

# Berenschot

**Aan:** Besturen en directies Theater Ludens en Het Veur Theater  
**CC:** Monique Daal, gemeente Leidschendam-Voorburg  
**Van:** Bastiaan Vinkenburg  
**Datum:** 11 januari 2021  
**Onderwerp:** Conclusies van de verkenning van de samenwerking van theaters

## Notitie

Besten,

In deze notitie beschrijven wij de uitkomsten van de verkenning die Berenschot met de gemeente en de theaters afgelopen najaar heeft uitgevoerd om te komen tot een nieuwe organisatiestructuur voor de theaters in Leidschendam-Voorburg. In oktober heeft Berenschot een voorstel voor een organisatiestructuur opgeleverd dat is besproken met de gemeente en de beide besturen van de betrokken theaters. Op basis van de reacties hierop heeft Berenschot in november samen met de betrokkenen drie sporen verkend: programmering, financiën en coördinatie.

### Spoor 1 – Programmering

Programmering vormt de essentie van het theaterwerk. De programmering bepaalt de identiteit, het publieksbereik en daarmee ook de bedrijfsvoering van theaters. Het betreft de voorstellingen waarvoor theaters zelf het initiatief nemen en het risico dragen. In de gebouwen vinden naast programmering ook andere activiteiten plaats, zoals verhuringen, evenementen, repetities, educatieve activiteiten en cultureel-maatschappelijke activiteiten, als hotspot. In onderstaand overzicht staan de activiteiten in 2019 in Ludens en Veur, gebaseerd op lijsten van beide theaters:

| Aantal activiteiten in 2019                     | Ludens     | Veur       | Eindtotaal |
|-------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Programmering</b>                            | <b>141</b> | <b>84</b>  | <b>225</b> |
| Cabaret                                         | 42         | 33         | 75         |
| Muziek/dans                                     | 38         | 19         | 57         |
| Toneel                                          | 6          | 2          | 8          |
| Film (programmering door vrijwilligers)         | 28         | 17         | 45         |
| Jeugdtheater (programmering door vrijwilligers) | 27         | 13         | 40         |
| <b>Overige activiteiten</b>                     | <b>146</b> | <b>118</b> | <b>264</b> |
| Educatie                                        | 30         | 22         | 52         |
| Gezellen (repetities en voorstellingen)         |            | 74         | 74         |
| Jeugdtheaterschool                              | 85         | 6          | 91         |
| Lezing/workshop                                 | 12         | 5          | 17         |
| Pubquiz                                         |            | 11         | 11         |
| Talent                                          | 19         |            | 19         |
| <b>Totaal</b>                                   | <b>287</b> | <b>202</b> | <b>489</b> |

# Berenschot

Een belangrijke aanleiding voor de vorming van één nieuwe theaterorganisatie is het samenvoegen van de programmering. Beide theaters zien er ook de voordelen van als in een nieuwe gezamenlijke organisatie de professionele programmering in één hand, dus bij één programmeur zou liggen. Omdat beide theaters echter sterk hechten aan het zelf vormgeven van de programmering, passend bij de identiteit van het eigen theater, en het opgeven hiervan een groot offer is, is geen overeenstemming bereikt over wie de gezamenlijke programmering zou gaan uitvoeren in één nieuwe organisatie.

Als er twee theaters en daarmee ook twee stichtingen blijven bestaan, kan er wel degelijk goed worden samengewerkt op het vlak van verdelen van programmering en overige activiteiten over beide locaties. De programmering voor seizoen 2020-2021 in beide huizen is in goed overleg tot stand gekomen. Het seizoen is vanwege corona uiteindelijk geheel anders, en grotendeels niet gerealiseerd.

