



**MEERJAREN-
BELEIDSPLAN
2026-2028**

DEVENTER
SCHOUWBURG

VOORWOORD DIRECTEUR- BESTUURDER

Verhalen zijn een eerste levensbehoefte. Wij bieden een podium voor die verhalen. Voor jong en oud, voor rijk en arm, voor makers en bezoekers. Met alle turbulente maatschappelijke ontwikkelingen is het nu belangrijker dan ooit dat er ruimte is voor een breed pallet aan verhalen.

We geloven in cultuur omdat cultuur als geen ander medium in staat is te verbinden, uit te dagen, te vermaken en van perspectief te veranderen.

We geloven in educatie en talentontwikkeling. Er is altijd iets te leren - zeker voor de jeugd, zij heeft de toekomst - maar ook voor de oudere generaties.

En we geloven in samenwerken. Samenwerken met lokale makers en partners, met amateur-gezelschappen, met stad- en streekgenoten.

Ons podium is stevig verankerd in de lokale samenleving en vervult onverminderd een belangrijke culturele rol in de regio. We zijn relevant, willen dat ook blijven en zetten daarom onverminderd in op ontwikkeling, groei, experiment en vernieuwing



zonder de vaste waarde van gevestigde namen en traditionele podiumkunst als toneel en klassiek uit het oog te verliezen.

We zijn lenig van geest, in staat mee te bewegen met een beweeglijke wereld, bieden ruimte aan de beste en meest relevante verhalen vanuit zoveel mogelijk invalshoeken en houden van (culturele) uitdagingen.

Maar hoe schrijf je een meerjarenbeleidsplan voor een ambitieuze organisatie als de schouwburg terwijl de toekomst nog in ruime mate in nevelen gehuld is? Hoe ziet Podia onder één Dak er uiteindelijk uit? Welke consequenties heeft dat voor de organisatie? Welke mogelijkheden biedt het gerenoveerde gebouw? Al die vragen zullen de komende periode beantwoord moeten worden.

En hoe kom je tot een verantwoorde exploitatiebegroting onder de huidige omstandigheden? Geconfronteerd met een enorme stijging van de servicekosten (+ € 20.000 per maand) en een gebouw dat door achterstallig onderhoud continu vraagt om investeringen? Investeren die je eigenlijk uit zou willen stellen tot de renovatie, maar die nodig zijn om de veiligheid voor bezoekers, bespelers en medewerkers te kunnen garanderen en om de zaak exploitabel houden. Een sluitende begroting lijkt deze planperiode dan ook niet haalbaar.

We kunnen niet anders dan tot de verbouwing enthousiast blijven werken aan wat wij denken dat we in de toekomst willen en kunnen zijn. We nemen daarbij het huidige pand en de huidige organisatie als uitgangspunt. Going concern zou je kunnen zeggen, maar wel met ambitie. Bevlogen en onverminderd enthousiast, maar realistisch met betrekking tot de huidige mogelijkheden en de financiën.

Rob van den Hove
Directeur bestuurder Deventer Schouwburg

INHOUD

1. Wat is de Deventer Schouwburg?	4
1.1. Deventer	4
1.2. Deventer Schouwburg in het kort	4
1.3. Missie	4
1.4. Visie	4
1.5. Kernwaarden	5
2. De culturele onderneming	6
2.1. Financieringsmix	6
2.2. Cultureel vermogen	6
2.3. Organisatiemodel	6
2.4. Huisvesting	9
2.5. Theatertechniek	9
2.6. Doelen 2028	9
3. Artistiek beleid	10
3.1. Het culturele landschap	11
3.2. Programmering	11
3.3. Educatie	12
3.4. Fonds Podiumkunsten	13
3.5. Doelen 2028	13
4. Zakelijk	14
4.1. Sales & Events	14
4.2. Horeca	15
4.3. Marketing	16
4.4. Samenwerking MIMIK	16
4.5. Doelen 2028	17
5. Meerjarenbegroting	18
5.1. Kasstroomoverzicht 2025-2028	21
6. Tot slot: Podia onder één Dak	22
7. Bijlage 1. De Codes	24
De Governance Code Cultuur	24
De Fair Practice Code	25
De Code Diversiteit en Inclusie	26
Bijlage 2. Prestatieafspraken Deventer Schouwburg	28

1 WAT IS DE DEVENTER SCHOUWBURG?

1.1. DEVENTER

Het culturele landschap van Deventer is kleurrijk en meerstemmig. Amateurlust, professionele kunst, erfgoed, toegepaste kunst en gemeenschapskunst vormen samen een brede culturele waaier die de identiteit van de gemeente weerspiegelt. Een identiteit gekleurd door traditionele waarden zoals gemeenschapszin en behoud van het goede, maar die tegelijkertijd hand in hand gaat met de eigenwijze, rafelige, authentieke en vernieuwende mentaliteit die ook zo eigen aan Deventer is.

Wij dragen met ons programma bij aan de bewustwording en versterking van deze identiteit. Een identiteit die ons niet alleen onderscheidt van andere steden, maar ons ook lokaal verbindt.

Ons programma weerspiegelt deze identiteit, maar laat tegelijkertijd nadrukkelijk ook andere kleuren zien en nieuwe geluiden horen. Hierdoor ontstaat een meerstemmige dialoog waarmee nieuwsgierigheid naar de ander wordt aangewakkerd. Het maakt dat we vanuit een sterke 'wij' nieuwsgierig zijn en blijven naar 'de ander'.

1.2. DEVENTER SCHOUWBURG IN HET KORT

Deventer Schouwburg is een modern, warm en toegankelijk podiumkunstenhuis. Wij realiseren verbindingen tussen (potentiële) liefhebbers, professionals, amateurs en bezoekers en faciliteren ontmoetingen tussen gelijkgestemden, andersdenkenden en verschillende generaties. Onze publieksruimte fungeert daarbij als een aankomst- en vertrekhal, als een cultureel brandpunt waar vele bijzondere verhalen samenkomen, te horen en te zien zijn en vanwaar die verhalen uitwaaien over stad en regio. Ook letterlijk: vanuit het theater landt het programma allereerst in de eigen zalen, maar met enige regelmaat ook op locaties buiten het eigen pand, in omliggende wijken, dorpen en buurtschappen. Door drempels te verlagen, bieden we een warme, gastvrije en creatieve omgeving voor innovatie en dialoog.

1.3. MISSIE

De Deventer Schouwburg zet de tijd waarin we leven in perspectief.

1.4. VISIE

We inspireren, maken, vermaken, spiegelen, vertragen, verwarren, luisteren, vertellen, verbeelden, relativiseren en activeren door verbindingen en ontmoetingen te realiseren. Ontmoetingen tussen bezoekers, cultuurmakers en gebruikers van ons theater. Om zoveel mogelijk verschillende mensen te bereiken zetten we niet alleen de deuren van ons huis open, we realiseren dit ook door intensief samen te werken met lokale, regionale en landelijke cultuurmakers, maatschappelijke partners en de zakelijk gebruiker.

1.5. KERNWAARDEN

De kernwaarden van een organisatie zijn de fundamentele principes die de identiteit, cultuur, visie en missie van de organisatie weerspiegelen. Ze dienen als leidraad voor gedrag, besluitvorming en eenheid binnen de organisatie en zijn niet onderhandelbaar.

Open

De Deventer Schouwburg wil letterlijk en figuurlijk open zijn. Altijd, voor iedereen. We staan open voor nieuwe bezoekers, voor nieuwe trends en ontwikkelingen, voor kansen en mogelijkheden, voor een nieuw verhaal, een ander geluid. Als er drempels zijn, halen we die weg. Als er anderszins belemmeringen zijn, zoeken we daar een oplossing voor. Bij open hoort ook een gastvrije, behulpzame en geïnteresseerde houding naar bezoekers, bescpelers en stadgenoten. Open betekent ook een transparante, integere bedrijfsvoering; we hebben geen geheimen en leggen met liefde en plezier uit wat we doen en waarom we dat doen.

