



Theater Ludens
MASTERPLAN 2016-2019

Zie je in Ludens (toekomstbeeld van het theater)	3
Aanleiding	6
Toekomstbeeld Theater Ludens	7
Gemeentelijke samenvatting DSP rapport	8
Doelstellingen en actiepunten voor Theater Ludens 2016 - 2019	9
Investeren in nieuwe en bestaande doelgroepen	10
Ouderen	10
Jeugd	10
Lokale podiumkunstenaars	11
Cultuurmenu voor jong	11
De buurt	11
Nieuwe inwoners	12
Nieuwe allianties	12
Filmhuis	14
Commerciële huur	15
Zichtbaarheid en bruikbaarheid van het gebouw	16
Kleine zaal en samenwerken met AMCO	16
Binnenruimte en keuken	16
Buitenruimte	16
Personeel en organisatie	17
Vrijwilligers	17
Financiële uitgangspunten en ambities tot 2020	19
Financiële ambities en uitgangspunten voor de meerjarenraming	19
Investering 2016 – 2017	19
Benodigde investering in 2016	20
Benodigde investering in 2017	21
Bijlage 1 Overzicht activiteiten in kader van verschuiving binnen programmering naar ouderen en jongeren, seizoen 2016-2017	22
Jeugd en jongeren	22
Ouderen	23
Bijlage 2 Meerjarenraming Theater Ludens als culturele hotspot	25

Door bestuur en directie Theater Ludens
september 2016

Zie je dit jaar in Ludens

Oftwel: het toekomstbeeld van Theater Ludens...



Middag in oktober

“Lekker, koffie!”, mevrouw schudt haar grijze krullen los van haar ‘faux-fur’ muts. Ze pakt een koekje en zwaait naar een vriendin. Die is nieuw, heeft ontmoet bij een dinsdags lunchconcert. Toen de seizoensbrochure uitkwam had zij niet meteen het seizoensabonnement

gekocht, met koffie voor en broodjes na. Dat was een beetje sneu, niemand wilde of kon mee. De foto met de lachende mensen aan de lange tafel hadden haar overgehaald. Eigenlijk was het net een reclame voor olijfolie, een tafel met blij kijkende mensen.

Middag in november

De folder lag bij de bibliotheek. het was een aanbod speciaal voor actieve 65+ers. Niet dat ze daarbij hoorde hoor, nee...

De eerste keer was best gek geweest. Zij kende niemand, en dan acht keer alleen naar een concert... Maar nu herkende ze al heel wat van de vaste gezichten en met de meeste had ze wel eens gesproken. Ah... Haar nieuwe vriendin roert in haar cappuccino... “How are you dear? Was it fun to see the grand children?”

Ergens in december

Kinderstemmen weerkaatsen tegen de muren van de gebouwen rond de ingang van Ludens. Daarbovenuit hoor je de hakken van de juf, ze bepalen het tempo van de zestig tien- en elfjarigen, op weg naar het theater. Zijn ze allemaal de Prins Bernardlaan over?

Uitnodigende lichtjes stralen uit de open deuren. Een vriendelijk glimlachende jonge man aanschouwt het enthousiaste grut. Hij heet ze een welkom en probeert de controle te houden. “Niet klimmen, jongens. Gewoon lekker gaan zitten.” Hij is pas een jaar vrijwilliger bij Ludens en begroet de juf als zijn beste vriendin, want...

Twee weken eerder

Ze spelen allebei bij AMCO. Vorige week was er de uitvoering in de grote zaal. Het was een benefiet voor vluchtelingen. Een staande ovatie in een uitverkocht huis. De opbrengst voor het taalcafé, dat weer gaat draaien in de foyer. Hij houdt van de ochtenden in het theater. Hij had zich meteen aangemeld toen een moeder op school hem vertelde over het werken als vrijwilliger bij het cultuurmenu. Het was makkelijk. Je kon op een online agenda zelf je uren invullen. Zo kon je vrijwilligerswerk makkelijk inpassen in je leven met werk en gezin.

Zondagmiddag in januari

Die middag kreeg hij een app-je van z'n vrienden, Spit Battle in de Ludens. Ludens? Ook nog pal bij zijn huis. Ze kwamen 'm ophalen... Een Voorburgs bandje, later rappers in een battle en een DJ... Gaaf, gaat door zijn hoofd

Zondagmiddag in februari

Hoeveel keer waren ze nu al naar cabaret geweest? Drie vier keer? Soms bekende namen, in september waren ze nog naar Wim Helsen, maar van Kirsten van Teijn hadden ze nog nooit gehoord. Wel heerlijk, cabaret om de hoek. Oh, ze gingen ook wel naar de stad, maar dit was zo heerlijk, straks gewoon naar huis lopen...

Zondagmiddag in maart

Wat bijzonder vonden ze dat, La Pat. Die draaide toch al lang mee? Een zangeres in de buitencategorie. Was het puur een zangeres? Ja, een genre apart. Ze besloten te gaan. Grappig dat ze naar Leidschendam-Voorburg kwam.



Première in april

Een thuiswedstrijd. Haar ouders in de zaal, rij acht, oef, niet helemaal vooraan. Eerste rij zou toch gênant zijn. Achterin een paar oud klasgenoten. Die hadden Voorburg nooit verlaten.

Een staat er in de rij voor een kopje koffie, naast haar oud leraar Nederlands. Hij heeft scholieren bij zich. Acht jaar sinds haar eindexamen, samen met hem had zij nog in de Tobbe haar eerste cabaretvoorstelling gezien, daarna de schoolvoorstellingen.

Toen ging ze naar de 'Kleinkunst', Cameretten en nu weer hier. De grote theaters komen nog wel. Nu eerst deze thuiswedstrijd bij Ludens, een voorpremière in een uitverkocht huis. Haar huis.

De dinsdagen mei

Ze waren met hun filmclub, pomeriggio particolari, [vrij naar Scola], naar de film, wat was het een mooi filmjaar geweest. Bijzondere keuzes, films die je net had gemist kwamen hier nog een keer langs. Ook titels waar ze nooit van gehoord had. Mooi, daar kwamen de twee laatste 'leden' net aan, ze waren compleet.