## Spoor 2 – Financiën

Samen met de beide penningmeesters heeft Berenschot de financiën van de huidige organisaties naast elkaar gelegd, op basis van jaarrekening 2019, aan de hand van het IGLO-model. De voorlopige begrotingen van beide organisaties apart en degene die zij eerder voor een gezamenlijke organisatie hebben opgesteld, zijn in dezelfde structuur en in het IGLO-model gebracht. Vervolgens zijn de cijfers aangepast aan de door Berenschot voorgestelde organisatiestructuur, om een nieuwe begroting voor *going concern* (na de fusie en corona) op te bouwen. Deze nieuwe begroting, opgesteld door Berenschot, brengt hogere kosten in beeld voor personeel en organisatie en voor afschrijvingen in Veur. Ook gaat de begroting uit van hogere opbrengsten uit commerciële activiteiten en horeca. De berekeningen en uitkomsten aan de hand van het IGLO-model worden verderop toegelicht.

Er zijn hogere personeelslasten en afschrijvingen voorzien, vooral (maar niet alleen) ten gunste van de professionele inzet in Leidschendam. Waar mogelijk synergievoordelen werden voorzien door het komen tot één organisatie, blijkt juist dat het samenvoegen tot één organisatie leidt tot hogere personele lasten, omdat arbeidsvoorwaarden dan ook met elkaar in lijn moeten worden gebracht. Het Veur Theater werkt nu immers nog niet met professionele en normaal betaalde krachten. Dat is wel een vereiste in de nieuwe organisatie, ook al gaat het om slechts 2 fte extra voor het geheel. En ook dan nog wordt het meeste operationele werk door vrijwilligers gedaan, zelfs de schoonmaak.

Ook zijn hogere opbrengsten geraamd, in totaal € 40.000. Daarbij wordt opgemerkt dat deze onzeker en daarmee risicovol zijn. Deze hogere opbrengsten illustreren wel dat met de extra personele inzet wordt geïnvesteerd in het verdienmodel en dat deze ook leiden tot meer actief gebruik van de beide locaties, via horeca en commerciële activiteiten. In reactie hierop hebben beide besturen laten weten deze begrote meeropbrengsten te risicovol te vinden, en daarom deze niet te willen hanteren.

Conclusie hiervan is dat de keuze om tot één nieuwe organisatie te komen, hogere kosten maar niet navenant hogere opbrengsten met zich meebrengt. Dat leidt voor de nieuwe organisatie tot een hoger beroep op structurele subsidie aan de gemeente. In 2019 ontving Ludens € 300.000 subsidie (waarvan € 20.000 voor het cultuurmenu) en Veur € 14.500 subsidie plus een bijdrage voor de eerste helft van seizoen 2019-2020 van € 10.000 (niet in de jaarrekening opgenomen). Uit de begroting van Berenschot blijkt dat de nieuwe organisatie, om tot een nipt positief exploitatieresultaat te komen, een structurele subsidie van € 365.000 nodig heeft. Dat is € 18.000 subsidie minder dan is getoond in de voorlopige begroting van Ludens en Veur uit mei 2020. Die € 18.000 kan worden gezien als de extra subsidie die nodig is om het risico te dekken dat er maar beperkt hogere opbrengsten worden gegenereerd. De begroting van Berenschot is door beide theaters te risicovol geacht en afgewezen.

# Berenschot

## Spoor 3 – Coördinatie

Met beide voorzitters is de door Berenschot beschreven organisatiestructuur nader besproken, met name ten aanzien van de coördinatie binnen de nieuwe organisatie, zoals de onderlinge afstemming en de besluitvorming. Daarbij was niet alleen aandacht voor de wisselwerking tussen directeur en zakelijk leider, maar ook tussen het bestuur en de verantwoordelijken. In dit spoor zijn de rol en positie van de nieuwe functie van zakelijk leider verder uitgewerkt. In de door Berenschot voorgestelde organisatiestructuur is een zakelijk leider opgenomen. Deze rol ligt tussen die van directeur en locatiemanager in. In het voorstel van Berenschot wordt de zakelijk leider verantwoordelijk voor de verdien capaciteit in beide huizen van de nieuwe organisatie, en krijgt hij een bijpassend takenpakket.