Innovatief

Wij willen vooraan lopen op velerlei vlak. We bieden state of the art theatertechniek, blijven nieuwsgierig naar nieuwe manieren om onze gastvrijheidsbeleving verder te optimaliseren en zijn steeds op zoek naar nieuwe verhalen en nieuwe manieren om deze op een podium tot leven te laten komen. Dat wil zeggen dat we onszelf zien als nooit-helemaal-af: het kan altijd beter, altijd nog een beetje mooier of - als de situatie daarom vraagt - vreemder.

Speciale aandacht gaat blijvend uit naar sustainability. Ook op dat vlak willen we blijven innoveren. We zetten in op een duurzame toekomst, zowel ecologisch als inhoudelijk. We besparen energie, verminderen afval en ontwikkelen programma's met blijvende impact. Onze projecten en festivals dragen bij aan meerdere Sustainable Development Goals.

Magisch

Je komt naar de Deventer Schouwburg voor verhalen, beleving en emotie. De lach, de traan, de rake noot, de valse noot, de confrontatie en de bevestiging. Heel veel kan, bijna alles mag, maar als onze bezoekers naar buiten lopen, hebben wij ze op de één of andere manier geraakt.

De zaal stroomt vol, het licht gaat uit, het geroezemoes verstomt, het doek gaat op en er gebeurt iets, iets magisch, iets dat betovert: je stapt een andere, parallelle wereld in, een bubbel die een heel ander deel aanraakt, aanspreekt dan die andere wereld buiten onze muren.

Verbindend

De Deventer Schouwburg staat letterlijk en figuurlijk midden in de samenleving. Hier komen mensen, netwerken, organisaties, vreemden en vrienden samen. Het theater is het antwoord op de vraag: waar wil je zijn? Want iedereen wil uiteindelijk daar zijn waar ook de ander is. Daar waar iets gebeurt. De locatie is nagenoeg perfect: tussen station en historische binnenstad, tussen Kien en stadspark. Wij zijn de hub waar mensen naartoe komen en vanwaar ze (geïnspireerd, geraakt, betoverd) weer verder gaan op hun pad. We denken mee over wie of wat interessant kan zijn voor wie, we leggen actief verbindingen tussen onze eigen mensen, bezoekers, makers, denkers, doeners, groepen en individuen, en mensen voor wie de drempel om welke reden dan ook hoog lijkt.



De Deventer Schouwburg ziet zichzelf als een culturele onderneming. Enerzijds gaat het daarbij om het vermogen in samenwerking met partners culturele en maatschappelijke betekenis te creëren. Anderzijds betekent het dat we verantwoordelijk zijn voor een gezonde en toekomstbestendige financieringsmix. Beide kenmerken vragen om een modern organisatiemodel dat gericht is op efficiëntie en de mogelijkheid in zich draagt snel in te spelen op veranderingen en (maatschappelijke) ontwikkelingen.

2.1. FINANCIERINGSMIX

Een gezonde financieringsmix bestaat uit opbrengsten uit recettes, omzet horeca, commerciële verhuur, verhuur voor amateurkunstbeoefening, sponsoring en opbrengsten uit private fondsen. Daarnaast ontvangt de Deventer Schouwburg subsidie van de provincie Overijssel via Stichting 4 Oost en heeft het een aanvraag ingediend bij en ontvangen van het Fonds Podiumkunsten (FPK) voor de meerjarige podiumregeling 2025-2028. Wij ontvangen ook een meerjarige ondersteuning van de gemeente Deventer. De helft van deze gemeentelijk bijdrage gaat op aan de huisvestingslasten.

In 2024 bestond de financieringsmix uit 55% subsidie en 45% eigen inkomsten. Om de komende jaren de stijgende kosten op te vangen die deels voortkomen uit de artistieke ambities, groeien de eigen inkomsten de komende vier jaar naar minimaal 50% van de totale omzet.

Dit vraagt om scherpere keuzes in de programmering en meer omzet uit verhuur en horeca.

2.2. CULTUREEL VERMOGEN

Door kansen en uitdagingen in de samenleving te herkennen en te benutten vergroten we onze impact. Deze maatschappelijke waarde bereiken we door de komende planperiode uitvoering te geven aan het artistiek beleid zoals beschreven in hoofdstuk 3. De marketingstrategie focust deze planperiode niet alleen op de verkoop van voorstellingen, maar juist ook op het zichtbaar maken van de creatieve en maatschappelijke betekenis van al onze activiteiten.

2.3. ORGANISATIEMODEL

Het behalen van de doelen tijdens deze planperiode vraagt een sterke en flexibele organisatie. We blijven zelfkritisch ten aanzien van de organisatie en onderzoeken de komende tijd welk organisatiemodel het beste past bij het team, onze doelen en de organisatie die we willen zijn. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn dat de medewerkers, met name de teamleiders, een grote eigen verantwoordelijkheid dragen ten aanzien van beleid en begroting. Daar hoort ook bij dat de medewerkers, de teams, maar ook de organisatie als geheel zo flexibel mogelijk op kansen, bedreigingen en veranderende omstandigheden die buiten onze invloedssfeer liggen, kunnen inspelen.

Dat betekent onder meer dat er voldoende ruimte en mogelijkheden moeten zijn om snel tijdelijke projectteams op te richten met deelnemers uit verschillende disciplines. Hetzelfde geldt voor - al dan niet tijdelijke - samenwerkingsverbanden met partijen uit het culturele, maatschappelijke en zakelijke veld. De actiebereidheid en de capaciteit zelfstandig tijdig kansen en bedreigingen te herkennen en ernaar te handelen, zijn essentieel voor een toekomstbestendige organisatie in een woelig tijdsgewricht. De medewerkers zijn autonome denkers die vanuit een sterk collectief en vanuit hun eigen team op basis van wens of noodzaak aansluiten in een projectteam. Zo komt de benodigde expertise steeds voor de duur van een nieuw of repeterend project op het juiste moment samen voor het beste resultaat. Wij willen een zo plat mogelijke organisatie zijn met veel ruimte

voor eigen initiatief en individuele ontwikkeling. We werken 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 op de kosten.

Een moderne organisatiestructuur richt zich op flexibiliteit, efficiëntie en het vermogen om snel in te spelen op veranderingen.

De schouwburg is een relatief kleine organisatie. De lijntjes tussen de teamleiders zijn kort waardoor afstemming tussen programma, horeca, en sales & events voldoende garanties biedt flexibel en efficiënt om te gaan met de beschikbare ruimte enerzijds en de culturele, maatschappelijke en financiële noodzakelijkheden anderzijds.

Opleiding

Bestaande medewerkers stimuleren we om zichzelf te blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld door extra kennisvergaring de breedte of de diepte in, nieuwe taken op zich te nemen of een training of opleiding te doen. We blijven investeren in de ontwikkeling van talent, vergroten graag de loopbaanmogelijkheden voor medewerkers, móeten ook onze deskundigheid actueel houden als organisatie die innovatief in zijn kernwaarden heeft staan!

Daarnaast leiden we zelf mensen op door stagiairs (mbo en hbo) aan te nemen in meerdere teams (zoals hospitality, techniek, marketing, hr). Kennisoverdracht en openstaan voor nieuwe kennis en ervaring, dat houdt ons als organisatie bij de tijd!

Ook staan we open voor maatschappelijke stages die de scholen in onze regio aan hun leerlingen opdragen: zo dragen we bij aan het besef van nieuwe generaties dat vrijwilligerswerk een belangrijk element is waar onze samenleving op draait en waardoor culturele instellingen kunnen blijven bestaan.

Welzijn

Werken is gezond, het geeft een stabiel inkomen, je ontwikkelt sociale contacten en het draagt bij aan zingeving. Tegelijk heeft werken invloed op de emotionele en fysieke gesteldheid van medewerkers. De mate waarin werken van invloed is op de gezondheid hangt af van factoren als voldoende ontwikkelingsmogelijkheden, de mate van autonomie, helderheid over de verantwoordelijkheid, sociale steun, werkdruk, waardering, het niveau van werkzaamheden en de waardering die het teamlid krijgt.

