

Kompagnie Kistemaker

Inleiding

1.	Wie we zijn	02
2.	Wat we deden in '23	03
3.	Met hen werkten we samen	06
4.	Zo waren we zichtbaar	07
5.	Zo gaan we om met risico's	09
6.	Achter de schermen	10
7.	Zo staan we er financieel voor	11
8.	Zo hanteren we de Culturele Codes	12

Inleiding

“Ik ben eilander, ik kom al 40 jaar op Oerol. Dit is het mooiste wat ik ooit heb gezien.”

Een van de vele publieksreacties op BRAM

Onze locatievoorstelling *BRAM* ging in première op Oerol. In september volgde *BRAM de podcast*. Beiden werden vol enthousiasme ontvangen door pers en publiek. Compagnie Kistemaker genereerde flink veel media-aandacht en vergrootte de zichtbaarheid na een rustige periode. Want eindelijk, we konden weer! In 2023 was onze artistiek leider Karlijn Kistemaker hersteld van haar burn-out en behoorden coronamaatregelen echt tot het verleden.

Ook startten we in 2023 ons nieuwe project *Burn Out Band*, met een vooronderzoek en een inhoudelijke avond over burn-out met onze huisgenoten, onder de titel *Opgebrand*. We lieten ons daarmee meer zien in Arnhem, dat belang voelen we na de ‘pauze’ en na een locatievoorstelling op een Waddeneiland.

Er waren verschillende personele wisselingen in 2023. En in opmaat voor de nieuwe Kunstenplanperiode 2025-2028, lag de focus eind van het jaar op het ontwikkelen van beleid en voorstellingsconcepten en op het aangaan van partnerschappen. Met name in Arnhem zijn verschillende verbindingen gelegd.

Ondertekend door bestuur:

Marijke Schaap

Igor Sorko

Sakina Saouti

Ira Judkovskaja



1. Wie we zijn

Kompagnie Kistemaker

Theatergezelschap Kompagnie Kistemaker is opgericht in 2016 en maakt muzikaal en magisch theater. Multi-disciplinair, documentair, te zien op locatie en in zalen, in Arnhem en door het hele land. Met persoonlijke verhalen en grondig vooronderzoek reflecteren we op de wereld van nu. Wanneer en hoe valt niet te zeggen, maar altijd vallen fictie en realiteit wonderlijk samen. Ons werk is speels en openhartig. Theater produceren is onze core business, als het materiaal erom vraagt komt er soms een EP of podcast uit voort.

Organisatie

De dagelijkse leiding is in 2023 in handen van artistiek leider Karlijn Kistemaker en zakelijk leider Ilse Peeman (sinds 1 september). Ilse volgde zakelijk leider Karlijn Hemmer op, die 30 juni vertrok. Van maart tot mei vulde Katinka Zonneveld het team aan als marketeer. Zij ontwikkelde beeldcontent, terwijl redacteur Hilde van Beek vanaf februari alle schriftelijke content voor haar rekening nam. Ook ondersteunde zij als dramaturg het maakproces van BRAM en BRAM de podcast.

Missie/visie

Kompagnie Kistemaker wil publiek verleiden om eigen vooroordelen te toetsen en zich te verplaatsen in opvattingen van een ander. Dat komt sociale cohesie ten goede. We zien om ons heen enerzijds een dwang om een mening te hebben. Het liefst nú en binnen 180 tekens. Anderzijds word je ook direct op je mening afgerekend. Het zet mensen tegenover elkaar. We hebben de indruk dat mensen weinig denkruimte maken voor andere opvattingen.

Met ons werk bieden we tegenkleur aan die polarisatie. We geven stem aan onzekerheid, schaamte, het niet weten. Dat doen we door in onze verhalen lichtvoetig te spelen met beeldvorming en verwachting. Door goed geïnformeerd te zijn en verschillende perspectieven de ruimte te geven. Theater is een gymlokaal om je verbeeldingskracht te trainen.

Bestuur

Als stichting werken we sinds onze oprichting volgens het bestuur-directie-model. Gezien de grootte en de activiteiten van de stichting is dit het meest passend. Het bestuur werkt onbezoldigd en er is een heldere scheiding en taakverdeling tussen directie en bestuur, vastgelegd in het bestuurs- en directiereglement. In de samenstelling van het bestuur is gestreefd naar een veelzijdigheid aan perspectieven en expertise. Het bestuur van Kompagnie Kistemaker bestaat op dit moment uit vier personen. In lijn met het uittreedschema is algemeen lid Simone Hogendijk begin 2023 afgetreden. Ira Judkovskaja neemt sinds maart de functie in van algemeen lid. Het bestuur bestaat uit:



Voorzitter **Marijke Schaap** (benoeming juni 2022, aftreden oktober 2026) is zakelijk leider, dramaturg en co-artistiek leider van de Master Creative Producing aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten.

Penningmeester **Igor Sorko** (benoeming juni 2022, aftreden oktober 2024) is medeoprichter van Mister Kitchen, organisator van de Rollende Keukens en Markt Centraal. Van 2000 tot 2005 was hij de zakelijk directeur van het Amsterdamse Cosmic Theater.