Het bestuur van Theater Ludens heeft afwijzend gereageerd op de rol en positie van de zakelijk leider. Ludens stelt in de schriftelijke reacties dat de instelling van de voorgestelde zakelijk leider botst met de taken van de locatiemanager van Ludens. Deze zou taken van zijn huidige functie moeten laten vallen, en dat kan niet, volgens Ludens. Ook stelt Ludens dat de rol van de zakelijk leider niet helder af te bakenen is met de rol van directeur en daarmee botst met de taken en verantwoordelijkheden van de directeur. Ludens heeft dus geen behoefte aan een extra functie van zakelijk leider. Wel ziet Ludens een rol weggelegd voor een Locatiemanager Plus in Het Veur Theater die ook ondersteuning bij de programmering (deel Veur) kan bieden, naast het regelen van horeca en verhuur.

Het Veur Theater gaat ook niet akkoord met de rolverdeling die Berenschot in de organisatiestructuur heeft voorgesteld. Het Veur stelt in zijn reactie dat het loslaten van zowel de functie directeur als de functie programmeur voor het Veur te grote offers zijn. Dit lijkt het Veur ook niet verantwoord als de zakelijk leider verantwoordelijk zal worden voor de verdien capaciteit van de nieuwe organisatie. Wel kan het Veur zich vinden in een organisatie met één directeur, waarbij de verantwoordelijkheid voor de programmering bij de zakelijk leider ligt. De algemeen directeur is dan voor de algehele leiding over beide theaters en de zakelijk leider is verantwoordelijk voor de gehele programmering van beide theaters. Beide directeurs van de huidige theaters zullen hierbij offers moeten brengen waarbij het Veur opteert voor Oscar als zakelijk leider / programmeur en Rogier als algemeen directeur.

Berenschot heeft gestreefd naar een compromis door het werken met een zakelijk leider, tussen directie en locatie in. Ludens houdt vast aan een rol die meer lijkt op een locatiemanager. Het Veur houdt vast aan een rol die lijkt op een directeur/programmeur. Deze standpunten zijn onverenigbaar.

Verder heeft Berenschot het volgende voorstel gedaan voor een nieuwe samenstelling van een gezamenlijk bestuur: het zal bestaan uit vijf leden. Beide huidige stichtingen kandideren hiervoor twee bestuursleden, waarschijnlijk uit eigen gelederen. Er komt één nieuwe onafhankelijke voorzitter. Het Veur was bereid om deze invulling in overweging te nemen. Het voorstel is echter door Ludens verworpen als zijnde een politieke oplossing in plaats van een inhoudelijke.

## Conclusie: samenvoeging is niet haalbaar

Beide theaterbesturen hebben het afgelopen jaar regelmatig overleg gevoerd en een aantal zaken samen opgepakt. Ook hebben beide besturen meegewerkt aan deze verkenning, genoeg informatie aangeleverd en zich ingespannen om oplossingen en keuzes te onderzoeken, op weg naar één organisatie. Toch zijn de organisaties onvoldoende tot elkaar en tot een gezamenlijke visie op programmering en coördinatie gekomen om samen als één organisatie verder te gaan.

# Berenschot

Berenschot concludeert uit de reacties van beide theaterbesturen dat er geen draagvlak is voor de voorgestelde organisatiestructuur en verdeling van de verantwoordelijkheid over de programmering en de overige culturele, maatschappelijke en commerciële activiteiten. Er is geen synergievoordeel te behalen met een gezamenlijke begroting; sterker nog, de ontwikkeling van een nieuwe organisatie leidt tot hogere kosten die niet met hogere meeropbrengsten worden gedekt. Er is ook geen zicht op een voor beide partijen acceptabel alternatief voor één nieuwe theaterorganisatie, gezien de uiteenlopende standpunten ten aanzien van identiteit en coördinatie.