Een Periodiek Arbeidsgezondheidskundig Onderzoek (PAGO), uitgevoerd in najaar 2025, zorgt - gekoppeld aan een tevredenheidsonderzoek onder onze collega's - voor een mooie nulmeting over het fysieke en mentale welzijn en welbevinden van de individuele medewerkers. De Arbowerkgroep van de Deventer Schouwburg geeft periodiek voorlichting over al deze aspecten aan het hele team. Bij de onboarding van nieuwe medewerkers is het ook een aandachtspunt, zodat vanaf het begin voor een medewerker duidelijk is dat er geen drempel hoeft te zijn een mogelijk kwetsbaar onderwerp aan de orde te brengen. Zicht op en zorg voor medewerkers is zodanig ingericht dat er ruimte is om preventieve zorg te verlenen als potentieel verzuim om de hoek kijkt. Twee HR-medewerkers en een HR-stagiair ondersteunen de teamleiders bij deze aandacht voor hun teamleden.

Gezondheidsprogramma's

Stimuleren van een gezond leven en voldoende beweging tijdens en na het werk blijft een aandachtspunt in de huidige maatschappij. Pauze nemen, lopen in de pauze, staand werken aan het bureau, staand vergaderen, organiseren van bedrijfsdeelname aan sportevenementen zoals IJsselloop en Bedrijvenvolleybaltoernooi, sportieve activiteiten tijdens teamdagen, niet alleen een vette hap tijdens borrels, gezonde teamlunches, bijdragen aan vrijetijds-contributies. Allemaal concrete voorbeelden van acties die onze medewerkers stimuleren een gezonde geest te houden in een gezond lichaam.

Diversiteit & Inclusie

Een werkgroep Diversiteit & Inclusie werkt tegelijk voor Deventer Schouwburg en MIMIK, met vertegenwoordigers van beide organisaties en verschillende teams (waaronder HR). De werkgroep geeft allereerst aandacht aan de voorlichting aan en bewustwording van de werkgroepleden, vervolgens pakken zij dat op richting teamleiders en medewerkers. Doel is een diverser en inclusiever bezoekers- én werknemersbestand te krijgen. Daarvoor is aandacht nodig bij de programmering van de voorstellingen, maar ook bij werving & selectie, de organisatiecultuur, interne communicatie en ook bij bijvoorbeeld verbouwingsplannen (zoals ons gebouw en programma toeganlijker maken voor mensen met beperkingen). Het Etty Hillesum Centrum ondersteunt de werkgroep bij het professioneel realiseren van de doelstellingen. We nemen ook deel aan de netwerkbijeenkomsten die het Centrum voor Deventer Ondernemers organiseert. Ook hier laten wij ons graag zien als een drempelloze organisatie die open staat voor iedereen.

Team HR

Het team HR werkt ook voor MIMIK en kreeg na een kleine uitbreiding van het team meer ruimte voor lange termijn personeelsbeleid: wie wil, kan en/of moet welke opleiding of training volgen, hoe kunnen we bijdragen aan het welzijn en de gezondheid van onze collega's, hoe zorgen we dat we de juiste mensen op de juiste plaats krijgen en houden? Hoe maken we team inclusiever zodat we (nog) beter aansluiten op de Deventer bevolkingssamenstelling?

We blijven aandacht geven aan en ruimte maken voor teambuilding en het versterken van de onderlinge band: teamdagen, sport & spel, gezamenlijke lunches, feestavonden en bijpraatsessies zijn terugkerende activiteiten waar alle collega's elkaar treffen.

Vrijwilligers

We draaien mede op de inzet van vrijwilligers die actief zijn in uiteenlopende rollen zoals ontvangst van bezoekers, ondersteuning bij facilitaire en technische taken, kaartcontrole en zaalwacht. Momenteel zijn er circa 75 vrijwilligers actief met daarnaast een goed gevulde wachtlijst. Door de positieve werksfeer is het verloop laag.

Een deel van de vrijwilligers is opgeleid tot bhv'er. Nieuwe bhv'ers worden intern opgeleid en jaarlijks vindt er een herhalingsstraining plaats. Daarmee ondersteunen zij de vaste medewerkers die bhv-gecertificeerd zijn.

2.4. HUISVESTING

Het huidige ontwerp, de inrichting en functionaliteit van het gebouw aan de Leeuwenbrug/Keizerstraat sluiten niet aan op de toekomstige eisen die aan een dergelijk publiek gebouw gesteld worden, noch op de doelen die we onszelf stellen. Het achterstallig technisch onderhoud, het gesloten karakter, de grote ecologische voetafdruk en gedateerde inrichting vragen om een grondige renovatie van het gebouw en vernieuwing van alle (theater-)techniek. Om optimaal te functioneren als aankomst- en vertrekhal vraagt de Deventer Schouwburg om een open gebouw dat letterlijk dienstdoet als venster op de wereld.

Door het beoogde nieuwe ontwerp en inrichting van het gebouw, het programma binnen en buiten de muren en de gastvrijheid voor de bezoeker, cultuurmaker en zakelijk gebruiker, functioneert de Deventer Schouwburg als een creatief, inspirerend en dynamisch knooppunt.

De functionaliteit van het gebouw en de inrichting vraagt uitdrukkelijk om een hybride ontwerp en dito inrichting. Ruimtes en interieur moeten klein en intiem kunnen zijn, maar ook groots en meeslepend, veilig en uitdagend, eigentijds, zakelijk, logisch en intuïtief. Multifunctioneel is het toverwoord: in ons gebouw moet heel veel kunnen, liefst tegelijkertijd, maar ook vlak achter elkaar zodat de beschikbare (dure) vierkante meters maximaal gebruikt en bezet worden.

Het eigenzinnige gebouw wakkert straks, net als ons programma, nieuwsgierigheid aan en vanuit de multifunctionele, hybride vorm biedt het mogelijkheid in te blijven spelen op veranderende behoeftes, wensen, eisen en toekomstige ontwikkelingen. Maar zover is het nog niet. De kans dat de voorziene grondige renovatie deze planfase volledig afgerond is, is klein. Tot die tijd moeten we, met alle beperkingen van dien, het bestaande gebouw zo optimaal mogelijk zien te gebruiken.

2.5. THEATERTECHNIEK

We hebben de ambitie om op technisch gebied een voorloper te worden waarin innovatieve ideeën en dromen werkelijkheid worden. Bij de aanschaf en ontwikkeling van nieuwe technische middelen leggen we daar de nadruk op, maar nadrukkelijk ook op energie-efficiëntie, duurzaamheid en milieuvriendelijkheid. Dit betekent bijvoorbeeld de keuze voor energiezuinige lichtbronnen zoals LED-technologie en apparatuur die modulair en recyclebaar zijn. Om gemeentebreed te kunnen programmeren en ook buiten de muren van ons theater effectief programma te realiseren, is een ruime, flexibele technische 'zwerf-set' van groot belang. Deze technische set maakt het mogelijk om producties op diverse locaties in de gemeente professioneel en efficiënt te ondersteunen.

Op het moment van schrijven loopt het project 'vernieuwing theatertechniek'. Noodzakelijk omdat het licht nu letterlijk ieder moment uit kan vallen. Bij de herinrichting van de theatertechniek wordt al zoveel mogelijk rekening gehouden met toekomstige wensen en eisen, met wat nodig is ná de grondige renovatie van het gebouw, zodat er geen desinvesteringen gedaan worden.

2.6. DOELEN 2028

1. Renovatie in uitvoering
2. Team is klaar voor de toekomst

ARTISTIEK BELEID

3.1. HET CULTURELE LANDSCHAP

De ligging van Deventer in de regio Stedendriehoek (Deventer, Zutphen, Apeldoorn en vijf omringende plattelandsgemeenten) is mede bepalend voor ons programma. Ons programma is er voor iedereen. Alleen zó kunnen we cultuur inzetten als katalysator van een dialoog tussen andersdenkenden, verschillende generaties en diverse kunstvormen. De verschillende narratieven van inwoners uit de regio klinken door in ons programma.

3.2. PROGRAMMERING

De programmering is een combinatie van mainstream programma, programma geproduceerd door gesubsidieerde gezelschappen of regionaal middensegment en de stadsprogrammering. We creëren hiermee een meerstemmig podium-kunstprogramma. We kiezen voor programmering in onze zalen, op interdisciplinaire festivals in ons pand en in pop-up theaters buiten onze muren. Zo bieden we een brede waaier aan activiteiten voor een brede bezoekersgroep.