Secretaris **Sakina Saouti** (benoeming oktober 2021, aftreden of herbenoemen oktober 2026) uit Arnhem werkt als communicatieadviseur bij het LKCA (Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst) en landelijk coördinator van de Code Diversiteit & Inclusie.

Algemeen lid **Ira Judkovskaja** (benoeming maart 2023) werkt als theatermaker, coach en adviseur bij verschillende kunstinstellingen.

2. Wat we deden in '23

DE MOEDER,
DE MYTHE,
DE TAPES.



In 2023 oefenden we ons in gedeeld makerschap. Karlijn trok samen op met acteur Daniel Cornelissen in het vooronderzoek van *BRAM*. Nieuw voor Karlijn was het om het schrijfproces te delen. In *BRAM de podcast* werkten we samen met podcastmaker Serin Utlu en in *Burn Out Band* met Lotte Driessen. Medemakerschap is inspirerend en verrassend. Het is verrijkend om verschillende perspectieven los te laten op een thema. Bovendien ondervangen we daarmee de kwetsbaarheid van het gezelschap, iets wat we ontdekten ten tijde van de uitval van Karlijn Kistemaker. Tegelijkertijd is het soms zoeken om werkwijzes, planning en communicatie op elkaar af te stemmen en om de Kistemakersnatuur te bewaken.

BRAM

Karlijn en Daniel Cornelissen op ontdekkingsstocht door Daniels familiegeschiedenis. Was zijn oma Brammetje Cox een vooruitstrevende feminist? Een compromisloze kunstenaar? Een harteloze moeder? En wie is eigenlijk Daniels verdwenen opa?

Credits: Concept, tekst & spel: Daniel Cornelissen en Karlijn Kistemaker Foley-artist: Chris Koopman Scenografie & kostuum: Calle de Hoog Geluidsontwerp: Rick Gobeé Dramaturgie: Hilde van Beek Decorbouw: Robin Hooijboer (Buurtsuper) Productieleider: Judith Rosendaal Techniek: Jens Bakker

In samenwerking met: Oerol Festival, Komthetzien!, Marjolein van den Broek (ambassadeur Bartiméus Fonds), Ronnie van der Veer (foley artist)

In het vooronderzoek interviewden Karlijn en Daniel familie en bekenden van Cox, bezochten locaties en plekken zoals de Raad voor de Kinderbescherming om context te geven aan hun bevindingen. Het medemakerschap werkte stimulerend: elkaar ideeën en scènes voorleggen was een vruchtbare werkwijze.

Voorafgaand aan repetities werd ter inspiratie een bezoek gebracht aan een foley-art studio. In het repetitieproces besteedden we veel tijd aan het creëren van een magische wereld met muziek- en geluidseffecten. In de voorstelling creëerden we een geluidswereld met hoorspelachtige soundscapes, dialogen tussen acteurs en interviewfragmenten en we creëerden een eigen variant van een audio-sculptuur, in navolging van Brammetje Cox.

Aanvankelijk zouden we *BRAM* spelen in de Bunkers van Formerum. In april/mei bleek dit toch niet mogelijk, het proces van decorontwerp kwam tijdelijk stil te liggen. Samen met Oerol zochten we naar alternatieven. Dat betekende extra locatiebezoek op het eiland. Het uiteindelijke decor bestond uit een metershoge wand, bespannen met 9 kilometer aan zwart draad waarachter de foley-studio zich bevond, volledig opgebouwd met spullen uit kringloopwinkels.

Vlak bij de speellocatie hielden we een kleine expositie over Bram en haar werk. Er waren afbeeldingen van haar kunstwerken en verschillende krantenartikelen, gerelateerd aan gebeurtenissen uit de voorstelling. Dit bleek een goede zet, omdat we in publieksreacties merken dat men nogal eens denkt ons werk (deels) fictie is. De voorstelling was zo'n succes dat we besloten om in 2025 een zaalreprise te maken. De inmiddels volgeboekte tour is gepland van maart tot en met mei 2025.



BRAM de podcast

Podcastmaker Serin Utlu vervaecht het mysterie rond Daniels onbekende opa met eigen ervaringen en zoomt uit naar het spanningsveld tussen ouderschap en kunstenaarschap. Serin, Daniel en Karlijn spreken met oude bekenden van Bram: kunstenaars, burens en vrienden van vroeger.

Credits: Podcast: Serin Utlu Research: Karlijn Kistemaker, Daniel Cornelissen, Serin Utlu Muziek: Chris Koopman Begeleiding: Hilde van Beek en Karlijn Kistemaker Mixage: Sam Huisman

In samenwerking met: Simon Heijmans, Het Podcastnetwerk

Niet al het materiaal uit ons vooronderzoek kan een plek krijgen in onze theaterproducties. Maar we willen dat materiaal wel zo duurzaam mogelijk benutten én delen met een breed publiek. Zie het als artistieke restverwerking, waarbij we kiezen voor andere vertelvormen. In '23 werd dat *BRAM de podcast*, die sinds de release in september gratis te beluisteren is.