De laatste zondag in juni

Waanzinnig, die versieringen, die schalen met hapjes. Straks een verrassing op de planken. Er gingen namen rond, maar de directeuren lieten niets los. Spannend, die toespraken, de vrijwilliger van het jaar... Natuurlijk dat waren ze allemaal, maar iedereen was het er mee eens dat zij, nee we noemen geen namen, in het zonnetje werd gezet. Wat een afsluiting, wat een seizoen.



Aanleiding

Theater Ludens bestaat sinds 2012 in deze vorm. Zoals het nu gaat, gaat het goed. Echter, stilstand is achteruitgang. Het kunst- en cultureel landschap in Nederland is de afgelopen jaren snel en rigoureuus veranderd. Verminderde subsidies en de algehele economische crisis hebben het speelveld voor alle theaters in Nederland overhoop gehaald. In de kunsten werken vooral zelfstandigen, subsidies - als die al beschikbaar zijn - zijn op projectbasis, en de hele samenleving doet een steeds groter beroep op vrijwilligers. Veel zekerheden van vijf jaar geleden zijn niet meer.

De maatschappelijke ambities voor de kunsten zijn echter niet minder geworden. Ook de gemeente Leidschendam-Voorburg erkent dat een goed lopend theater een pull-factor is voor inwoners en bedrijven om zich in de gemeente te vestigen én om te blijven. Een theater maakt van een woongemeenschap een leefgemeenschap.

De gemeente beschrijft in haar eigen cultuurvisie Ludens als één van de gemeentelijke culturele hotspots.

Een culturele hotspot is een plaats waar creativiteit vorm krijgt, of waar je van kunst en cultuur geniet. Culturele hotspots zijn bereikbaar voor buurten en wijken, er werken amateurkunstenaars en professionals, men krijgt er les, men leest er en men leert er. Ten slotte zijn de culturele hotspots centra voor historie, rouw en plezier.¹

De ambitie om een echte hotspot te zijn, kan Ludens op dit moment nog niet waar maken. Het theater heeft wel de wil en ambitie om het cultureel middelpunt van de podiumkunsten van Leidschendam-Voorburg te worden. Ludens wil groeien naar een theater dat gemeentebreed bekend staat als de plek waar altijd wel iets gebeurt. Waar het leeft, waar bezoekers komen om inspiratie en ontroering te ademen, dé ontmoetingsplek in de gemeente voor iedereen die een podium zoekt. Ludens heeft een groeiende naam onder de (lokale) amateur- en professionele podiumkunstenaars. Daarnaast zoeken ook bedrijven en maatschappelijke instellingen steeds vaker een podium. Voor presentaties, voor voorstellingen. Voor een stabiele bedrijfsvoering wil Ludens zo veel mogelijk op eigen financiële kracht drijven.

De gemeente Leidschendam-Voorburg heeft de DSP-groep de opdracht gegeven om een benchmark onderzoek te doen naar "het functioneren van het theater en de relatie tussen de gemeente en het theater. De centrale vraag voor het onderzoek is:

"Kan de cultureel-maatschappelijke functie van Theater Ludens geoptimaliseerd worden en wat is daarvoor nodig bij Theater Ludens en bij de gemeente Leidschendam-Voorburg?"²

Op basis van dit rapport is Ludens bij zichzelf te rade gegaan. Tijdens meerdere brain storm sessies met de vrijwilligers, de directie en de bestuursleden zijn veel ideeën en suggesties verzameld over wat nu goed gaat en wat er beter en anders zou moeten om een echte "hot spot" te worden. Dit masterplan is daarvan het resultaat. Een visie op wat Ludens is en verder kan worden.

Waarbij één element onbetwist is: Ludens is een springlevend theater. Theater Ludens brengt mensen bij elkaar; in het theater is ruimte voor verhalen, voor bezinning, inspiratie, plezier, spel. Ludens: omdat leuk uitgaan ook dichtbij kan!

¹ Cultuurvisie gemeente Leidschendam-Voorburg

² Theater Ludens, Versterking cultureel-maatschappelijke functie en benchmark, januari 2016, DSP groep

Toekomstbeeld Theater Ludens

Ludens is een klein theater in Leidschendam-Voorburg dat midden in de lokale samenleving staat. Het theater heeft een *culturele én maatschappelijke functie*³ voor de gemeente. Dit laat het theater zien door de programmering van professionele en amateur-podiumkunsten en door theaterfaciliteiten te bieden voor culturele en maatschappelijke doeleinden. In eerste instantie aan de inwoners, maatschappelijke instellingen en bedrijven in Leidschendam-Voorburg. Daarnaast heeft Ludens een bescheiden regionale functie. Ludens is een *actief, gastgericht* theater met een *volle agenda*.

Binnen Leidschendam-Voorburg is Ludens een *ondernemende* en *initiatiefrijke* speler in de culturele sector. Ludens neemt initiatieven om het culturele aanbod in de gemeente voor het algemene theaterminnende publiek en aanvullend voor speciale doelgroepen te verrijken. In Leidschendam-Voorburg heeft Ludens een centrale positie in het lokale culturele netwerk. Maatschappelijke organisaties in de gemeente weten Ludens te vinden wanneer zij een toegankelijke, inspirerende publieke ruimte nodig hebben.

Om culturele activiteiten voor een divers publiek mogelijk te maken en te houden is een bijdrage van de overheid onontbeerlijk. Subsidie is geen doel op zich. Ludens is *cultureel ondernemend* en biedt haar locatie en culturele diensten aan om het cultureel maatschappelijke aanbod verder te vergroten en daarmee toegang voor iedereen tot het theater te garanderen.

Ludens is een *professioneel* theater dat midden in de samenleving staat. Het theater verkrijgt dit middelpunt met zijn culturele, maatschappelijke en commerciële activiteiten. Belangrijke spelers daarbij zijn de grote groep inspirerende, waardevolle en gezellige *vrijwilligers*. Plaatsen aanbieden voor vrijwilligers ziet Ludens als één van de manieren om invulling te geven aan de maatschappelijke functie van het theater.