In 2025 voegden we de programmateams van de schouwburg en MIMIK samen. De eigen identiteit van beide organisaties is en blijft het belangrijkste uitgangspunt, maar zo kan de theaterprogrammering voor beide locaties onderling nog beter worden afgestemd. Zo wordt een evenwichtig maar zeer gevarieerd aanbod voor Deventer geborgd. Wij zien het als onze maatschappelijke en artistieke taak bij de Deventer Schouwburg een programma te bieden dat zoveel mogelijk inwoners aanspreekt en actief verbindingen creëert, ook met Deventenaren die nu (bijna) niet naar de schouwburg komen. Het vraagt van ons om met open vizier, zelfkritisch en zelfbewust, een deels nieuwe taal te leren spreken. Daarom gaan we in de toekomst meer programma realiseren in co-creatie met bewoners uit de gemeente Deventer en in samenwerking met culturele en maatschappelijke partners uit de stad en daarbuiten. Dit vereist wendbaarheid en flexibiliteit.

We kennen vier programmalijnen waarlangs de programmering tot stand komt: verbinding, vreugde, verdieping en verwondering. Binnen deze programmalijnen worden ook de culturele, maatschappelijke en educatieve projecten uitgevoerd door multidisciplinaire teams. Voor elk project wijst de teamleider programma een projectleider aan die een team samenstelt met interne stakeholders uit verschillende teams zoals marketing, techniek en horeca, en regelmatig ook met externe partners. Deze flexibele samenstelling bevordert eigenaarschap en zorgt voor een wendbare en toekomstgerichte organisatie, zowel binnen als buiten het theater.

Verbinding

We halen actief verhalen op van inwoners van Deventer. Dat podium bieden we straks niet alleen in onze eigen zalen maar in mindere mate ook in wijken en dorpen. Wat houdt onze stadsgenoten bezig, waar maken zij zich zorgen over of waar raken zij van in vervoering? Deze verhalen vertalen we met, door en voor de inwoners en cultuurmakers naar programma. Zo ontwikkelen we samen met de inwoners van Deventer en omgeving nieuw podiumkunstaanbod. Met deze sociaalartistieke projecten creëren we maatschappelijke betekenis voor zo veel mogelijk gemeenschappen uit de regio en plaatsen we relevante verhalen via podiumkunsten in perspectief van tijd en omgeving.

De programmalijn Verbinding komt tot stand doordat onze creatief producenten elk theaterseizoen één project in een specifieke wijk of dorp gaan realiseren. Daarbij sluiten ze waar mogelijk aan bij het cultuurprogramma van de Regiodeal waarin meerdere productiehuisen en podiumkunstinstellingen uit de Stedendriehoek de komende vier jaar samenwerken. Samen met maatschappelijke organisaties als Raster (welzijn), scholen, buurthuizen, dorpsraden, sportverenigingen, iedereen aan Boord, AZC Schalkhaar, GGZ/RIBW en de bij ons aangesloten wijkjuryleden, sluiten we aan bij de maatschappelijke vraagstukken die leven op wijk- of dorpsniveau. Deze trajecten zijn arbeidsintensief maar leiden tot een programma dat tot stand komt in co-creatie met (nieuw) publiek en wordt gedragen door wijk of dorp. De programmalijn Verbinding is in 2028 verantwoordelijk voor 5% van het totale programma-aanbod wat door 8% van ons publiek wordt bezocht.

Vreugde

We bieden een breed aanbod van genres en entertainment. Alles staat in het teken van een gastvrije, plezierige, laagdrempelige ervaring voor de toeschouwer. Een toegankelijke theaterbeleving, een gezellig avondje uit. Het vraagt om een mainstream aanbod van popmuziek zoals Ilse de Lange, Stef Bos of tributebands, landelijk reizende musicals en

cabaretiers als Peter Pannekoek en Kor Hoebe. De behoefte samen te komen en samen bijzondere momenten te beleven, blijkt gelukkig onverminderd groot.

De programmalijn Vreugde is in 2028 verantwoordelijk voor 60% van het totale programma-aanbod wat door 65% van ons publiek wordt bezocht.

Verdieping

We dagen bezoekers en bespelers uit op een andere manier te kijken naar menselijk gedrag en de grote uitdagingen van deze tijd. De bezoeker verlaat de Deventer Schouwburg met nieuwe kennis en een kritische blik op zichzelf en een open blik op de wereld en de ander. We organiseren thema-avonden in de vorm van lezingen of colleges en programmeren in de grote en kleine zaal. We bieden ruimte aan BIS-orkesten en -gezelschappen die meerjarig ondersteund worden door het FPK. We bieden daarnaast samen met en in de zaal van MIMIK én via Toneel op Toneel, structureel ruimte aan de makers vanuit het middensegment in Oost-Nederland. Een mooi voorbeeld van deze programmalijn is de Jan Terlouw-lezing. Een eigen productie over actuele thema's en ruimte voor verschillende perspectieven. De programmalijn Verdieping is in 2028 verantwoordelijk voor 15% van het totale programma-aanbod wat door 17% van ons publiek wordt bezocht. In regioverband Stedendriehoek spreken we als Deventer Schouwburg, Hanzehof (Zutphen), Theater Orpheus (Apeldoorn) gezamenlijk met Theater Oostpool, Phion, de Reisopera, Theater Sonnevanc, Introdans en Theatergroep De Horde af hoe wij deze BIS gezelschappen, geworteld in Oost-Nederland, extra aandacht kunnen geven in onze steden.

We dragen onderwerpen aan die spelen in de regio en we koppelen de makers van de BIS-gezelschappen aan mogelijke gesprekspartners. Het is aan het artistieke team van het gezelschap om te bepalen wat het met deze input doet.



Verwondering

Verwondering is onlosmakelijk verbonden met magie, met verandering van perspectief en verbazing. Daarom kiezen we voor een even breed als diep podiumprogramma. We willen dat onze bezoekers naar huis gaan met het gevoel dat ze onderdeel waren van iets bijzonders. Ze zijn aangeraakt, krijgen iets mee waarover ze graag willen napraten en nadenken. Dat kan een toneelstuk zijn over een actueel of juist klassiek thema, een muziekprogramma, een voorstelling van een cabaretier, een danschoreografie of iets totaal nieuws. We zoeken de wow!, de ooh!, de aha!, of juist de au! Verwondering vormt een bron van inspiratie en creativiteit voor zowel de makers als het publiek.

We werken bijvoorbeeld toe naar een platform voor diverse vormen van podiumkunst zoals theater, dans, muziek, spoken word en circus. Daarnaast creëert het cross-overs met andere kunstvormen zoals beeldende kunst en film via technologische ontwikkeling. Voor de realisatie van deze festivals wordt binnen het culturele ecosysteem van Oost-Nederland en Deventer samengewerkt. Denk aan Deventer Op Stelten of het Dickens Festijn.

Daarnaast zetten we onze creativiteit in voor de ontwikkeling van o.a. een Irish Pub Festival, een Pleuterfestival voor de allerkleinsten en diverse culinaire pop-up restaurantavonden, waar nieuwkomers hun gastronomische tradities met ons delen.

De programmalijn Verwondering is in 2028 verantwoordelijk voor 20% van het totale programma-aanbod voor 10% van het publiek.

3.3. EDUCATIE Kwaliteit

We willen structureel grip krijgen op de kwaliteit van het lesaanbod in onze ruimtes bij NR 70. Dit draagt bij aan de professionele uitstraling en de hoge standaard waar we voor staan. We zijn ervan overtuigd dat kwaliteitsbewaking niet uitsluitend aan de markt kan worden overgelaten, maar dat er sturing en samenwerking nodig is. Daarom werken we de komende periode aan de ontwikkeling van een heldere kwaliteitsstoets waar alle docenten die lesgeven in ons gebouw aan moeten voldoen.

Naast 'theater' en naar alle verwachting ook 'pop', is de ruimte voor amateurkunst en het aanbieden van een breed scala aan educatief aanbod noodzakelijk om het geheel in balans te houden. We bieden niet alleen onze ruimtes, maar ook onze expertise aan en de mogelijkheid om door te stromen naar de binnen- en buitenschoolse educatieprojecten. Elke vorm van podiumkunst begint bij de mogelijkheid om een les of cursus te kunnen volgen.