Een podcast maken was nieuw. Het proces is deels vergelijkbaar met theatermaken. Ook hier gaat het om spanningsopbouw, informatiedosering, ontwikkeling van personages. Maar het uitproberen en monteren is een arbeidsintensief proces, dat we te krap hebben ingeschat. Het maakproces en de workflow (tussen podcastmaker, begeleiding, sounddesign, afmixer) is zorgvuldig geëvalueerd.

De live podcastrelease was een succes. Met publiek in eigen zaal creëerden we een premièregevoel en beluisterden twee afleveringen afgewisseld met interviews met makers en betrokkenen.

We doken in een privégeschiedenis waar ook wat zwarte randjes aan zaten. Dat maakte ons voorzichtig: welke vragen kun je stellen, hoe ga je om met intieme uitspraken? En dus vroegen we meermaals om toestemming en lieten podcastafleveringen vooraf luisteren aan betrokkenen. Het contact met familie verliep goed. Dat bleek ook uit dat familieleden aanwezig waren bij de voorstellingspremière en podcastrelease en dat de voorstelling en podcast zijn vermeld op www.brammetjecox.nl, de site die de familie beheert.





Burn Out Band

Nieuw project samen met Lotte Driessen en andere ervaringsdeskundigen. Voor iedereen die is opgebrand en troost zoekt in de helende kracht van muziek. We verpakken herkenbare levensverhalen in pompende pophits en zalvende samenhang.

Credits: Band: Lotte Driessen, Karlijn Kistemaker, Chris Koopman en Mattias van de Vijver.

In de zomer van 2024 vindt de festivaltour plaats van ons nieuwe project *Burn Out Band*. Medemaker Lotte Driessen voerde in '23 een aantal voorbereidende gesprekken met Karlijn. Ook sprak ze met mensen die een burn-out hebben of hadden, als inspiratiemateriaal voor de voorstelling. Er is een voorlopige band samengesteld met Lotte, Karlijn, Matthias van de Vijver en Chris Koopman. In 2023 heeft de band 5 dagen muzikaal onderzoek gedaan en korte repetities gehouden als voorbereiding op de twee presentatiemomenten voor publiek: *Opgebrand* en *De nacht van de burn-out*.

Opgebrand

Op 22 december organiseerden we *Opgebrand*, een lichte avond over de lows van het leven. Karlijn hostte een avondvullend programma met optredens van onze *Burn Out Band*, afgewisseld met een tekstlezing van TGEcho + nagesprek en vrolijke 'Ballast Bingorondes'. De avond vond plaats in een uitverkocht Arnhems Boeken Café Libertas met veel nieuw Kompagniepubliek!

Nacht van de burn-out

In 2023 troffen we inhoudelijke voorbereidingen met partners/huisgenoten Cultuur Academy en TGEcho voor *De nacht van de burn-out*: een programma met talkshow en verschillende optredens rond het thema burn-out. De nacht vindt plaats op 29 februari 2024 in Theater Oostpool.



3. Met hen werkten we samen



De banden met Via Rudolphi werden aangehaald met zicht op toekomstige producties. Met vaste partner Oerol maakten we toekomstplannen voor de 'grote zaal'. In Arnhem is er veel uitwisseling met onze huisgenoten. Productieleiders en marketeers van de ene club vinden klussen bij de andere. Via het netwerk van Cultuur Academy vonden we onze nieuwe zakelijk leider Ilse Peeman. Met Cultuur Academy en TGEcho ondernemen we de programma's rond burn-out. We willen vaker in Arnhem spelen en op verschillende plekken in de stad: de podcastrelease vond plaats in eigen huis, *Opgebrand* in ABC Libertas.

Thuishonk is de Transformatie Zaal, een kantoor- en repetitieruimte in het Arnhemse Het Broek die we delen met andere hoofdhuurders Cultuur Academy en Muziektheater de Plaats. Samen zorgen we voor onderhoud en verhuur. Die verhuur loopt goed, in 2023 is de zaal aan 34 partijen verhuurd, wisselend van een dag tot een langere repetitieperiode. Er zijn de vaste huurders TG Echo (theater), De Nutteloze Arbeider van de Onderwereld (theater) en muziekcollectief Bovenste Knoopje Open. En op onregelmatige basis bieden we plek aan huurders zoals Gemeente Arnhem, Maison the Faux (mode) en verschillende zelfstandige (muziek)theatermakers. De Transformatie Zaal heeft de activiteiten in 2023 met een positief saldo afgesloten.

In de ontwikkeling van ons meerjarenplan hebben we Arnhemse partners gezocht en voorstellingsconcepten ontwikkeld voor lokale verhalen, zoals over de brand in De Wiltstraat. Er ligt een afspraak met ArtEZ om in de toekomst een project met 200 studenten te begeleiden.

We hebben contact gelegd met Kaboul Vermijs, cultuurmakelaar in onze wijk het Broek. Komende tijd denkt hij mee hoe de Kompagnie zich meer kan verbinden met de stad en met welke personen en instanties we in gesprek kunnen als vooronderzoek. En via het netwerk van contactpersonen Chantal Artz en Tim Lenders (medewerkers Zij = Wij, de stichting achter aanloophuis Broek) benaderen we in de toekomst Arnhemmers om te interviewen in onze vooronderzoeken.