Het bestuur van het Veur trekt deze conclusie ook, en vreest dat de belangen en identiteit van Het Veur Theater te veel onder druk komen te staan. Het bestuur van Ludens geeft aan dat in een overlegproces van een jaar het vertrouwen in het gezamenlijk voorbereiden van één theaterorganisatie voor Leidschendam-Voorburg wegebt.

## **Samenwerking kan wel tot beoogde resultaten leiden**

Het lijkt Berenschot verstandig dat gemeente en theaters afzien van het streven naar één nieuwe theaterorganisatie. Het blijkt niet haalbaar dat, zoals het Raadsbesluit stelt, *beide podia in de toekomst worden geëxploiteerd door één organisatie die efficiënt werken op het gebied van programmering en contractering, PR, aansturing van vrijwilligers en gastvrijheid*. Dit streven kan wel worden gerealiseerd met twee organisaties, mits die ten aanzien van deze uitvoering met elkaar samenwerken.

Daarbij worden wel de overige punten van het Raadsbesluit recht gedaan. Er is immers *in beide kernen levendig theater, waar ruimte is voor zowel landelijk als lokaal talent, waar cultuurmaatschappelijke partners een plek voor presentatie en bijeenkomsten vinden en die ook commercieel aantrekkelijke locaties aanbieden. Beide podia bieden een complementaire cultuurprogrammering en combineren maatschappelijke en (semi)commerciële activiteiten met een horeca-ondersteuning*.

Er zal wel een vorm moeten worden gevonden dat er voor beide podia samen *één gesprekspartner is aan de subsidietafels voor partners en gemeente om gezamenlijk ambities uit het Sociaal en Ruimtelijk Kompas te behalen, o.a. op het gebied van talentontwikkeling, maar ook om lokaal invulling te kunnen geven aan de Cultuurankermethode uit het Regioprofiel Cultuur*. Het ligt voor de hand dat deze rol van gesprekspartner wordt vervuld door Theater Ludens, dat hiervoor ook subsidie ontvangt. Het Veur Theater heeft aangegeven bereid te zijn de deuren open te zetten voor de hotspotactiviteiten van Theater Ludens. Dit kan ook als voorwaarde voor subsidie worden opgenomen, zie ook hierna.

Berenschot stelt voor dat de theaters zelf een samenwerkingsovereenkomst opstellen waarin afspraken komen over programmering, benutting van ruimtes en de financiën. De samenwerking komt niet door druk van buitenaf tot stand. Daarom is het wijs dat de besturen samen de verantwoordelijkheid voor opstellen en uitvoeren ervan hebben. De gemeente kan toekenning van subsidie hieraan koppelen.

## **Financiële inrichting volgens het IGLO-model**

Een belangrijke vraag die wel resteert na deze conclusie, is hoe de subsidies van de gemeente voor de theaterfuncties in de toekomst moeten worden verdeeld. De gemeente heeft ons gevraagd om hiervoor een voorstel te doen. Daarvoor hanteren wij het IGLO-model. Berenschot heeft dit model ontwikkeld waarmee de publieke financiering voor theaters en andere culturele instellingen kan worden gekoppeld aan drie vormen van bestedingen. In de Excel-bijlage zijn deze cijfers getoond, waarbij omwille van de vertrouwelijkheid de personele onderlegger niet wordt getoond. Het IGLO-model draait om het maken van onderscheid binnen de begroting naar:

# Berenschot

**a. Voorziening: huisvesting, infrastructuur en staforganisatie**

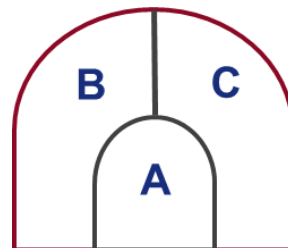
*Geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten*

