelbaar zullen zijn, namelijk nog het gehele tweede deel van seizoen 2020-2021. Zelfs indien vanaf september 2021 de situatie weer naar 'normaal' zal zijn teruggekeerd zal het publiek de weg terug moeten vinden naar het theater. Daarom is rekening gehouden met een voorzichtige bezoekersgroei in 2022 en 2023 waarbij de begroting 2023 pas weer op het niveau is van de oorspronkelijke begroting van 2020.

In 2020 is volledig gebruik gemaakt van de NOW regelingen. Door onzekerheid over de steunmaatregelen van het Rijk in 2021 laat dat jaar een groter verlies zien dan 2020.

Op basis van gesprekken met de gemeente is rekening gehouden met een extra subsidie voor alle Theater van de Stad-activiteiten van € 10.000 in 2021 en € 20.000 structureel vanaf 2022.

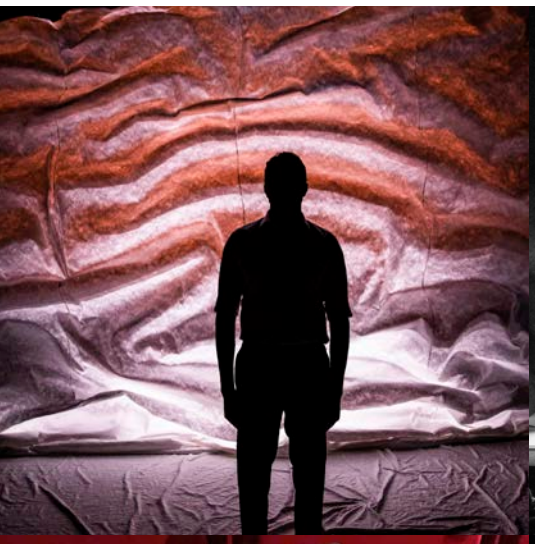
Al in 2018 is duidelijk geworden dat de huidige dotatie groot onderhoud ontoereikend is voor de lange termijn en leidt tot een tekort dat in 2023 oploopt naar ruim € 150.000. De dotatie ophogen in lijn met het nieuwe MJOP betekent een verhoging met plm. € 30.000 per jaar, wat leidt tot een structureel verliesgevende exploitatie.

Er is voor gekozen de dotatie vooralsnog alleen te indexeren (2% per jaar). Dit leidt derhalve tot eerdergenoemd tekort in de voorziening groot onderhoud.

Bijlage

Positioneringsonderzoek 4Advies:
“Van theater naar kunst- en cultuurcluster (september 2020)”















De Lievekamp