Binnenschoolse cultuureducatie

In samenwerking met de andere podia en productiehuizen in Deventer wordt onder leiding van Kunstcircuit gewerkt aan een nieuw aanbod cultuureducatie. Wij ontwikkelen samen met Kunstcircuit, MIMIK, Het Theaterschip en het Burgerweeshuis een doorlopende culturele leerlijn. Zowel voor het basis- als voor het voortgezet onderwijs. Hiermee wordt een stevig fundament gerealiseerd voor alle jonge inwoners van de gemeente Deventer. Er is ruimte voor zowel passieve kunstbeleving van kunst gemaakt door professionals als kunstbeoefening en expressie van de leerlingen in projecten waarbij kunstvakdocenten worden ingezet. De educatie sluit daarbij aan op de drie kerndoelen cultuur: het leren uitdrukken van gevoelens en ervaringen, het leren reflecteren en het vergaren van kennis over en betekenis van cultureel erfgoed.

Buitenschoolse cultuureducatie

Door kunst te beoefenen, word je bewezen gelukkiger en gezonder. We bieden lesruimtes aan waar cultuureducatie in de vrijetijd wordt beoefend. Dit gebeurt zowel op onze locatie aan de Keizerstraat in de binnenstad als in Zwaluwenburg in de wijk Colmschate. We zijn niet betrokken bij en verantwoordelijk voor de inhoud van de lessen. Deze worden gegeven door zelfstandige muziek-, kunst- of dansdocenten. De huurprijzen van de lesruimtes kunnen we dankzij de subsidie van de gemeente Deventer dermate laag houden dat het bijdraagt aan het verdienmodel van de freelance docenten en zij kunnen blijven werken in overeenstemming met de code Fair Pay.

Gemeenschappen

Onze visie op educatie reikt verder dan lesprogramma's alleen. We investeren in het opbouwen van sterke gemeenschappen (communities) van freelance docenten die een directe verbinding leggen met de (amateurkunst)programmering in onze zalen en leerlingen. Daarnaast stimuleren we projecten waarin amateurs en professionals samenwerken, waardoor beginnende kunstenaars de kans krijgen om door te groeien tot professionele podiumkunstenaars. Hiermee borgen we de lange keten van talentontwikkeling binnen ons theater.

Amateurkunst & talentontwikkeling

Wij faciliteren fysieke, multidisciplinaire ruimten. Hiermee kunnen we amateurkunst voor een zo breed mogelijke doelgroep toegankelijk maken. We willen mensen in contact te brengen met hun authentieke zelf, verbindingen faciliteren, persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren, zelfvertrouwen versterken, helpen bij het ontwikkelen van sociale vaardigheden en mensen op meerdere fronten in beweging brengen.

Ruimte voor groei

Naast de inhoudelijke versterking van educatie en talentontwikkeling zien we ook fysieke groei-mogelijkheden. De verhuur van leslokalen en zalen voor amateurkunst biedt ruimte voor verdere ontwikkeling. We streven ernaar om de bezettingsgraad van deze ruimtes te verhogen van 65% in 2024 naar 75% in 2028, zodat meer talent de kans krijgt om zich binnen onze muren te ontplooien. Met deze aanpak versterken we onze rol als dé plek waar talentontwikkeling, educatie en gemeenschapsvorming samenkomen.

3.4. FONDS PODIUMKUNSTEN

Voor de periode 2025-2029 ontvangen we een programmeringsbijdrage van het Fonds Podiumkunsten van in totaal €205.800. Deze bijdrage stelt ons in staat een breed en meerstemmig podiumkunstenaanbod te realiseren. Met deze subsidie versterken we onze vier programmalijnen (Verbinding, Vreugde, Verdieping en Verwondering). Samen met de inwoners vertalen we maatschappelijke thema's naar programma. Ook zette we in op verbreding van het publieksbereik met extra aandacht voor verjonging en diversiteit.

De bijdrage ondersteunt daarnaast onze samenwerking met MIMIK, Theaterschip, De Nieuwe Oost, Kunstenlab, Raster en het Etty Hillesum Centrum waarmee we onze lokale inbedding verstevigen. Jaarlijks leggen we verantwoording af aan het fonds met aandacht voor publieksbereik, diversiteit en inclusie, fairpay en de Governance Code Cultuur.

3.5. DOELEN 2028

1. Duidelijke kwaliteitstoets opgesteld en geïmplementeerd
2. Weekeinden open voor educatie en amateurkunst

4 ZAKELIJK

Naast voldoen aan onze culturele opdracht zijn we het aan stad en stand verplicht te zorgen voor een gezonde financiële huishouding. Theater is een kostbare aangelegenheid en we zijn in grote mate afhankelijk van publiek geld en dan met name van de gemeentelijke budgetsubsidie.

We ontleen ons bestaansrecht in eerste instantie aan het brengen van een relevant podiumprogramma - theater zijn is onze corebusiness - maar bij de Deventer Schouwburg werken de teams programma en sales & events nauw samen om tot de ideale mix te komen van culturele, maatschappelijke en zakelijke belangen. Hoewel de primaire taak podiumkunst-programmering is en blijft, kan bij de noodzakelijke integrale afweging de programmering niet altijd leidend zijn. Alleen als ook sales & events voldoende ruimte krijgt, kunnen de gezamenlijke doelen worden behaald.

4.1. SALES & EVENTS

De Deventer Schouwburg ligt in het hart van stadscampus de KIEN en recht tegenover het station. Het ligt aan de entree naar het historische stadscentrum op een plek druk bezocht door cultuurliefhebbers, toeristen, professionals, scholieren en studenten. Het is de enige locatie in Deventer waar 750 of meer gebruikers tegelijkertijd binnen ontvangen kunnen worden. Het (nu nog beperkt) multidisciplinaire en multifunctionele gebouw met grote en kleine publieksruimtes, de technische voorzieningen, de creatieve omgeving die nieuwsgierig maakt én de gastvrijheid, maken de Deventer Schouwburg zeer geschikt voor de zakelijke markt. We spelen als 'alles onder één dak voorziening' een prominente - om niet te zeggen noodzakelijke - rol voor de zakelijke markt in Deventer. Een rol die we de komende planperiode verder laten groeien.

Door omzetgroei op het team sales & events mogelijk te maken, vergroten we de eigen inkomsten. In 2024 realiseerde sales & events 19% van de totale opbrengsten (inclusief subsidies). Dit gaat stijgen naar 24% van de totale omzet in 2028. Deze groei is wenselijk vanuit de noodzaak het gebouw maximaal te benutten en er zoveel mogelijk mensen gebruik van en kennis mee te laten maken. Het is echter ook noodzakelijk om een gezonde balans te realiseren tussen subsidie en eigen inkomsten. Om een dergelijke groei mogelijk te maken, is er meer ruimte in de agenda nodig voor zakelijke evenementen in de (theater)zalen. Hier is dan ook rekening mee gehouden bij het formuleren van het artistiek beleid. Intensieve samenwerking tussen de teams programma en sales & events is voorwaardelijk voor het succes van de Deventer Schouwburg.

De gebruiksmogelijkheden van het gebouw zijn eindeloos. Kleine gezelschappen, grote groepen, congressen, incentives en vergaderingen, diners en feesten. Een en ander liefst in combinatie met een culturele activiteit; bijna alles kan. Zeker ook in samenwerking met MIMIK: kan de ene locatie niet gebruikt worden, kan gezocht worden naar een alternatief bij de andere. Zo raken we weinig of geen potentiële bezoekers kwijt.

Laat onverlet dat voor echte groei van zakelijke evenementen een grondige renovatie van het gebouw noodzakelijk is. Nu is dat niet realistisch, daarvoor oogt het gebouw te gedateerd, werken klimaat-systemen onvoldoende en zijn de routing en interne logistiek niet optimaal genoeg om grote zakelijke evenementen naar tevredenheid van de zakelijke klant te organiseren.