**b. Subsidiabele culturele en maatschappelijke activiteiten**

*Deels gedekt door eigen inkomsten, deels gesubsidieerd*

**c. Overige culturele en commerciële activiteiten**

*Geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering*



## IGLO-model voor Ludens

Voor Theater Ludens is het IGLO-model toegepast op de cijfers die Ludens heeft aangeleverd voor de verkenning en voor de subsidieaanvraag voor 2021. Uit de IGLO-analyse blijkt het volgende:

- Ludens heeft een sluitende begroting aangeleverd met een beroep op exploitatiesubsidie van € 280.582. Verder verwacht Ludens € 20.000 subsidie van de subsidietafel. Ludens realiseert zelf € 160.500 eigen inkomsten (35%), uit entreegelden (deel B) maar ook horeca en verhuur (deel C).
- Van de exploitatiesubsidie wordt € 170.485 (61%) besteed aan deel A, namelijk € 67.500 aan huur, € 20.500 aan overige huisvestingslasten, € 45.104 aan personele overhead, € 32.383 aan organisatielasten en € 5.000 aan afschrijvingen. Dit is in absolute cijfers circa 10% meer dan in 2019 werd besteed aan deel A, maar wel een vergelijkbaar deel van de exploitatiesubsidie.
- Het resterende deel van de exploitatiesubsidie en de subsidie van de subsidietafel, in totaal € 130.098, worden besteed aan deel B. Vanwege de hoge lasten voor inkoop (€ 137.800), promotie (€ 30.000) en personele inzet (€ 90.955) voor dit deel B, is het tekort op dit deel nog € 14.658.
- Het resterend tekort op deel B wordt opgevangen met de marge op deel C, dus ook € 14.658.

## IGLO-model voor Het Veur

Voor Het Veur Theater is het IGLO-model op een andere wijze toegepast. Hiervoor geldt immers dat het Veur in principe niet meedoet aan de subsidietafel en ook geen programmering of activiteiten uitvoert waar de gemeente subsidie voor beschikbaar stelt. Wel hecht de gemeente eraan dat in Leidschendam een podium beschikbaar is waar ruimte is voor zowel landelijk als lokaal talent, waar cultuurmaatschappelijke partners een plek voor presentatie en bijeenkomsten vinden. Het ligt dan ook in de rede om als gemeente bij te dragen aan het beschikbaar zijn van de voorziening (deel A) maar om de personele inzet en de programmering (deel B) door het Veur te laten terugverdienen door middel van (semi)commerciële activiteiten met een horeca-ondersteuning (deel C). De cijfers van het Veur zijn per jaar wisselend en anticiperen op groei van de gemeentelijke subsidie, mede door de verkenning van de samenvoeging. De IGLO-analyse gaat dan ook enerzijds uit van sommige stabiele cijfers (behoudens de invloed van corona) en anderzijds van nader te bepalen keuzes.

- De eigen inkomsten van het Veur zijn over de jaren heen redelijk stabiel en circa € 125.000, bestaande uit circa € 82.000 entree (deel B), € 33.000 horeca en verhuur (deel C, brutomarge) en € 10.000 overig waaronder sponsors, vrienden en donaties (deel B).
- Tegenover de eigen inkomsten staan inkoopkosten van programmering (voor acteurs, films etc.), promotie en kaartverkoopsysteem, waardoor, zoals gebruikelijk is bij theaters, er in feite niet of nauwelijks brutomarge wordt gemaakt op de voorstellingen zelf. En dan zijn er nog geen personele kosten aan toegerekend voor programmering, techniek en realisatie.