Kompagnie Kistemaker wordt meerjarig ondersteund door het Fonds Podiumkunsten en de gemeente Arnhem. In 2023 ontvingen we financiële ondersteuning van NORMA (*BRAM*) en Cultuurfonds (*Burn Out Band*).



4. Zo waren we zichtbaar



We speelden *BRAM* 18 keer op Terschelling, waaronder één try-out voor eilanders. Op de try-out na verkochten alle voorstellingen uit met een capaciteit van 150 personen per voorstelling. Op Oerol hadden we in totaal 2567 bezoekers. Over het IJ viel als speellocatie af. De planning van Over het IJ bleek te zijn vervroegd, waardoor er plots geen speelruimte meer was. Na de corona- en burn-out jaren leerden we dat we weer verder vooruit mogen kijken.

Daarom is de reprise van *BRAM* nu al verkocht voor 2025.

Bij de release avond van *BRAM de podcast* waren 32 mensen aanwezig. En bij *Opgebrand* hadden we 80 bezoekers.

We vergrootten onze naamsbekendheid in '23 door alle media-aandacht rond *BRAM*. Van Friesland tot Noord-Brabant werd er bericht over onze productie. Daniel Cornelissen is geïnterviewd door het [Brabants Dagblad](#), vervolgens ook zijn [vader Paul](#). Karlijn werd het [gezicht van Oerol](#), werd geïnterviewd voor de [Oerol Dagkrant](#) en er verscheen een verslag in de [Leeuwarder Courant](#). Tijdens Oerol kwam de productie uitgebreid aan bod in een aflevering van het televisieprogramma [Opium op Oerol](#). Positieve recensies verschenen in [NRC](#), [Eindhovens Dagblad](#) en [Theaterkrant](#).

“een boeiend portret” - NRC ****

“Cornelissen is een technisch zeer sterke speler die sensitief en ingeleefd spel plaatst tegenover de aardse, droogkomische podiumpresentatie van Kistemaker” - Theaterkrant, keuze van de criticus

“Aangrijpend, persoonlijk [...] Het is krachtig en strak gespeeld, met veel respect” - Brabants Dagblad

En ook *BRAM de podcast* kreeg volop media-aandacht. Er was een aankondiging in [de Gelderlander](#), Serin en Daniel werden uitgebreid geïnterviewd in [Volgspot](#) op NPO Radio 5, Daniel was een uur te gast in [Kunststof](#) op NPO Radio 1 en in [De Leeuw lult verder](#), de podcast van Paul de Leeuw. Later noemde Daniel de podcast ook in een interview in [NRC](#).

Na de release verscheen een achtergrondartikel van [de Volkskrant](#) over theatermakers die podcasts maken. Er waren mooie woorden van Vincent Bijlo in [NRC](#) die de term ‘uitpluispodcast’ muntte en *BRAM de podcast* kreeg een mooie recensie van de [VPRO](#).

“Een mooie, eerlijke podcast over echte mensen die de waarheid niet schuwen” - NRC

“Podcastmaker Serin Utlu vertelt het verhaal en vlecht er mooi haar eigen ervaringen met het moederschap doorheen. [...] Bram laat zien dat theatermakers dankzij hun verhalende kwaliteiten vaak ook goede podcastmakers zijn. Het sound design is mooi ” - VPRO

“In tijden niet zo’n gelaagde en rijke podcast geluisterd. Niet alleen het leven van Brammetje Cox wordt onderzocht, maar ook de vele rollen die een vrouw en moeder speelt. Met zoveel compassie en empathie verteld” / “Ik was ontroerd. Echt een hele dikke aanrader. Dank”/ “Mooi en eerlijk innemend verhaal over een mogelijk mensenleven waar we telkens schommelen tussen perceptie en perspectief. Zit goed in elkaar en luister heerlijk!” - publieksreacties podcast

De podcast kon meeliften op het publieksbereik van de voorstelling. We lanceerden de trailer van de podcast tijdens de voorstellingspremière, dat leverde gelijk een flink aantal abonnees op. *BRAM de podcast* is te vinden via verschillende podcastkanalen, zoals Apple en Spotify. Momenteel is de podcast 10.499 keer gestreamd, hebben we 823 volgers en is het totaal aantal luisteraars 4815.



Gratis aanbod

Opgebrand en de podcastrelease waren gratis toegankelijk. Onze longtake en podcast zijn online gratis te zien/te beluisteren. Dit doen we om de toegankelijkheid en naamsbekendheid van ons werk te vergroten en nieuw publiek te bereiken voor wie de drempel van een theaterzaal net te hoog kan voelen of de portemonnee te klein is. Ook werkten we met het 'pay what you can' principe. Ons werk op andere plekken dan de theaterzaal aanbieden (dit jaar dus in ABC Libertas) is nog een manier om nieuw publiek te vinden. Ook in 2023 verwezen we in onze marketing regelmatig naar *Missie Márquez op weg naar het einde*, de longtake die we in 2021 ontwikkelden. Dat blijven we doen zolang de longtake te zien is (april 2024) via NPO Start. In 2023 is de productie 196 keer bekeken.