4.2. HORECA

We creëren een plek waar de cultuurmaker, bezoeker en (zakelijke) gebruiker zich thuis voelt. Het is een plek die wordt geassocieerd met geluk, aandacht en voldoening. Een plek die je helpt ontspannen, die je inspireert en een plek waar je jezelf kunt zijn zonder oordeel van anderen. Een veilige plek die comfort en verbondenheid biedt door de fysieke omgeving en de interacties met anderen in deze omgeving. Gastvrijheid en gastbeleving zijn daarbij leidend. Voor, tijdens en na ons programma, tijdens zakelijke en maatschappelijke evenementen, maar in de toekomst ook in de altijd-open-voor-iedereen-horeca.

De horeca is de verbindende factor: verantwoordelijk voor de gastvrije ontvangst van onze bezoekers en in belangrijke mate medeverantwoordelijk voor de perfecte invulling van alle evenementen. We zien onze gasten, weten wat we willen, en streven er blijvend naar de verwachtingen te overtreffen. Dat kan alleen met een sterk, goed getraind professioneel team dat in staat is onze belangrijkste waarden onuitgesproken over te brengen op alle bezoekers. Training, opleiding en een servicegerichte grondhouding zijn daarbij de uitgangspunten.

Pas na de verbouwing van ons pand komt er een permanente horecavoorziening in de plint. Een plek voor een kop koffie, lunch of borrelmoment. Maar ook voor studie of werk. De horecavoorziening heeft een uitstraling die aansluit bij de rest van de Deventer Schouwburg. Het is in de toekomst dagelijks geopend, waarbij de sluitingstijden worden afgestemd op het programma van het theater.

Naast het team sales & events is de horecavoorziening straks medeverantwoordelijk voor een verantwoorde financiële huishouding en een gezonde verhouding tussen eigen inkomsten en subsidie.



4.3. MARKETING

Waar de marketing in het verleden vooral geënt was op de verkoop van het programma, geven we de komende jaren nadrukkelijk ook meer aandacht aan locatiemarketing en corporate branding. Nog veel meer dan het promoten van de losse onderdelen, moet de marketing 'de Deventer Schouwburg' deze planperiode als merk neerzetten.

Marketing speelt een belangrijke rol in het zichtbaar, hoorbaar en voelbaar maken van de maatschappelijke waarde van cultuur en de vele mogelijkheden van het theater. De wereld moet niet alleen weten wat er bij ons te doen is, het moet (online) kunnen ervaren wat de betekenis is voor de inwoners van de gemeente. De verhalen van bezoeker, cultuurmaker en gebruiker gaan, naast het lineaire aanbod van programma en zakelijke en amateurmogelijkheden, het hart vormen van de nieuwe marketingstrategie. Dit leidt tot een aantal doelen:

- Versterken van het merk en verduidelijken van de betekenis van het theater voor alle inwoners.
- Versterken van de gezamenlijke promotie van het professionele aanbod met en in de regio en de stad.
- Een groter percentage bezoekers aantrekken uit wijken en dorpen die momenteel minder goed de weg naar onze voorstellingen weten te vinden.
- Verjongen van de bezoekers en meer jonger publiek laten kennismaken met onze schouwburg.
- Versterken van de Deventer Schouwburg als toplocatie voor de zakelijke markt.
- Verbeteren van de zichtbaarheid van amateurkunstbeoefening en het educatieve aanbod.

Het team Marketing richt zich de komende planperiode óók op het blijvend communiceren over de ontwikkelingen rondom Podia onder één Dak zodat Deventer weet en begrijpt wat we doen en waarom we dat doen. Ook richt ze zich op het publiek betrokken en geïnteresseerd houden in de periode dat we gesloten zijn tijdens de renovatie.

4.4. SAMENWERKING MIMIK

Ofschoon MIMIK en de Deventer Schouwburg twee verschillende organisaties zijn met ieder een geheel eigen identiteit, bedrijfscultuur en mogelijkheden, is de overeenkomst evident: beide zijn culturele organisaties, beide ontvangen een substantiële bijdrage uit de cultuurbegroting van de gemeente Deventer en beide programmeren theatervoorstellingen.

De eigen identiteit moet nadrukkelijk behouden blijven, ook in de toekomst, uiteraard. Van samengaan of fuseren kan absoluut geen sprake zijn zolang de toekomst van de Deventer Schouwburg nog niet bekend is. Dat laat onverlet dat er culturele, organisatorische en in beperkte mate ook financiële winst behaald kan worden door intensief samen te werken. Samenwerkingen worden het liefst organisch georganiseerd en waar mogelijk stap voor stap doorgevoerd. Daar hebben we de afgelopen paar jaar op verschillende vlakken invulling aan gegeven. Zo werken meerdere collega's bij beide organisaties, zijn procedures, voorwaarden en overeenkomsten gelijkgeschakeld, zijn gezamenlijk trainingen gevolgd en is gekozen voor eenzelfde inrichting van de kantoorautomatisering en telefonie met dezelfde leverancier. Dit alles geeft inmiddels een goede basis voor samenwerking op allerlei gebied.

De verwachting is dat de samenwerking de komende jaren verder uitgebouwd wordt, maar, en dat kan niet vaak genoeg herhaald worden, er blijft een strakke scheiding tussen beide organisaties zolang de toekomst van de schouwburg onzeker is. Alle samenwerkingsverbanden kunnen daarmee relatief makkelijk ook weer verbroken worden, mocht daartoe aanleiding bestaan.

De voorliggende planperiode worden - met het oog op de toekomst - wel de voor- en nadelen van een mogelijk samengaan van beide organisaties onderzocht op juridische, financiële en organisatorische wenselijkheid. Daarbij worden alle denkbare scenario's meegenomen. De uitkomst van dat onderzoek bepaalt of aan het einde van de planperiode een fusietraject wordt ingezet of juist niet. In dat licht is goed te vermelden dat de NV Deventer Schouwburg per 1 januari 2026 is/wordt omgezet naar een stichting met een raad van toezicht.

4.5. DOELEN 2028

1. Sluitende exploitatie
2. Algemene reserve op 10% van de totale baten



5 MEER-JAREN-BEGROTING

Hieronder staat de meerjarenbegroting. Belangrijk is te weten dat de prognose 2025 een berekende prognose is: de realisatie tot en met juni is aangevuld met de begroting van juli tot en met december. In de begroting 2025 is dus nog geen rekening gehouden met een seizoenspatroon. De jaarprognose is richtinggevend.

	REALISATIE 2024	BEGROTING 2025	PROGNOSE 2025	BEGROTING 2026	BEGROTING 2027	BEGROTING 2028
Omzet	2.903.610	2.758.450	3.287.404	2.908.250	2.967.750	3.087.500
Inkoop	2.010.753	1.888.147	2.310.569	2.053.000	2.071.000	2.134.500
Bruto marge	892.857	870.303	976.835	855.250	896.750	953.000
Subsidies	3.814.749	3.442.302	3.635.564	3.579.993	3.633.693	3.688.199
Opbrengst marketing	71.923	20.000	40.512	25.000	30.000	30.000
Totaal	4.779.529	4.332.605	4.652.912	4.460.243	4.560.443	4.671.199
Personeelskosten	2.080.322	1.951.742	2.042.331	2.237.125	2.336.200	2.454.850
Marketingkosten	45.195	50.500	68.662	81.500	83.750	85.000
Huisvesting	1.894.761	1.935.715	1.872.482	1.805.750	1.833.650	1.861.150
Afschrijvingen	145.554	207.030	193.639	234.100	225.100	241.900
ICT	217.486	245.373	240.744	285.750	295.300	305.850
Algemene kosten	240.069	133.750	-135.249	183.000	185.325	188.050
Kosten overhead	4.623.387	4.524.110	4.282.608	4.827.225	4.959.325	5.136.800
Financiële baten en lasten	11.921		12.000	10.000	7.500	6.000
Resultaat	168.062	-191.505	382.304	356.982	391.382	459.601

TOELICHTING

De prognose 2025 wordt sterk beïnvloed door ontvangst van de laatste TVL-gelden van Q2-2021 (€179.000) en de vrijval van reserveringen van de servicekosten over 2022, 2023 en 2024 (samen €340.000). Het genormaliseerde resultaat bedraagt - € 140.000 en valt daarmee weliswaar positiever uit dan de begroting 2025, maar laat duidelijk een tekort zien. De verwachting voor de komende begrotingsperiode is dat de omzet nog wel groeit, maar dit blijft lastig in te schatten. Om een sluitende begroting te presenteren ontbreekt het momenteel aan perspectief om dit te kunnen realiseren: de servicekosten zijn enorm gestegen en het gebouw is niet alleen gedateerd, maar vertoont ook steeds meer gebreken.