# Berenschot

- De huisvestingslasten zijn de afgelopen jaren ook redelijk stabiel, circa € 50.000, bestaande uit circa € 40.000 huur, € 8.500 energie en € 1.500 overig. Hierin zijn echter niet meegenomen het onderhoud en afschrijvingen, waardoor er ook sprake is van achterstallig onderhoud.
- Het Veur maakte in 2019 volgens de jaarrekening een klein verlies van € 5.399. In dat jaar was de exploitatiesubsidie € 14.491, en er zijn geen personeelskosten ten laste van het theater gekomen anders dan inhuur techniek en vergoeding van vrijwilligers.
- Het Veur heeft in 2018 en 2019 aangegeven bij de gemeente op deze basis geen duurzame theatervoorziening in stand te kunnen houden. In het beleidsplan 2018-2020 werd, ondanks een subsidie van € 5.000 per jaar, voor 2019 en 2020 een tekort geraamd van circa € 50.000, als gevolg van hogere lasten voor personeel, techniek, onderhoud en organisatie. De gemeente heeft voor 2020 een eenmalige subsidie van € 40.000 toegekend, waarvan € 25.000 als samenwerkingsbonus.
- De gemeente beschikt over een begroting van het Veur voor 2020, die echter vanwege corona geen weerspiegeling van de realiteit is. Deze begroting sluit met een subsidie van € 40.000. Voor 2021 is bij de gemeente nog geen begroting van het Veur ingediend, waarschijnlijk in afwachting van deze verkenning. In de met Ludens samen opgestelde begroting is voor het Veur € 97.500 aan subsidie opgenomen. Die met € 83.000 verhoogde subsidie ten opzichte van de jaarrekening 2019 zou met name ten goede komen aan personele lasten van € 72.500 en hogere inkoopsommen, maar er is nog geen verhoging opgenomen voor onderhoud of afschrijvingen.

## Vormen voor subsidie voor het Veur

Als de gemeente het advies van Berenschot overneemt om niet meer naar één nieuwe organisatie te streven maar wel het Veur in staat te stellen om als theater te functioneren en culturele en maatschappelijke activiteiten aan te bieden in Leidschendam, dan moet de gemeente vervolgens bepalen hoeveel subsidie daartoe aan het Veur wordt toegekend. Een logisch uitgangspunt is dat het Veur in elk geval zelf het tekort op deel B financiert met deel C, en het theater beschikbaar stelt voor hotspot-activiteiten. Redenerend vanuit het IGLO-model zijn er dan verschillende subsidiebedragen mogelijk, voor de kale huur, voor de gehele huisvesting, en eventueel voor de personele overhead. Redenerend vanuit het principe van de subsidietafels dat geen organisaties maar activiteiten worden gesubsidieerd, kan er subsidie aan Ludens worden verstrekt dat daarmee ruimte bij het Veur huurt voor hotspot-activiteiten in Leidschendam, maar die optie is eerder door Ludens verworpen. Ten slotte kan ook nog een algemene bijdrage aan het Veur voor het continueren van het theater worden toegekend op basis van het beschikbare budget, maar daar is niet direct een grondslag voor.

## Naast exploitatiesubsidie nog meer lasten om te dragen

We merken op dat de gehanteerde begrotingen voor 2021 en vertalingen in het IGLO-model uitgaan van *going concern*. We weten ook dat in 2021 de financiën nog sterk worden beïnvloed door corona. Daarmee is niet te verwachten dat de ramingen al voor 2021 zullen gelden. De gemeente heeft voor 2020 al in het kader van noodsteun voor corona € 30.000 extra bijgedragen aan Ludens en € 10.000 aan het Veur. De gemeente ontvangt voor het ondersteunen van de vitale culturele infrastructuur ook rijkssteun in 2020 van € 444.000 en voor de eerste helft van 2021 nog eens € 289.000.

Verder is er sprake van achterstallig onderhoud in het Veur. Die lasten kunnen worden verwerkt in dotaties dan wel afschrijvingen in de exploitatierekeningen, maar kunnen ook eenmalig worden vergoed door de gemeente, waardoor de structurele lasten lager blijven. De gemeente spaart wel weer transitiekosten uit die moeten worden gemaakt voor het inrichten van één nieuwe organisatie.