Off- en online zichtbaarheid

Interactie met ons publiek gebeurt ter plekke, in en rond de voorstelling, napratend bij de expositie op Oerol en de verschillende avonden en bij de verkoop van merchandise. De verkoop van de merchandise liep niet zo hard als we beoogd hadden. We ontdekten dat deze specifieke verkoop weer om specifieke marketingexpertise vraagt.

Eind 2023 is ons aantal volgers gegroeid naar 728 op Facebook en 1207 op Instagram. We verstuurd 3 nieuwsbrieven, het aantal abonnees groeide naar 271. Bij *BRAM* besteedden we veel aandacht aan de diversiteit van onze content. Passend bij de productie zijn er audio-opnames gemaakt van publieksreacties, die we deelden op onze socials. We merken in social media dat een persoonlijke toon goed werkt, waarbij het lijkt of Karlijn Kistemaker zelf alle content creëert.



www.kompagniekistemaker.nl

5. Zo gaan we om met risico's

Sterktes

artistieke visie

We zien magie in de dagelijkse realiteit, spelen met verwachting en laten realiteit samenvallen met vertelling. Persoonlijke verhalen blijven de vertrekpunten in ons werk. We kiezen voor verhalen dichtbij huis; van onszelf of mensen uit de buurt. Ons werk is speels en wij zijn benaderbaar. Ons werk is onderscheidend, theaters willen ons graag boeken, dat biedt zekerheid.

verdeling werkdruk

De burn-out van artistiek leider Karlijn Kistemaker liet de kwetsbaarheid van de organisatie zien. En dus hebben we taken beter verdeeld. Werken met medemakers is niet alleen organisatorisch een goede zet, het is een inspirerend en leerrijk proces en onze producties worden verrijkt door verschillende perspectieven op een thema.

gevestigd in Transformatie Zaal

Een eigen kantoor en repetitieruimte vermindert logistiek gedoe en vergroot betrokkenheid. We profiteren van de kennis, expertise en het netwerk van onze huisgenoten. De succesvolle verhuur vergroot onze lokale zichtbaarheid.

Zwaktes

kleine organisatie

Onze organisatie is klein en heeft standaardfuncties (directie, marketing, publiciteit), waarvan de lasten een relatief groot deel van onze middelen innemen. De kwetsbaarheid op artistiek vlak (uitval Karlijn) hebben we goed ondervangen met taakverdeling in het artistieke team en met medemakers. Toen de zakelijk leider tijdelijk door ziekte uitviel, bleek dat we deze denkstappen ook op zakelijk vlak moeten zetten. De samenstelling van ons kernteam (voorheen artistiek team) is veranderd en er is meer expertise op het gebied van creative producing, begrotingen en zakelijk leiderschap.

personeelswerving

Werven we op de juiste manier personeel? Kloppen de functieprofielen? De zoektocht naar een nieuwe marketeer heeft nog niets opgeleverd. De krappe arbeidsmarkt maakt het lastig, maar het ontbreken van kundige marketeers (die zowel strategisch aan de slag kunnen om nieuw publiek te bereiken als het leuk vinden om met banners te sjouwen) binnen de (regionale) cultuursector ook. In 2023 ondervingen we dit door expertise van marketeers op projectbasis in te zetten, zoals in de marketing van Bram de podcast en in de ontwikkeling van het meerjarenplan.

Kansen

partners

Vaste partner Oerol wil met vertrouwen een 'grote zaal' productie realiseren. Dat geeft kansen om ons artistiek te ontwikkelen en ons publiek te laten groeien, bovenop ons al trouwe Oerolpubliek. Ook hebben we in '23 afspraken gemaakt met coproductanten, dat biedt zekerheid in verkoop en publieksbereik.

Arnhem

Eindelijk kunnen we ons meer in de stad laten zien en iets voor de stad betekenen. Ons meerjarenplan is meer gericht op lokale verbindingen en speelplekken. We zochten in '23 contact met buurtmakelaars en buurthuizen, die in de komende jaren geconcretiseerd worden.

andere kunstvormen dan theater

Artistieke uitstappen als de longtake en podcast bieden mogelijkheden tot het bereiken van nieuw publiek en zichtbaarheid van de organisatie wanneer er geen productie speelt.

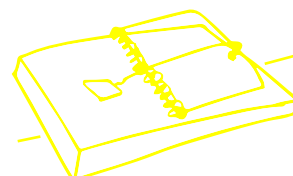
toegankelijkheid

Het verruimen van de toegankelijkheid van onze projecten (BRAM voor blinde en slechtziende mensen) biedt kansen in publieksbereik en het integreren van verschillende perspectieven in maak-en presenteer processen. Naast BRAM ontwikkelden we plannen voor een voorstelling met geïntegreerde gebarentolk. We hebben toekomstplannen gemaakt met Theater met Tolk en Komthetzien.

Bedreigingen

financiering

We hebben, zoals iedereen, te maken met stijgende kosten door inflatie. De Kunstenplanperiode loopt af in 2024, dat maakt de toekomst onzeker. In het realiseren van producties zijn we afhankelijk van aanvullende (private) financiers. Er ligt grote druk op fondsen, ondanks onze grote inzet haalden we voor BRAM minder aanvullende middelen binnen dan begroot. We konden de voorstelling alsnog realiseren dankzij een stevig eigen vermogen. Voor 2024 (en de jaren daarna) blijft deze afhankelijkheid een groot aandachtspunt. We ontwikkelen een strategisch plan van aanpak voor fondsenwerving voor de totaalperiode 2025-2028. Deze is gericht op culturele fondsen, en we richten we ons op domein-overstijgende producties en daarmee ook financiële middelen en partnerschappen buiten het culturele veld. Voor 2024 is dit nog niet haalbaar en dat maakt onze fondsenwerving beperkter.