In het meerjarenbeleidsplan is een groei van de zakelijke evenementen opgenomen, dit door een zorgvuldige afweging te maken in het aanbod van de voorstellingen. Op deze wijze kunnen we middelen genereren om maatschappelijke projecten en culturele voorstellingen in voldoende mate te kunnen blijven aanbieden. Het gebouw voldoet echter niet aan de eisen die deze bedrijfsvoering ondersteunen. De voordelen die een ANBI-status met zicht meebrengt zijn in deze begroting nog niet opgenomen, maar als de verwachte omzetting van nv naar stichting doorgang vindt op 1 januari 2026 is de verwachting dat bijvoorbeeld de automatiseringskosten dalen en een aantal baten kunnen stijgen door bijvoorbeeld deelname aan de Vriendenloterij.

De personeelskosten blijven de komende jaren stijgen door CAO-aanpassingen en tredeverhogingen. De schoonmaak namen we in eigen beheer, waardoor er een verschuiving plaatsvond van de huisvestingslasten naar de personeelskosten. De keuze is als eerste ingegeven om vaker en beter te kunnen schoonmaken; een schoon gebouw is immers het visitekaartje voor de organisatie. Als tweede zijn de loonkosten van eigen schoonmaakpersoneel lager dan van ingehuurd schoonmaakpersoneel, met name in de weekenduren.

De huisvestingslasten zijn lager begroot dan in de afgelopen jaren vanwege de verschuiving van de schoonmaakkosten naar de personele kosten. In de komende begrotingsperiode is rekening gehouden met de hogere servicekosten. De gemeente heeft aangegeven dat we de energiekosten in eigen beheer mogen nemen. Dit wordt in de komende planperiode opgepakt. De onderhoudskosten nemen de komende planperiode toe.

In de begroting staan noodzakelijke investeringen. Het beleid omtrent investeringen is ongewijzigd: er wordt alleen geïnvesteerd indien de veiligheid of continuïteit in het geding is. Of de investering moet ook meegenomen kunnen worden naar de nieuwe situatie, zoals bijvoorbeeld kantoorautomatisering en kantoormeubilair.

Onder de ICT kosten vallen ook de kosten van consultancy uren. Door vernieuwingen in en van systemen is de verwachting dat deze in de komende periode nog nodig zijn.

De algemene kosten laten een stabiel beeld zien. Er worden geen hogere incidentele accountantskosten of juridische advieskosten verwacht zoals in de afgelopen jaren. Er is nog subsidie beschikbaar voor verdere kennismaking met het Burgerweeshuis en collegiale visitaties, derhalve zijn hier geen kosten in de exploitatie voor opgenomen.



5.1. Kasstroomoverzicht 2025-2028

De Deventer Schouwburg beschikt over ruim voldoende liquiditeit om aan de verplichtingen op korte termijn te voldoen. Eind 2025 is het TVL-dossier afgerond. In de prognose is verder ook rekening gehouden met afronding van de servicekosten over de afgelopen jaren. De teruglopende liquiditeit in de begroting komt voort uit de toenemende investeringen en kosten.



	2025	2026	2026	2028
Resultaat na belastingen	382.304	-356.982	-391.382	-459.601
MUTATIE				
Afschrijvingen MVA	184.247	233.920	224.983	241.950
Overige waardeverandering vaste activa	1.058	-	-	-
Mutatie voorzieningen	-12.195	-39.000	-8.139	-
	173.110	194.920	216.844	241.950
VERANDERING IN WERKKAPITAAL:				
Vorderingen	13.924	-	-	-
Vorraad	-1.730	-	-	-
Kortlopende schulden	-914.184	-	-	-
	-901.990	-	-	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	€346.576	€ -162.062	-174.538	-217.651
Investeringen IVA	-	-	-	-
Investeringen MVA	-217.651	-220.600	-281.000	-313.000
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-203.954	-220.600	-281.000	-313.000
Opgenomen leningen	-	-	-	-
Aflossing lening u/g	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-	-	-
Mutatie liquide middelen	-550.530	-382.662	-455.538	-530.651
LIQUIDE MIDDELEN				
Stand 01-01	1.944.325	1.393.794	1.011.132	555.595
Mutatie	-550.531	-382.662	-455.537	-530.652
Stand 31-12	1.393.794	1.011.132	555.595	24.943

TOT SLOT: PODIA ONDER ÉÉN DAK

Eind 2024 besloot de gemeenteraad dat de projecten Burgerhaven (de verhuizing van het Burgerweeshuis naar het Haveneiland) en de verbouwing van de Deventer Schouwburg in de kast gingen en project Podia onder één Dak naar de Verkenningfase moest. Inmiddels maakten zowel de teams als de toezichthouders van Burgerweeshuis als de Deventer Schouwburg kennis met elkaar, vonden de eerste gesprekken plaats en stelde de gemeente een projectleider aan.

De wensen en eisen van beide organisaties overlappen elkaar deels, dat is positief. De komende maanden moet echter duidelijk worden wat er mogelijk is, hoe we tot een gezamenlijk en gedragen programma van eisen komen en in hoeverre al dan niet tot een gezamenlijk concept en hopelijk tot een gemeenschappelijke taal kan worden gekomen.

Enige urgentie is daarbij geboden: Burgerweeshuis moet op enig moment het huidige pand verlaten vanwege geluidsnormen en gebouw en de installaties en techniek van de schouwburg zijn inmiddels dusdanig verouderd dat langer wachten uit oogpunt van bedrijfszekerheid niet verantwoord is.

De schouwburg kijkt uit naar een even prettige als innige samenwerking en spreekt de hoop uit dat we samen iets bijzonders voor de stad kunnen realiseren. Een cultuurgebouw waar Deventer de komend twintig, dertig jaar trots op is en de stad samenbrengt op een unieke locatie met een breed en verrassend podiumaanbod. Dit is onze stellige overtuiging: op deze A-locatie kan veel. Heel veel.



BIJLAGE 1. 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 diversiteit binnen alle lagen van de organisatie.

DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

We werken en handelen volgens de acht principes van de Governance Code Cultuur. Per 1 januari 2026 is de NV met een directeur-bestuurder (DB) en raad van commissarissen omgevormd naar een stichting met een DB en een raad van toezicht (rvt). Hieronder wordt daarom steeds gesproken over stichting en over de rvt. De afgelopen jaren legden rvt en DB veel processen op toezicht, transparantie en besluitvorming vast in beleid en is gewerkt met een directiereglement en een rvt reglement.

Doordat de huidige DB een parttime aanstelling heeft en ook werkt voor stichting MIMIK, is er specifiek aandacht voor mogelijke belangenverstrengeling, hierover zijn afspraken vastgelegd. Daarnaast is er beleid ten aanzien van ongewenst gedrag voor de gehele organisatie vastgesteld.

Samen met de rapportage van de externe vertrouwenspersoon en de jaarlijkse ontmoeting van de rvt met ons managementteam vergaart de rvt ook los van de DB, informatie over het welbevinden en de (veilige) werkomgeving.

In de statuten en in het directiereglement ligt vast welk (financieel) mandaat de DB heeft en waar goedkeuring van de rvt noodzakelijk is. Eén keer per jaar vindt er een functioneringsgesprek plaats tussen de DB en de rvt.

Jaarlijks maken we een risicoanalyse, gebaseerd op de 'risicopannekoek' van de Governance Code Cultuur. Voor toezicht op de financiën wordt gewerkt met een

kwartaalrapportage. Er is een AOIC opgesteld waarin de (financiële en administratieve) processen zijn vastgelegd. De AOIC wordt vierjaarlijks geactualiseerd, getoetst door de accountant en goedgekeurd door de rvt.

De rol van toezichthouder is geborgd in een rvt-profiel waarin de samenstelling en competenties van de vijf afzonderlijke rvt-leden staan beschreven. Er is een rooster van aftreden opgesteld waardoor kennis geborgd blijft binnen de rvt. De rvt leden ontvangen geen vergoeding voor hun werkzaamheden. De Deventer Schouwburg is sinds 2023 lid van de branchevereniging VSCD.

