

## Executive Director's Report 2013/2014

2013-14 saw a balance between concentrating on the School's internal operations and some exciting new work that is helping to redefine NBS.

Because of operating losses in previous years, the School made the difficult decision to reduce the size of the full-time staff by 10% in September, the first month of the fiscal year. NBS deeply regrets the impact on the lives of our colleagues who are part of the down-sized group, but the change was necessary to preserve the long-term stability of the School. NBS staff proved remarkable and resilient through the aftermath of this event. Thanks to them, the students and families of the extended NBS community were not affected as all programs went ahead as planned.

As the year went on, clear priorities were established in each department:

- In Development, the strategy of focussing on major gifts with only one special event, the Casablanca Gala, proved successful, increasing net revenue by \$300,000.
- In the new Strategic Initiatives Department, there was early success in securing public and private funders interested in projects with broader community impact. As these supporters are, for the most part, new to the School this is an encouraging beginning.
- In Marketing the process of designing a new website with a simpler architecture to combine the School's multiple micro-sites with the main site was initiated.
- The Shoe Room, the School's dancewear store, reviewed and updated its retail practice, thanks to a consultancy with Deloitte, and put into practice a series of sales strategies that will show results in 2014-15.
- The School's Facility Rental business reviewed the results of the past six years and, as a result, decided on adjustments to pricing and its business model for 2014-15.
- Food Services renewed its commitment to the School's philosophy of healthy eating with an evolving public café menu that features smaller portions and healthier ingredients in baked goods.

- Property and Operations prepared a 30-year capital maintenance plan to preserve the value of the School's wonderful \$100 million facility, now 9 years old.

- The Registrar's Office worked with the Finance Department towards greater clarity and ease of function in student billing.

After several years of transition, NBS's senior management team now includes Martin Abel, Chief Financial Officer, John Dalrymple, Director of Strategic Initiatives, Joanna Gertler, Director of Marketing and Communications, and Monika Joslin, Director of Development, working with the Artistic Director & CEO and the Executive Director.

With the help of all NBS staff, the School works steadily to expand the vision beyond the walls of its award-winning building and define Canada's National Ballet School as a community resource for dance that contributes to health, fitness, and quality of life for people of all ages and abilities. Flagship programs such as Sharing Dance and Dancing with Parkinson's at NBS signal this development. It will be the challenge of the next few years to make this promise come true through the School's programs, its community partnerships, and through technology.

There are many donors and organizations that support us in this work but it is my pleasure to thank our public funders. 33% of the funding for NBS comes from the public purse through the Department of Canadian Heritage, the Ministry of Tourism, Culture, and Sport, the Ontario Arts Council, and the City of Toronto.

We are enormously grateful because reliable public funding provides the platform on which the School builds programs and plans for the future. To all government funders, thank you.

Thank you also to those people who support public funding for the arts and believe their tax-dollars are well spent on arts and culture.



**Cathryn Gregor**  
Executive Director  
December 2014

## Rapport de la directrice exécutive 2013/2014

En 2013-2014, l'équilibre a régné à l'ÉNB : on s'est concentré autant sur les activités internes de l'institution que sur les nouveaux projets emballants qui l'aident à se redéfinir.

En septembre, premier mois de l'exercice financier, l'École a pris la décision difficile de réduire de 10 % ses effectifs à temps plein en raison de pertes d'exploitation survenues au cours des années précédentes. Nous regrettons profondément l'effet de cette décision sur la vie de nos collègues qui ont été mis à pied, mais ce changement était nécessaire pour préserver la stabilité à long terme de l'institution. Le personnel de l'ÉNB a fait preuve d'une extraordinaire résilience pendant cette période. Grâce à eux, les élèves, leurs familles et la vaste collectivité de l'ÉNB n'ont pas été affectés et tous les programmes sont allés de l'avant comme prévu.

Au cours de l'année, des priorités claires ont été établies au sein de chaque service :

- Pour le service du Développement, la stratégie de se concentrer sur les dons majeurs en ne présentant qu'un seul événement spécial, le gala Casablanca, a porté des fruits et s'est traduite par une augmentation des revenus nets de 300 000 \$.
- Le nouveau service des Initiatives stratégiques a connu un succès initial en intéressant des donateurs privés et publics à des projets communautaires. Comme il s'agit de nouveaux donateurs dans la plupart des cas, cela augure bien pour l'École.
- Le service du Marketing a entamé la conception d'un nouveau site web ayant une architecture simplifiée afin d'intégrer les nombreux microsites de l'ÉNB au site principal.
- Grâce aux services de consultation de Deloitte, The Shoe Room, notre magasin d'articles de danse, a passé en revue et mis à jour ses pratiques de vente au détail, mettant sur pied un ensemble de stratégies de vente qui donneront des résultats en 2014-2015.
- Après avoir analysé les résultats des six dernières années, les services responsables de la location ont décidé d'ajuster les prix et de modifier le modèle d'affaires pour l'exercice 2014-2015.
- Les services alimentaires ont renouvelé leur engagement à l'égard de la philosophie de l'École axée sur une alimentation saine en modifiant le menu du café afin d'offrir de plus petites portions et des ingrédients plus sains dans les produits de boulangerie-pâtisserie.

- Le service Biens immobiliers et exploitation a préparé un plan d'entretien des immobilisations sur 30 ans afin de préserver la valeur des merveilleuses installations de l'École, bâties il y a plus de neuf ans au coût de 100 millions de dollars.

- Le secrétariat général a travaillé avec le service des finances afin de clarifier et de faciliter les services de facturation des élèves.

Après plusieurs années de transition, la haute direction de l'ÉNB est maintenant composée de Martin Abel, directeur des Finances, John Dalrymple, directeur des Initiatives stratégiques, Joanna Gertler, directrice du Marketing et des communications, et Monika Joslin, directrice du Développement, qui travaillent avec la directrice artistique et directrice générale et la directrice exécutive.

Avec l'aide de tout son personnel, l'ÉNB s'emploie sans relâche à élargir ses horizons afin que sa vision dépasse les murs de l'immeuble primé qui l'abrite et à redéfinir l'institution comme une ressource communautaire pour la danse qui contribue à la santé, la condition physique et la qualité de vie des gens de tous âges et de diverses capacités. Des programmes repères comme Sharing Dance et Dancing with Parkinson's at NBS témoignent de cette évolution. Le défi des prochaines années consistera à réaliser cette promesse grâce aux programmes de l'École, à des partenariats dans la collectivité et à la technologie.

Plusieurs donateurs et organismes nous soutiennent dans notre travail, mais c'est avec plaisir que je remercie ici nos donateurs du secteur public qui contribuent 33 % du financement que reçoit l'ÉNB. Il s'agit du ministère du Patrimoine canadien, du Conseil des arts de l'Ontario et de la ville de Toronto.

Un financement public stable constitue la base sur laquelle l'École construit ses programmes et planifie son avenir. À tous les bailleurs de fonds gouvernementaux, je dis merci.

Je remercie également toutes les personnes qui soutiennent le financement public des arts et qui croient qu'il est justifié de consacrer l'argent des contribuables aux arts et à la culture.



**Cathryn Gregor**  
Directrice exécutive  
Décembre 2014