Het DNA van Ludens, dat door het hele masterplan heen loopt bestaat uit zes elementen:

1. Ludens heeft een *culturele én maatschappelijke functie* voor de gemeente
2. Ludens is een *ondernemende* en *initiatiefrijke* speler in de culturele sector
3. Ludens is een *actief, gastgericht* theater
4. Ludens heeft een *volle agenda*
5. Ludens is een *professioneel* theater
6. Ludens heeft een kern van waardevolle *vrijwilligers*

Ludens is hét theater van Leidschendam-Voorburg. Ludens is relevant, flexibel en maatschappelijk betrokken en altijd actief. Ludens is de plek om inspiratie en ontroering te ervaren. Ludens biedt een podium voor iedereen die een podium zoekt.

Ludens is een aantrekkelijke plek voor meer dan het reguliere theaterpubliek: in het bijzonder jongeren en senioren in de gemeente voelen zich thuis bij Ludens.

Ludens is een zichtbare partner in het culturele en maatschappelijke netwerk van Leidschendam-Voorburg en Rijswijk.

Ludens speelt, Ludens leeft!

³ De cursieve woorden zijn door bestuur, directie en vrijwilligers gezamenlijk gekozen als de kernwaarden voor de toekomst van het theater.

Gemeentelijke samenvatting DSP rapport

DSP Groep heeft in opdracht van de gemeente Theater Ludens vergeleken met drie theaters van vergelijkbare omvang. Hieruit heeft de gemeente drie conclusies getrokken over Ludens. Onderstaande samenvatting komt uit het raadsvoorstel⁴ van wethouder Rozenberg voor de gemeenteraad van Leidschendam-Voorburg.

“Wat het meest in het oog springt:

1. Programmering: Theater Ludens heeft een brede programmering waarin cabaret en muziek belangrijke publiekstrekkingen zijn. Daarin verschilt Theater Ludens niet van de andere theaters in de benchmark. De andere theaters in de benchmark geven meer ruimte aan amateurs, zowel voor voorstellingen als repetities, en film. Amateurs leveren omzet en draagvlak, creëren aanloop voor de horeca en laten de theaters beantwoorden aan hun maatschappelijke doelstelling. De andere theaters in de benchmark zijn voorts verder in het uitstralen van hun profiel en het bouwen aan een reputatie.

2. Cultureel ondernemerschap: Theater Ludens toont ondernemerschap in verschillende opzichten, zoals in de samenwerking met kindertheaterfestival De Betovering, het stimuleren van de horecafunctie en projecten als 'Theaterkarwei'. Wat cultureel- maatschappelijke projecten betreft - al dan niet gesubsidieerd door de gemeente - loopt Theater Ludens zelfs voor op andere theaters, die op dit terrein weinig activiteiten ontplooiën. De andere theaters in de benchmark onderscheiden zich van Theater Ludens doordat ze veel uit hun faciliteiten halen. Hun ondernemerschap bestaat uit het verhuren van de (theater)zalen, horeca en filmactiviteiten. Hierdoor ontstaan levendige plekken met een aanzienlijke uitstraling.



is

het theater kan toenemen, maar dit vergt nog wel enige tijd.

3. Organisatie: de andere theaters in de benchmark hebben meer personeel in dienst voor de functies administratie, marketing, techniek en facilitaire zaken. Hun vrijwilligersbestand beperkter en wordt niet aangestuurd vanuit de directie, hetgeen een besparing oplevert wat betreft tijd. Door de fusie 2012 is Theater Ludens 'topzwaar' geworden, ook al zijn de loonkosten in absolute zin niet hoog. Het verdienvermogen van
4. Relatie gemeente-theater: de relatie kende teleurstellingen over en weer. Nu is er een open communicatie en bereidheid bij beide partijen om goed te kijken naar de wenselijke en noodzakelijke stappen om verdere bloei van Theater Ludens mogelijk te maken.

DSP Groep geeft aan, dat Theater Ludens op dit moment redelijk goed draait en dat er potentie is om te "groeien en bloeien". Op basis van de huidige uitgangspunten is er echter onvoldoende perspectief voor het theater. Het theater kan met name groeien door een scherper profiel te kiezen, zich meer te richten op maatschappelijke doelgroepen, door zijn ondernemerschap te versterken en door in te zetten op de aantrekkelijkheid van Theater Ludens als culturele locatie waar wat te beleven valt.

⁴ Raadsvoorstel van 15 maart 2016, versienummer 1471629/1527589

Daarin wordt het belemmerd door verschillende zaken, waaronder versnippering van de aandacht, de beperkingen van de locatie, concurrentie, een relatief zwaar management dat veel taken zelf uitvoert, en te weinig (goedkopere) medewerkers.”

Doelstellingen en actiepunten voor Theater Ludens 2016 - 2019

Met bovenstaande waarden en kennis van de eigen sterke en zwakke punten in het achterhoofd ziet Ludens de komende drie theaterseizoenen als transitie jaren naar de “culturele hotspot” zoals de gemeente die beschrijft in de cultuur visie. Hiervoor heeft Ludens drie concrete doelstellingen:

1. positie verwerven als cultureel middelpunt voor de podiumkunsten voor de gemeente Leidschendam-Voorburg
2. bekend staan als een actief, vol theater dat staat voor kwaliteit in theateraanbod en diensten
3. financiële stabiliteit door brede en diverse financiële basis

Deze doelstellingen wil Ludens bereiken door zich te focussen op een aantal actiegerichte punten. Deels komen deze punten uit het DSP rapport, deels komen zij uit Ludens zelf.

De actiepunten zijn:

1. versterken van bestaande doelgroepen: jongeren, ouderen en lokale podiumkunstenaars
2. investeren in nieuwe doelgroepen: de buurt en nieuwe bewoners
3. allianties sluiten met culturele partners
4. filmhuis versterken
5. omzet door commerciële verhuur vergroten
6. zichtbaarheid van het gebouw vergroten
7. toekomstbestendige personeelsopbouw en organisatie



Investeren in nieuwe en bestaande doelgroepen

De belangrijkste functie van theater Ludens is theatervoorstellingen aanbieden aan de inwoners van Leidschendam-Voorburg en andere geïnteresseerden. Onderzoek naar de bezoekers van het theater laat zien dat de meeste bezoekers uit de directe omgeving komen. Een avond in het theater maakt duidelijk dat ook Ludens vooral het reguliere theaterpubliek trekt, blanke bezoekers van tussen de 35-65 jaar met een oververtegenwoordiging van de groep tussen de 55 en 65 jaar.