6. Achter de schermen



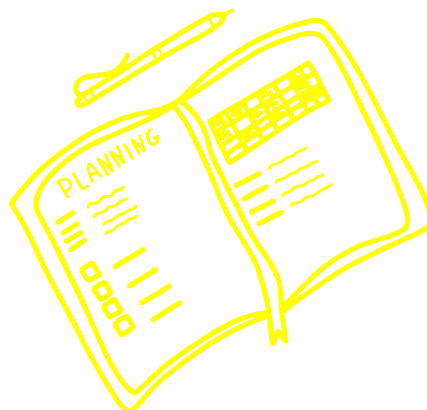
Door basisafspraken over werktijden en communicatie gaan we zorgvuldig met ons personeel om: We hanteren (zoveel mogelijk) kantoortijden, communiceren via Slack, stemmen plannings af op persoonlijke situaties.

Maatwerk is mogelijk, personeel voelt zich gezien.

In 2023 was het aantal fte vast in dienst 0,87 en inhuur 2,35. Er waren veel personele wisselingen. Overdracht en inwerken vraagt veel van een kleine organisatie als de onze. Het beleggen van alle schriftelijke uitingen bij één persoon, van het ontwikkelen en schrijven van beleidsplannen en subsidieaanvragen tot persberichten en posts op social media, bleek niet alleen een inhoudelijke kracht (o.a. één tone of voice) maar ook een organisatorische verbetering (ondersteuning van de zakelijk leider). Aanvullend daarop kreeg de marketeer vanaf maart de opdracht passende en prikkelende beeldende marketingcontent te creëren. In mei moesten we, in goed overleg, concluderen dat de functie haar niet goed genoeg paste. Momenteel vangen we marketinguitingen, veelal social media, met elkaar op en met externe projectmarketeers. In 2024 gaat er opnieuw een vacature uit.

Eind juni nam zakelijk leider Karlijn Hemmer afscheid. In september vonden we in Ilse Peeman een nieuwe zakelijk leider. Ilse rondde in 2023 De Generator af, een verdiepingstraject voor startende zakelijk leiders. In de zomerperiode lag er veel stil waardoor voorbereidend werk voor 2024 te lang heeft stilgelegen. Het laatste kwartaal van 2023 stond met name in het teken van de meerjarenplannen 2025-2028.

Een van de opdrachtnemers van *BRAM de podcast* heeft een projectfee gekregen voor het maken van de podcast, op basis van haar ureninschatting. Richting het einde van het project bleek dat die inschatting te laag was. Een belangrijk leerpunt voor beide partijen. We hebben nu beter inzicht in de daadwerkelijke tijdsduur van het maken van een podcast. Dat is waardevol voor toekomstige projecten 'buiten de zaal'.



7. Zo staan we er financieel voor

De resultaten van 2023 wijken af van de bedragen die in 2022 zijn begroot en ingediend zijn bij stakeholders Fonds Podiumkunsten en Gemeente Arnhem. De grootste verschillen lichten we hieronder toe.

Baten

Het grootste verschil zit in de post bijdragen van private fondsen. Voor 2023 was er een bijdrage van € 85.000 begroot. Uiteindelijk is er € 13.000 gerealiseerd, waarvan € 3.000 bestemd is voor een vooronderzoek van een productie gepland in 2024 (*Burn Out Band*).

Het andere grote verschil zit in de directe inkomsten, € 9.899 lager dan begroot. Desondanks zijn we tevreden met de daaronder vallende publieksinkomsten. Weliswaar € 4.434 lager dan begroot, maar met een kleinere speellijst dan de lijst waarop de begroting gebaseerd was. Het overige verschil komt uit tegenvallende inkomsten uit de merchandise, dat begroot was onder directe inkomsten.

Lasten

De gerealiseerde totale lasten laten een groot verschil met 2022 zien, namelijk een toename van € 144.153. Dit verschil zit in de activiteitenlasten: In 2022 vond er geen productie plaats, in 2023 maakten we *BRAM* en *BRAM de podcast*. Het grootste verschil zit in beheerslasten: € 35.154 minder dan begroot. De gebudgetteerde lasten voor een marketeer zijn in 2023 voor een groot deel niet ingezet, en er was een overbruggingsperiode (zonder loon) tussen vertrek en start van de zakelijk leiders. De gerealiseerde activiteitenlasten zijn € 50.764 lager dan begroot. Er is een bewuste aanpassing gedaan in de projectbegroting van *BRAM*, toen bleek dat inkomsten van private fondsen aanzienlijk lager zouden uitvallen. Dit ingecalculerde verschil is gecompenseerd door het inzetten van het eigen vermogen en dat is zichtbaar in het negatieve exploitatieresultaat: - € 55.094.