Rvt en DB werken met een jaaragenda en vergader-rooster waarin alle agendapunten zijn vastgelegd voor de vier vergaderingen. Daarnaast hebben voorzitter rvt en DB minimaal vier keer per jaar een bilateraal overleg waarin de vergadering wordt voorbereid.

De rvt evalueert jaarlijks haar eigen functioneren waarbij het een zelfevaluatiescan gebruikt. Deze zelfevaluatie levert een aantal doelen voor de komende jaren op.

Doelen tot 2028

1. Visie op toezichthouden ontwikkelen waarbij specifiek aandacht is voor afstand en nabijheid van de rvt op het primaire proces van de Deventer Schouwburg.
2. DB en rvt stellen een informatieprotocol op waarin wordt vastgelegd welke informatie op welk moment moet worden gedeeld tussen beide organen.
3. Onderzoek naar wenselijkheid en haalbaarheid van intensievere samenwerking tussen de Deventer Schouwburg en MIMIK en mogelijk Burgerweeshuis.

DE FAIR PRACTICE CODE Solidariteit

We hanteren de cao-Nederlandse podia. Daarmee is een transparant en markconform beloningsbeleid gerealiseerd. De Deventer Schouwburg is aangesloten bij de werkgeversorganisatie VSCD. De hoogte van het uurloon van de freelancer wordt bepaald op basis van de cao en de omrekentool van digiPACCT. We hanteren de modelovereenkomsten zoals die door de branche is opgesteld. We bieden een plek aan mbo- en hbo-stagiaires, zij krijgen een stagevergoeding. Vrijwilligers krijgen een vergoeding per uur zoals is toegestaan door de belastingdienst of mogen gebruik maken van de '10 voor 8 regeling', waarmee ze gratis ons programma-aanbod mogen bezoeken, mits de voorstelling niet is uitverkocht.

Duurzaamheid

We zien onze medewerkers als ons belangrijkste kapitaal. Dit geldt zowel voor de freelancers, vrijwilligers, als de mensen in loondienst. Jaarlijks is een scholingsbudget beschikbaar. Dit budget wordt ingezet voor medewerkers in loondienst. Vrijwilligers worden ook uitgenodigd voor bijvoorbeeld het jaarlijkse Kerstfeest. Om de Fair Chain te versterken verwacht we ook van onze partners dat ze werken conform de Fair Practice Code.

Diversiteit

We zoeken voortdurend naar werkwijzen en activiteiten die bijdragen aan diversiteit en inclusie. We bereiken binnen de hele breedte van het (freelance) team en de doelgroep een goede afspiegeling van de samenleving in Oost-Nederland. Dit doen we met gerichte programmering en actieve werving voor medewerkers.

In de toelichting van de Code Diversiteit & Inclusie worden deze nader beschreven.

Vertrouwen

Werken aan vertrouwen wordt gerealiseerd door zorg te dragen voor een breed gedragen programmering, goed financieel beleid, betaalbaar aanbod en uitmuntende aandacht voor bezoeker, gebruiker en cultuurmaker.

Transparantie

Bij de ontwikkeling van zowel inhoudelijk als strategisch meerjarenbeleid worden de medewerkers betrokken. We streven naar maximale transparantie als het gaat om beleid en bedrijfsvoering. De Deventer Schouwburg wordt gekenmerkt door een open bedrijfscultuur. Jaarverslag, jaarrekening, strategisch beleid en activiteitenplannen worden gepubliceerd op de website. In samenwerking met partners zien we onderlinge transparantie als voorwaarde voor succes.

Doelen tot 2028

1. We zetten primair in op een toekomstbestendige organisatie door aan het einde van de voorliggende planperiode te kunnen starten met de renovatie. Het realiseren van dit doel zorgt voor stabiliteit, vertrouwen en transparantie zowel intern voor medewerkers als extern voor bezoekers, cultuurmakers en zakelijke gebruikers.
2. Verruimen van de culturele diversiteit van onze medewerkers van 10% naar 15%, zodat dit zich beter verhoudt tot de samenstelling van de Deventer bevolking.
3. Reflecteren binnen de jaarverslagen op de code.
4. Toezicht op duurzaamheid, toepassing greenbook door gesubsidieerde gezelschappen krijgt meer aandacht bij samenstellen programma.
5. Om toepassing van Fair Practice door onze partners te kunnen toetsen vragen we inzicht in de beloningsstructuur en doen we voor zover dat binnen onze mogelijkheden ligt onderzoek naar de stabiliteit en structuur van de partnerorganisatie.

DE CODE DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Programma

Het programma dient een afspiegeling te zijn van de gemeenschap waarin en van waaruit wij werken. We kijken daarbij naar gender, klasse, leeftijd, geaardheid, culturele afkomst, religie, inkomen, opleiding en woonplek. Deze kenmerken of 'identiteiten' kleuren de gemeenschap. We realiseren een meer inclusief en divers programma door activiteiten te ontwikkelen die rekening houden met de realiteit van de individuele personen die samen de gemeenschap vormen.

Publiek

Het merendeel van ons publiek is middelbaar tot hoog opgeleid en heeft een Nederlandse achtergrond. Dat is in zekere zin qua culturele diversiteit een juiste afspiegeling van de inwoners van de gemeente Deventer (75% NL, 7% Europees en 18% buiten Europa). De grootste groep inwoners in Deventer is 45-65 jaar oud. Deze groep zien we ook veruit het meeste in ons theater. Van onze bezoekers valt 5% in de leeftijdsgroep 20-30 jaar en 10% is 30-40 jaar. Toch bereiken we lang niet alle inwoners van Deventer. Met de programmering gaan we actief op zoek naar ondervertegenwoordigde maar ook gesegregeerde publieksgroepen.

Personeel

Ons (freelance) team kent een ruime mate van diversiteit en inclusie. De opleidingsachtergrond varieert van mbo tot universitair, teamleden zijn woonachtig op platteland of stad en de leeftijd loopt van 19 tot 64 jaar. De gemiddelde leeftijd ligt onder de 40 jaar. Het team is divers samengesteld en zowel het theater de schouwburg als het werk zijn toegankelijk voor mensen met een fysieke beperking. Niet alleen de diversiteit qua mensen met een migratieachtergrond verdient aandacht. De vrijwilligers, ongeveer 70, hebben een leeftijd van 30 tot 75 jaar.

Partners

We werken alleen met partners die alle drie Codes onderschrijven en zich er actief mee bezighouden. Voor ons moet samenwerking leiden tot verdieping en verbreding van het programma-aanbod en versterking van de eigen organisatie. Zoals binnen de podiumkunst podia in Deventer en de Stedendriehoek. Onze ervaring leert dat een duurzame samenwerking veel investering in tijd kost voor dat de samenwerking daadwerkelijk gestalte krijgt.

Doelen tot 2028

1. In 2029 hebben wij een netwerk waarmee we structureel in gesprek kunnen gaan in stadswijken en dorpen waar doelgroepen wonen die zich nu onvoldoende herkennen in ons programma.
2. Met onze programmaliijn Verbinding en Verwondering wil wij nadrukkelijk de bubbels van publieksgroepen doorbreken. Bij Verbinding en Verwondering zetten wij in op dialoog tussen andersdenkenden en dialoog tussen generaties.
3. Bij formatieruimte in het team en freelancers wordt actief geworven op de afspiegeling van de sociaal culturele kaart van de gemeenschap waarin de Deventer Schouwburg actief is.



BIJLAGE 2. PRESTATIE- AFSPRAKEN

	2026	2027	2028
Aantal voorstellingen theater	215	210	200
Aantal bezoekers	68.000	70.000	72.500
Aantal festivals theater (zelf geproduceerd of participerend)	3	4	5
Aantal bezoekers	2.000	3.000	4.000
Aantal geproduceerde voorstellingen	3	4	5
Aantal filmvertoningen			
Aantal bezoekers			
Aantal festivals film (zelf geproduceerd of participerend)			
Aantal bezoekers			
Aantal deelnemers binnenschoolse cultuureducatie	5.000	5.500	6.000
Aantal deelnemers buitenschoolse cultuureducatie	1.000	2.000	2.000





DEVENTER
SCHOUWBURG