De samenleving verandert. Om de maatschappelijke ambitie van het theater waar te maken kan Ludens niet alleen blijven programmeren in de comfortabele doelgroep van theaterbezoekers die het theater toch wel weten te vinden.

Kijkend naar de demografie van de gemeente en de beleidswensen van de gemeente wil Ludens op twee specifieke doelgroepen inzetten, ouderen en jeugd. En door creatief te programmeren meteen andere podiumminnende groepen in Leidschendam-Voorburg bedienen.

Ouderen

De gemeente Leidschendam-Voorbrug vergrijst. Culturele activiteiten verruimen de geest, gaan eenzaamheid tegen. Zonder te claimen dat theaterbezoek alle problemen van de ouderdom teniet doet gaan, ziet Ludens een rol voor zichzelf weggelegd om in het bijzonder ouderen en zeer ouderen te activeren. Niet alle ouderen kunnen over één kam geschoren worden, er zijn mensen die tot op zeer hoge leeftijd actief en zelfstandig blijven en mensen die in meerdere of mindere mate begeleiding nodig hebben. In goed overleg met gespecialiseerde organisaties binnen en buiten Leidschendam-Voorburg wil Ludens nieuwe coalities bouwen om ouderen naar het theater te krijgen en hen terug te laten komen.

Met de maatschappelijke verwachting dat ouderen langer thuis blijven wonen betekent dat dat Ludens ook moet nadenken over hoe het theater aantrekkelijk wordt voor de oudste ouderen. Zoals musea speciale rondleidingen voor dementerende ouderen hebben onderzocht Ludens de mogelijkheid specifiek voor deze groep te programmeren.

De programmering voor seizoen 2016-2017 laat al een accentverschuiving richting een oudere doelgroep zien. Ludens heeft nu al het initiatief genomen om samen met de relevante maatschappelijke partners het bestaande aanbod gezamenlijk aan de doelgroep aan te bieden.

Jeugd

Zoals theater voor ouderen oude en nieuwe werelden aanboort, geldt dat ook voor jongeren. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat cultuuronderwijs een waardevolle vormende bijdrage heeft aan de ontwikkeling van jongeren.⁵



⁵ <http://www.rug.nl/cultuuronderwijs/bibliotheek/lessen/pdf/wat-leren-we-van-cultuuronderwijs.pdf>

Kennis maken met theater en podiumkunsten op jonge leeftijd is een waardevolle ervaring waar Ludens graag aan bijdraagt. Ook hiervoor is Ludens van plan meerdere paden te bewandelen en een gevarieerd aanbod te creëren van zowel voorstellingen als faciliteiten. De doelgroep 0- 18 is groot en divers. Dat betekent dat Ludens van de gebaande paden af wil gaan, en op zoek gaat naar nieuwe partners.

De jongste en jonge jeugd weten het theater met school en/of met hun ouders steeds beter te vinden. Middelbare scholieren zijn de echte uitdaging. Theater Ludens zal de komende jaren investeren in de relatie met de omliggende middelbare scholen om ook deze groep naar het theater te krijgen. Daarnaast investeert Ludens in aanvullende programmering om ontspruitende lokale talenten een podium te bieden met bijvoorbeeld popactiviteiten en de Talentenloods.

Ludens realiseert zich dat de kunsten niet voor alle jongeren in Leidschendam-Voorburg financieel toegankelijk zijn. Het theater zet zich samen met de maatschappelijke partners in om deze kinderen toch binnen de muren van het theater te krijgen.

Lokale podiumkunstenaars



Als derde nieuwe doelgroep, maar dan op het podium, wil Ludens de komende jaren investeren in de relatie met lokale professionele podiumkunstenaars. Leidschendam-Voorburg kent een levendige muziekcultuur, veel scholieren hebben privé muzieklles. Nu reizen zij vaak naar Den Haag om concerten te geven, terwijl er een podium met vleugel direct om de hoek beschikbaar is. Daarnaast wonen in de gemeente ook verschillende acteurs en cabaretiërs met landelijke bekendheid. Ludens programmeert actief lokale professionele musici en andere podiumkunstenaars om lunch- en brunch concerten en voorstellingen te geven.

Cultuurmenu voor jong

Vanaf schooljaar 2017-2018 zal Ludens de organisatie van het podiumkunsten gedeelte van het cultuurmenu op zich nemen. Ludens neemt deel aan het "verdiepingsoverleg" waarin Ludens samen met de gemeente en culturele partners zoekt naar een nieuwe invulling van het cultuurmenu.

De buurt

Passend binnen de ambitie om een lokaal middelpunt te zijn, mag de buurt niet ontbreken. Theater Ludens wil onderzoeken of het theater een aantrekkelijke plek kan zijn voor de ondernemers, sportverenigingen en directe omwonenden. De foyer kan een mooie ontmoetingsplek worden voor stijlvolle bijeenkomsten van bijvoorbeeld wijk- en buurtverenigingen. Het theater leent zich voor algemene ledenvergaderingen van ondernemersverenigingen, VVE's en omliggende sportverenigingen. Met grotere reikwijdte dan de buurt kunnen landelijke en lokale politieke partijen ook een podium vinden in Ludens.

Maar vergeet ook de culturele partners en onderwijsinstellingen in de buurt niet. De bibliotheek is aan de overkant van de straat. Al in theater seizoen 2015-2016 programmeerden de bibliotheek en Ludens samen een aantal avonden. Investeren in de relatie met de buurt in de brede zin van het woord past binnen de beschrijving van een culturele hot spot zoals de gemeente Leidschendam-Voorburg die voor ogen heeft.

Nieuwe inwoners

De maatschappelijke opgave van Ludens vraagt dat het theater ook open staat voor de nieuwe bewoners van Leidschendam-Voorburg. Voor de groeiende groep nieuwkomers met een niet Nederlandse achtergrond is Ludens al in gesprek om ruimte te bieden voor taal-café's. Vanzelfsprekend zijn de taal-café's open voor iedereen die zijn of haar Nederlands wil versterken, ook mensen die al langer in Leidschendam-Voorburg wonen.

Op de langere termijn onderzoekt Ludens of expats een interessante doelgroep zijn om speciaal voor te programmeren.