Exploitatieresultaat en financiële positie

Stichting Kompagnie Kistemaker heeft geen winstoogmerk. Positieve resultaten worden toegevoegd aan het eigen vermogen en verliezen verlagen het eigen vermogen. In 2023 heeft er een correctie plaatsgevonden op het eigen vermogen, namelijk in de verdeling van het algemene reserve en de bestemmingsfondsen. Er is € 286 verplaatst naar het bestemmingsfonds. Na deze correctie is het bestemmingsfonds weer conform handboek FPK berekend. Het eindresultaat 2023 is inclusief deze correctie en inclusief verrekening van besteding van het eigen vermogen.

Kompagnie Kistemaker sluit het boekjaar 2023 af met een eindresultaat van - € 55.094. Dit verschil is in mindering gebracht op het eigen vermogen, gesplitst in een algemeen reserve en een bestemmingsfonds. Het bestemmingsfonds is specifiek gereserveerd voor de uitvoering van (toekomstige) projecten. Daarvoor is in 2023 dus aanspraak gemaakt. Wat betreft het algemeen reserve: In 2020 heeft Kompagnie Kistemaker als doel gesteld om aan een klein eigen vermogen te bouwen, omdat zij vanwege de overgang naar een meerjarig georganiseerde organisatie ook grotere verantwoordelijkheden is aangegaan. Deze doelstelling is gehandhaafd in 2023 en blijft ook in 2024 staan.

Liquiditeit en Solvabiliteit

Kompagnie Kistemaker heeft in 2023 geen problemen gehad met de liquiditeit. In 2023 is er een liquiditeitsprognose opgesteld voor 2024, als extra monitoring. Dit is een maatregel uit voorzorg, niet uit een direct verhoogd risico. De liquiditeitsratio per 31 december 2023 bedroeg 1,96 (vlottende activa / kortlopende schulden).

De stand van de solvabiliteitsratio was per 31 december 2023 49% (eigen vermogen / totale vermogen). In 2022 was dit 71%. De afname is goed te verklaren vanwege het inzet van het eigen vermogen voor de realisatie van *BRAM*.

Financiële risico's

Momenteel loopt Kompagnie Kistemaker financieel geen verhoogd risico. De liquiditeit en solvabiliteit zijn op orde. Er is een duidelijke afspraak tussen directie en bestuur over opbouw en behoud van het eigen vermogen, ter inzet bij een mogelijk financieel risico. Het bestemmingsfonds is gereserveerd om in te zetten voor het realiseren van toekomstige producties. Er is een verhoogde kans dat er in 2024 aanspraak gemaakt moet worden op het bestemmingsfonds. Deze verwachting is deels gebaseerd op de tegenvallende inkomsten uit private fondsen in 2023 en deels op gevolgen van de late fondsenwerving voor 2024. De zakelijk leider monitort de mogelijke risico's en consequenties voor het eigen vermogen nauwgezet en rapporteert hierover aan de penningmeester of het volledige bestuur.



8. Zo hanteren we de culturele codes

Diversiteit en Inclusie

Het ontwikkelen van meerjarenplannen vormde de motor voor vernieuwd beleid rond diversiteit en inclusie. Ilse volgde een masterclass inclusief communiceren bij de Universiteit van Nijmegen. Hilde volgde een training van Cultuur Academy en kunstenaar/inclusie consulent Julius Thissen om een plan van aanpak diversiteit en inclusie te ontwikkelen. Er zijn verschillende gesprekken gevoerd met Karlijn, Ilse en met het artistieke team. In het plan van aanpak hebben we verwoord waarom diversiteit en inclusie voor de Compagnie belangrijk is, welke perspectieven er op dit moment aanwezig zijn en welke ondervertegenwoordigd zijn. Op basis daarvan is beleid ontwikkeld waarbij het invoeren van diversiteitsquota in **Personeel** de belangrijkste stap is.

Programma: Bij *BRAM* onderzochten we hoe toegankelijkheid mee te nemen is tijdens het maakproces, in plaats van audiodescriptie achteraf. Via Komthetzien! kwamen we in contact met Marjolein van den Broek, ambassadeur van het Bartiméus Fonds. Dit fonds zet zich in om mensen met een visuele beperking volwaardig mee te laten doen in de samenleving. Marjolein bezocht een doorloop en gaf aan dat de voorstelling verder gaat dan audiodescriptie; de beschrijvingen van kostuums en decor waren beeldend en vol metaforen. Het lukte om *BRAM* volledig toegankelijk/begrijpelijk te maken voor blinde en slechtziende mensen.

Wat **Publiek** betreft mogen we nog stappen zetten. Er liggen kansen nu we ons speelveld weer verbreden met de geplande festivaltour in 2024, zalentournees en spelen op locatie. Marjolein van den Broek gaf tips om *BRAM* toegankelijk te maken voor blinde mensen, die we voor de herneming zullen benutten, zoals: publiek het decor laten voelen of omschrijvingen van het decor inspreken die van tevoren te beluisteren zijn.



Fair Practice Code

In 2023 waren er verschillende doelstellingen in het navolgen van de Fair Practice Code.