Nieuwe allianties



Nieuwe doelgroepen leidt onvermijdelijk naar nieuwe samenwerkingsverbanden. Vooruitlopend op de toekomstplannen 2016-2019 werkt Ludens al nauwer samen met de Bibliotheek aan de Vliet, de musea (Huygensmuseum Hofwijck en Museum Swaensteyn) en stichting TRIAS in het Cultuuroverleg.

Regionaal werkt Ludens samen met alle theaters die deelnemen aan het jaarlijkse en internationale jeugd- en kunstenfestival De Betovering. Gezamenlijk programmeren smaakt naar meer. Sommige voorstellingen trekken een regionaal publiek, sommige juist heel lokaal, of zelfs uit de buurt. Ook buiten de Betovering om zoekt Ludens de samenwerking met theaters in de buurt voor een complete en aanvullende programmering.

Om de bovenfoyer tot een verzamelpunt voor lokale kunst te maken zal Ludens ook verder in gesprek gaan met de kunstenaars en hun verenigingen in Leidschendam-Voorburg en met de lokale musea.

In het voorjaar 2016 zijn de eerste stappen genomen met de Bibliotheek aan de Vliet, de stichting WOIJ en anderen op gebied van ouderen, om te zien of er in gezamenlijkheid een lokaal aanbod voor ouderen kan worden aangeboden.

Filmhuis

Uit het onderzoek van DSP is gebleken dat film een goed middel is om 'lege' uren in het theater op een goedkope en kwalitatief goede wijze in te vullen. Binnen Ludens is er dan ook de wens om film prominent aan bieden.

In zijn algemeenheid maakt de kwalitatieve arthouse-film opgang in Nederland. Filmhuizen verheugen zich in een groeiend aantal filmliefhebbers. Ook uit verkennende gesprekken met Het Filmhuis Den Haag blijkt een gestage groei van het aantal bezoekers.



De filmwereld heeft de laatste jaren echter een enorme verandering meegemaakt. Het aanbod van film is volledig gedigitaliseerd. Dit heeft filmhuizen in Nederland gedwongen tot investeringen in gebouw en apparatuur, want de bekende projector (filmrollen) wordt niet meer gebruikt. Film wordt nu gedraaid vanaf 4k digitale projectoren. Alleen leden van de NVB (Nederlandse Vereniging van Bioscoopexploitanten) mogen met deze projectoren draaien. En om lid te kunnen zijn moet de filmzaal volledig digitaal zijn.

De DSP adviseert om op termijn de filmhuisfunctie te vervullen.

Maar om eerst diverse soorten film te programmeren om te zien

'wat aanslaat'. Of en hoe arthouse films aanslaan bij de bezoeker

van Theater Ludens, zal moeten worden onderzocht met een publieksonderzoek. Andere wegingsfactor is

de komst van een bioscoop naar Leidsenhage en de verwachte programmering drie kilometer verderop.

Passend binnen de ontwikkelingen rond filmhuizen in

Nederland, zal Ludens experimenteren met randprogrammering rond de films in vorm van bijvoorbeeld lezingen over de actualiteit of

thematische bijeenkomsten rond het land van herkomst van de film.

Naar aanleiding van verder onderzoek en ervaringen in seizoen

2016-2017 met de nieuwe filmprogrammering zal besloten

moeten worden of een investering in digitale projectieapparatuur verantwoord is.

Commerciële huur

Theater Ludens wil naast de inkomsten uit de reguliere voorstellingen meer inkomsten genereren uit commerciële verhuur. Intensiever gebruik van het gebouw naast de culturele activiteiten past binnen de



ambitie van Ludens om een plek in Leidschendam-Voorburg te zijn waar altijd iets gebeurt. Behalve meer directe inkomsten uit huur en baromzet zorgt commerciële verhuur er ook voor dat bezoekers kennis maken met het theater. In de hoop dat zij ook bezoeker worden bij de eigen programmering.

Onder commerciële verhuur verstaat Ludens verhuur aan organisaties die activiteiten in het theater willen opvoeren

waarbij Ludens geen inhoudelijke rol heeft. In verband met de eigen programmering kunnen deze verhuren in het weekend plaatsvinden in de maanden september, december, mei, juni en juli en op maandag-, dinsdag- en woensdagavond. En natuurlijk overdag.

Op dit moment weten de externe culturele organisaties het theater al te vinden. Vanuit de culturele sector is meer vraag dan Ludens nu aan kan in het weekend voor optredens van amateurverenigingen. Ludens zoekt aansluiting bij lokale instellingen en bedrijven als geschikte locatie voor netwerkbijeenkomsten, presentaties en personeelsborrels. De eerste pijlen zal Ludens, naast het Koningin Julianaplein, richten op het Huygenskwartier. Daarnaast volgt Ludens de ontwikkelingen in de Binckhorst nauwgezet.

Het gebouw bepaalt de mogelijkheden waarvoor Ludens door externen wordt ingehuurd. Met inhuur door externe cateraars zijn de beperkingen door de gebrekkige keuken te overzien. Als Ludens meer gebruik kan maken van de ruimtes naast het theater, nemen de mogelijkheden nog meer toe.

Op dit moment kan en wil Ludens zich echter niet rijk rekenen met de mogelijke opbrengst die het theater aan commerciële verhuur binnen kan halen. Het aanbod lokaal en in de regio is groot. Daarbij realiseert Ludens zich ook dat het als gesubsidieerde instelling geen oneerlijke concurrent kan en mag zijn voor de horeca ondernemers binnen de gemeente die vergelijkbare diensten aanbieden.

Zichtbaarheid en bruikbaarheid van het gebouw

Zoals het DSP rapport beschrijft, beperkt het gebouw Ludens in zijn ambities om een cultureel middelpunt van de gemeente Leidschendam-Voorburg te worden. Het theater van Ludens is goed geoutilleerd. De locatie en de vorm en faciliteiten van de rest van het gebouw kunnen wel een investering gebruiken.

Kleine zaal en samenwerken met AMCO

Het amateurtoneel AMCO en theater Ludens zijn directe burens. Beiden richten zich op het actief theaterminnend publiek van Leidschendam-Voorburg met professionele voorstellingen en door zelf



amateur toneel te beoefenen. Op dit moment is er weinig samenwerking, gescheiden door een muur en een deur. Er is echter alle potentie om de podiumkunsten voor in het bijzonder de kern Voorburg te versterken door samen te werken in het gebouw en alle ruimtes in het pand intensiever te gebruiken.

Theater Ludens is in gesprek met AMCO en de gemeente om te onderzoeken of het mogelijk is om van de twee locaties één centrale podiumkunsten middelpunt te maken, waarbij een grote en een

kleine zaal beschikbaar komen voor amateurs en professionals. Ludens ziet win/win voor beide partijen omdat voor beide partijen meer en flexibelere ruimte beschikbaar komt, gezamenlijke publiciteit voor AMCO nieuw publiek kan aantrekken en beiden kunnen profiteren van meer entreegelden.

Binnenruimte en keuken

Ludens wordt intensief gebruikt. Dat betekent dat er altijd wel wensen zijn om het pand op te knappen en te verbeteren en eigentijds te maken en te houden. Ludens heeft de wens om de ondersteunende faciliteiten van het theater, zoals bijvoorbeeld de kassa functies, de foyer boven en de garderobe, aan te passen aan de wensen van deze tijd.

Eten brengt mensen samen. Ludens heeft op dit moment echter zeer beperkte keukenfaciliteiten. Om de maatschappelijke functie van het theater te versterken denkt Ludens aan bijvoorbeeld eten en theater om eenzaamheid te bestrijden, eten en taal voor nieuwkomers in de gemeenten en om nieuw publiek aan te trekken dat snel een hapje wil eten voordat de voorstelling begint. Ook voor de commerciële verhuur is een beter inzetbare keuken nodig. Het vraagt om creativiteit en verder onderzoek naar de wettelijke en ruimtelijke mogelijkheden en het aanbod van lokale cateraars om de keuken van Ludens breder in te kunnen zetten en daarmee een grotere kaart te kunnen aanbieden.

Buitenruimte

Theater Ludens blijft moeilijk zichtbaar vanaf de openbare weg. Ludens en de gemeente zijn in gesprek om de zichtbaarheid te verbeteren als onderdeel van de nieuwe gemeentebeleid rond de buitenruimte en publieke kunstwerken. Ludens is een onderzoek gestart naar de haalbaarheid van het oprichten van een promotiezuil aan de doorgaande weg (Prins Bernhardlaan /Burgemeester Feithplein), waar op een lichtkrant de programmering leesbaar zal zijn. Dit moet een blikvanger worden zodat alle inwoners weten waar Theater Ludens is. Het is niet de bedoeling om de lichtkrant te gebruiken voor reclame, wel om bijvoorbeeld aandacht te vragen voor culturele festiviteiten, die elders in de gemeente plaatsvinden. Ludens onderzoekt ook of verlichting in de tegels van het plein voor het theater mogelijk is.



Personeel en organisatie

Na jaren van bezuinigen in de culturele sector groeit landelijk aandacht voor goed werkgeverschap in de kunsten.⁶ Personele bezetting en organisatie zijn het gevolg van het verleden. Sinds de fusie van 2012 is Ludens, zoals het DSP rapport beschrijft, "topzwaar" en voeren de directieleden noodgedwongen ook veel uitvoerende taken uit.

Om alle nieuwe taken uit te voeren zal de personeelsopbouw van Ludens moeten veranderen, minder aansturing en meer (minder dure) handen. De nieuwe wetgeving rond flexwerk in combinatie met een maatschappelijke taak betekent dat Ludens zich ook moet beraden op de verhouding vast- en flexcontracten en vergoedingen voor vrijwilligers.

Zeker voor een kleine organisatie als Theater Ludens, kunnen duurzame veranderingen alleen in goed overleg met de bestaande staf, vast en flexibel, en met de vrijwilligers invulling krijgen. Het natuurlijk verloop van de zittende staf en de beschikbare middelen bepalen het tempo van de organisatorische veranderingen.

Doel is een duurzame personeels- en organisatie opbouw op basis van goed werkgeverschap. Daarvoor hanteert Ludens een aantal uitgangspunten voor de ontwikkeling van een duurzaam personeels- en organisatie plan:

1. vrijwilligers horen bij Ludens, zij zijn één van de vormen waarin Ludens uiting geeft aan zijn maatschappelijke opgave
2. recht doen aan het onderscheid tussen bestuurstaken, directietaken en uitvoeringstaken
3. goed werkgeverschap
4. opleidingsmogelijkheden/stageplaatsen als onderdeel van de maatschappelijke opgave
5. continu oog voor professionalisering en samenwerking met culturele partners binnen en buiten de gemeente

Om op korte termijn een begin te kunnen maken aan de ontwikkeling naar een toekomstbestendige organisatie heeft het bestuur advies gevraagd van een organisatie adviesbureau gespecialiseerd in de culturele sector.

Vrijwilligers



Voormalig theater de Tobbe draaide helemaal op vrijwilligers, theater Camuz gedeeltelijk. Ook nu zou theater Ludens niet bestaan zonder de onvermoeibare inzet van vrijwilligers. Een deel van de maatschappelijke taken van het theater is gestoeld op het feit dat Ludens zo'n grote groep vrijwilligers aan zich weet te binden. Veranderingen binnen het theater betekent ook dat Ludens moet blijven investeren in de vrijwilligers.

De transitie naar het cultureel middelpunt van de gemeente Leidschendam-Voorburg zal onvermijdelijk implicaties hebben. Dit vraagt om een heroverweging van de taken die betaald gedaan moeten worden en

⁶ <https://www.cultuur.nl/upload/documents/tinyMCE/verkenning-arbeidsmarkt-cultuursector.pdf>

voor welke vrijwilligers inzetbaar zijn. De vrijwilligers committeren zich in eerste instantie aan Ludens voor de culturele theaterfunctie.

De inspanningen van de vrijwilligers vragen om een doorlopende dialoog tussen vrijwilligers, directie en bestuur. Waarbij de inzet van vrijwilligers nauw samenhangt met de haalbare betaalde formatie. De nieuwe intensievere rol die Ludens voor zichzelf ziet in de gemeente betekent dat Ludens blijft investeren in zijn vrijwilligers en waar nodig hen ook opleidt, traint en coacht.