1. Blijven volgen van CAO Toneel en Dans, inclusief verhoging voor zzp'ers met minstens 50%.

De tariefverhoging voor zzp'ers is in 2023 vastgesteld op 55%. Verder is het honorarium van het Artistiek kernteam herijkt in 2023.

2. Continueren van transparantie over berekeningen zzp-tarieven.

In 2023 zijn bij onderhandelingen/ opstellen van opdrachtovereenkomsten steeds rekenstappen toegelicht om inzicht te bieden hoe een uur- of dagtarief of projectprijs voor een freelancer tot stand komt, verwijzend naar de CAO schalen.

3. Continueren van projectevaluaties en uitbreiden naar evaluaties op diverse niveaus.

De directie voert jaarlijkse functioneringsgesprekken met bestuur. Met personeel op kantoor en het artistieke team voeren we jaarlijkse voortgangsgesprekken. Bestuur bespreekt zijn eigen functioneren jaarlijks, die zelfevaluatie formaliseren we in 2024. En op productiebasis vindt er altijd een evaluatie plaats, zo nodig onderverdeeld in een technisch/ productionele en een artistiek inhoudelijke evaluatie.



4. Aandacht voor duurzaamheid.

Dit doel is tweeledig. Enerzijds gaan we zorgvuldig met middelen en materialen om. Bij *BRAM* zijn rekwisieten en foley-objecten opgeslagen voor de herneming. De rubberen speelvloeren zijn overgenomen door Oerol en worden door het festival hergebruikt. De aangebouwde schuur op de speellocatie mocht blijven staan en wordt door de buurtvereniging in gebruik genomen. De podcast is tot in lengte van dagen online beschikbaar en wordt als marketinginstrument ingezet bij de herneming. Daarnaast zijn er in 2023 bij de productieafspraken gemaakt over werktijden en beschikbaarheid en werd er bij repetities dagelijks tijd voor check-in gemaakt. In het nieuwe meerjarenbeleid maakten we afspraken over communicatiekanalen en bereikbaarheid. We continueren onze 'slow producing' werkwijze (aandacht voor vooronderzoek en materiaal benutten in voorstelling) en verdelen werkdruk door medemakers te betrekken en het artistieke team/kernteam meer taken te geven. Door zorgvuldig met onze medewerkers om te gaan, werken we aan een duurzame organisatie. Qua partnerschappen: we zetten ook hier in op samenwerkingen voor de lange termijn, wat bijvoorbeeld zichtbaar is in onze samenwerking met Oerol. Onder andere via de Transformatie Plaats richten we ons ook op de langetermijnsamenwerkingen en -partnerschappen in standplaats Arnhem en omgeving. Bijvoorbeeld met ABC Libertas voor *Opgebrand* en door middel van het multidisciplinaire programma *Nacht van de Burn-Out* in Theater Oostpool met beginnende en gevestigde Arnhemse namen. Via Rudolphi is een grote keypartner in de samenwerking op de lange termijn met theaters en programmeurs.

Governance Code Cultuur

In 2023 stelden we een nieuw bestuursreglement op, met hernieuwde afspraken over taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling tussen directie en bestuur, en aanvullende verklaringen omtrent onafhankelijkheid en het omgaan met belangenverstrengeling en tegenstrijdig belang. De nevenactiviteiten van bestuur en directie zijn opnieuw geïnventariseerd en vastgelegd.

We volgen de cao Toneel en Dans. Directie is ingeschaald in schaal X (conform functieraster cao) met bijpassende ervaringstreden, De salarissen blijven ruim onder WNT-norm. Specificaties van beloningen zijn te vinden in de jaarrekening.

5. Blijvende aandacht voor scholing.

Per productie is er budget voor research, voorstellingsbezoek, cursussen en trainingen. Het coachingstraject van Karlijn Kistemaker (bij Coaching in Cultuur) continueerde. Begint 2023 rondten Karlijn Hemmer en Karlijn Kistemaker hun coachingstraject (bij Coaching in Cultuur) af waarin ze hun samenwerking afstemden. Verder blijven we medewerkers uitnodigen om trainingen te volgen, ook op eigen initiatief.

Voor de ontwikkeling van onze meerjarenplannen werden verschillende workshops en trainingen gevolgd: een workshop over grensoverschrijdend gedrag en sociale veiligheid van Stichting Sociale Veiligheid Podiumkunsten, een training van het NAPK omtrent de aanpak van ongewenste omgangsvormen.

In 2024 plannen we de Fair Practice Lab workshop. En we organiseren een activiteit die ons laat kennismaken met de ervaringswereld van blinde en slechtziende of dove mensen, ter voorbereiding op de herneming van *BRAM*.

6. Vertrouwenspersoon.

Dit is al langer een wens. In 2023 hebben we contact gelegd met vertrouwenspersoon Niranyana Jayamary in 2023. Haar aanstelling is gepland in 2024. Niranyana is werkzaam als coach, filosoof en ervaren vertrouwenspersoon in de sector/regio. In 2024 stellen we plannen op en leggen de procedure schriftelijk vast. Tevens ontwikkelen we in 2024 een eigen gedragscode. Bestuurslid Marijke Schaap haalde in '23 haar certificaat Vertrouwenspersoon en kijkt hierin mee op beleidsniveau.