Financiële uitgangspunten en ambities tot 2020

Financiële ambities en uitgangspunten voor de meerjarenraming

De begroting van het theater laat in 2016 een tekort zien van ruim 33.000 euro ondanks solide financieel beleid. Dit verlies betekent niet direct het faillissement van Ludens maar het geeft wel aan dat er iets moet gebeuren. Dat is ook de conclusie van het DSP-rapport. Ludens staat nu voor de ambitieuze opgave om die investeringen te doen en de juiste veranderingen door te voeren om in 2018 met het huidige subsidie niveau van 183.000 euro een sluitende begroting te laten zien. Dit masterplan vormt hiervoor de basis en als het theater dit vertaalt in financieel beleid dan kan Ludens de komende jaren een sluitende meerjarenraming (zie bijlage 2) laten zien. Om dit mogelijk te maken hanteert Ludens de volgende uitgangspunten:

1. continuïteit op langere termijn
2. uitgaven programmering in evenwicht met inkomsten uit entreegelden
3. maatschappelijke programmering is kostendekkend (incl. overhead). Voor deze programmering kan een beroep worden gedaan op de projectensubsidie in het kader van de gemeentelijke cultuurvisie.
4. hogere eigen inkomsten uit de bar
5. hogere eigen inkomsten uit commerciële verhuur
6. meer inkomsten uit externe financieringsbronnen, zoals van culturele en maatschappelijke fondsen
7. extra subsidie in 2016 en 2017
8. extra uitgaven in 2016 en 2017 aan personeel en vrijwilligers, programmering en publiciteit
9. vanaf 2019 flexibeler inzet van het budget voor personeel door natuurlijk verloop in het personeelsbestand.
10. aanwending van een deel van het eigen vermogen voor investeringen in de binnen- en buitenruimte

Investing 2016 – 2017

Ludens heeft in de programmering 2016-2017 al de eerste stappen genomen om te groeien naar een culturele "hot spot". In 2016 en 2017 zullen investeringen worden gedaan die verdere groei en ontwikkeling van het theater mogelijk maken.

1. investeringen in nieuwe programmering gericht op specifieke doelgroepen
2. investeringen in marketing en communicatie om de doelgroepen aan het theater te binden
3. investeringen in de mensen van Ludens om met het theater mee te groeien en te bloeien.
4. investeringen in de binnen- en buitenruimte
5. investeren in de organisatie en medewerkers

Benodigde investering in 2016

Financiering hiervan komt uit de extra subsidie 2016

Actie	Bedrag	Resultaat
Experimenteren met doelgroep gerichte programmering	€ 2.000,00	2 zondagochtend familie concerten Minimaal 2 lezingen in samenwerking met de bibliotheek 6 art house films
Advies en ondersteuning bij opstellen duurzaam personeels- en organisatie plan	€5.000,00	Advies over de meest effectieve en efficiënte organisatie van en taakverdeling binnen Theater Ludens in de toekomst.
Advies en ondersteuning bij ontwikkeling promotiemateriaal voor doelgroepgerichte marketing en communicatie	€5.000,00	Update marketing en PR beleid en promotie materiaal gericht op specifieke doelgroepen
Opleidingsbudget en inzet personeel en vrijwilligers	€8.000,00	Realisatie extra activiteiten
Onderzoek naar mogelijkheden keuken	€500,00	Meer mogelijkheden van externe verhuur
Kleinschalige opknopbeurt bovenfoyer	€750,00	Direct inzetbaar maken van bovenfoyer voor experimenteren met tentoonstellingen lokale kunstenaars

Benodigde investering in 2017

Financiering hiervan komt uit de extra subsidie 2017, het eigen vermogen en fondsenwerving.

Actie	Bedrag	Resultaat
Experimenteren met doelgroep gerichte programmering	€2.000,00	Doelgroepen gerichte programma's. Specifiek te maken op basis van ervaringen seizoen 2016-2017
Investering in samenwerking met het AMCO theater	p.m.	Beter bruikbaar gebouw Meer mogelijkheden voor amateurtoneel
Intensieve marketing campagne gericht op specifieke doelgroepen, met uitbreiding naar wijken en buurten	€6.000,00	Grotere bekendheid en hogere bezettingsgraad door specifieke doelgroepen van theater Ludens
Opleidingsbudget en inzet personeel en vrijwilligers	€10.000,00	Realisatie extra activiteiten
Renovatie boven foyer	€15.000 (EV en fondsen)	Lichtere, opgeknapt boven foyer. Beter in te zetten voor externe verhuur en expositie ruimte voor lokale kunstenaars
Aanpassing buitenruimte	€ 15.000 (EV en fondsen)	Promotiezuil. Betere zichtbaarheid en bereikbaarheid theater

Bijlage 1 Overzicht activiteiten in kader van verschuiving binnen programmering naar ouderen en jongeren, seizoen 2016-2017

Jeugd en jongeren

In het kader van accentverschuivingen in de programmering zal het aanbod er in seizoen 2016-2017 als volgt uitzien.

A. Jeugdtheater

Ongeveer 15 jeugdtheatervoorstellingen op de zondagen. Aanvangstijden 11.00 uur voor de allerkleinsten en 14.00 voor de iets ouderen.

B. Popmuziek

Naast een groot POPweekend zullen er twee à drie POPcafe's georganiseerd worden samen met de Drumschool Voorburg.

C. TheaterKarwei

Activiteit voor 50 kinderen die gedurende één dag bezig zijn met acteren, dansen, muziek/zang en decor met inzet van professionele docenten, gebruik materialen, inzet techniek en PR.

Omdat Ludens hier geen 'elitaire' activiteit van willen maken is er onderzoek gaande naar de haalbaarheid om gratis plaatsen (10 per dag) ter beschikking te stellen aan kinderen die dit normaliter niet kunnen betalen.

Ludens verwacht in de tweede week van de kerstvakantie met TheaterKarwei te starten.

D. Zondagochtend concerten

Vier zondagochtend concerten, eens per maand in de 'koude' maanden. De zondagochtendconcerten worden verzorgd reeds gevestigde artiesten, in tegenstelling tot de lunchconcerten, die een podium bieden aan conservatoriumstudenten en beginnende professionele musici. Enkele van deze concerten krijgen het karakter van een familieconcert. Dus deels is deze concertenreeks een jeugdactiviteit.

E. Voorleeswedstrijden

In samenwerking met de Bibliotheek aan de Vliet worden de lokale en regionale voorleeswedstrijden, een initiatief van ProBiblio, in theater Ludens gehouden. Ludens stelt de zaal ter beschikking voor de lokale (gratis) en regionale editie.

F. Samenwerking scholen

De samenwerking met lokale (basis)scholen neemt steeds vastere vormen aan.

Passend binnen de lokale "hotspot" kunnen lokale scholen tegen zeer lage huurvergoedingen (precies kostendekkend van de kosten gebruik zaal en inzet technici) gebruik maken van de zaal.

Voorbeelden zijn het Klassieke Open Podium van het Dalton Voorburg, de Toneelpresentatie van Dalton Voorburg, Kerstviering Montessorischool Nieuw Vreugd en Rust, theaterrondleiding peutergroepen Montessorischool (gratis), opvoering schoolmusicals groep 8 etc.

G. Cultuurmenu

Ludens verzorgt vanaf 2017-2018 de programmering van het theaterdeel van het Cultuurmenu. Daarnaast biedt Ludens de zaal en techniek aan de partners aan voor cultuurmenu-voorstellingen voor alle basisscholen in Leidschendam-Voorburg.

H. De Betovering

Theater Ludens haakt al een aantal jaren aan bij het Haagse 'Festival De Betovering', Europa's grootste kunst- en cultuurfestival voor de jeugd. Sinds 2014 doet Ludens zelfs de gehele week mee met

voorstellingen (2 voorstellingen per dag gedurende 5 dagen) en workshops (ongeveer 4 per week). Ludens is het enige theater buiten de Haagse gemeentegrenzen dat onderdeel uitmaakt van deze succesvolle programmering.

Ouderen

Ander accentverschuiving binnen de programmering is het organiseren van activiteiten voor ouderen. Deze activiteiten vallen deels onder het sociaal domein van de gemeente Leidschendam-Voorburg, onder andere vereenzaming tegen te gaan.

Theater Ludens zal de volgende activiteiten gaan organiseren:

A. Film

Theater Ludens organiseert op dit moment al twee keer per maand film op groot scherm. In seizoen 2016-2017 zal het aanbod er als volgt uit zien:

- a. Dinsdagavond (1x p.m.): de betere Franse film. Onderzoek laat zien dat deze categorie film op enthousiasme kan rekenen bij de filmbezoekers van Ludens.
- b. Woensdagmiddag 1: arthousefilms.
- c. Woensdagmiddag 2: klassiekers.

De Bibliotheek aan de Vliet organiseert een filmaanbod in Rijswijk. De bibliotheek in Rijswijk heeft een filmselectiegroep (personeel en bezoekers). Ludens en Bibliotheek aan de Vliet zijn inmiddels in gesprek over verdere samenwerking rond het filmaanbod in Rijswijk en Voorburg.

B. Lunchconcerten

Lunchconcerten zijn niet per definitie het domein van ouderen, maar de praktijk leert dat veel ouderen deze concerten bezoeken. Ludens organiseert in seizoen 2016-2017 weer om de dinsdag een lunchconcert. Ongeveer de helft zal worden ingevuld door studenten van CoDarts (Rotterdam) en het Koninklijk Conservatorium (Den Haag). De andere helft van de concerten biedt Ludens podium aan beginnende professionele musici en ensembles.

In seizoen 2016-2017 zal Ludens experimenteren met het aanbieden van een eenvoudige (maar kwalitatief goede) lunch.

C. Zondagochtend concerten

Vier zondagochtendconcerten, eens per maand in de 'koude' maanden door professionele musici met een gevestigde naam. Enkele van deze concerten zullen het karakter krijgen van een familieconcert. Kinderen kunnen dan op kussens voor het podium.

Deze concertenreeks bedient drie groepen: het algemene concertpubliek, ouderen (via het ouderen'menu', jeugd (kussenconcerten).

Tevens zal Ludens experimenteren met een 'fingerfood'-lunch (ongeveer 25 couverts) bij elk concert.

D. Lezingen

In 2016 heeft Ludens voor het eerst samen met de Bibliotheek aan de Vliet een lezing verzorgd voor boekminnend publiek. Annejet van der Zeijl trof een uitverkocht Ludens. In samenwerking met de Bibliotheek aan de Vliet zal Ludens experimenteren met de organisatie van lezingen over actuele onderwerpen en/of door schrijvers. Lezingen kunnen ook gecombineerd met films aangeboden in het filmprogramma van Ludens.

Bijlage 2 Meerjarenraming Theater Ludens als culturele hotspot

					Raming 2016 - 2020					
Baten		2014*	2015		2016	2017	2018	2019	2020	
	Subsidie budget	178	178		181	183	183	183	183	183
	Subsidie exploitatie	80	25		35	25	0	0	0	0
	Subsidie cult hotspot				5	10	0	0	0	0
	Subsidie projecten		6		5	12	20	20	20	20
	Subsidie werkproject		5		5	5	5	0	0	0
		258	214		231	235	208	203	203	203
	Exploitatie baten:									
	Entreegelden	73	82		92	100	100	101	101	101
	Barinkomsten (netto)	10	18		19	19	20	21	21	21
	Verhuren	18	18		19	22	25	26	26	26
		101	118		130	141	145	148	148	148
	Overige baten	10	25		8	9	9	9	9	9
	Totaal baten	369	357		369	385	362	360	360	360
Laste										
n	Huisvestingslasten	83	81		80	80	80	80	80	80
	Personele lasten (vast)	131	133		90	90	90	80	45	45
	Personele lasten (flex)				52	53	43	50	85	85
	Programmering+ pr	85	96		85	93	90	91	91	91
	Publiciteit	25	27		33	35	33	33	33	33
	Organisatie	25	26		21	26	21	21	21	21
	Afschrijvingen	11	10		8	8	5	5	5	5
	Totaal lasten	360	373		369	385	362	360	360	360
	Exploitatie resultaat	9	-16		0	0	0	0	0	0
	* De DSP groep heeft de jaarcijfers 2014 als uitgangspunt gehanteerd voor hun analyse.									