

Theater Ludens

van doorsnee theater tot culturele ontmoetingsplaats



tussenevaluatie oktober 2017

VAN DOORSNEE-THEATER TOT CULTURELE ONTMOETINGSPLAATS

1 Inleiding

In opdracht van de gemeente Leidschendam-Voorburg onderzocht de DSP-groep uit Amsterdam in overleg met Theater Ludens het functioneren van het theater en de relatie tussen de gemeente en het theater. Het eindrapport is in januari 2016 aangeboden.

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal:

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

Onder optimaal verstaat de DSP- groep:

- Financieel gezond: hoogte subsidie, eigen inkomsten en de kosten;
- Inhoudelijk sterk: culturele en sociale activiteiten, opereren binnen de doelstellingen van “Van Forum tot Universum”;
- Breed draagvlak: publieksbereik, maatschappelijk draagvlak en betrokkenheid, samenwerking met culturele en maatschappelijke organisaties in Leidschendam-Voorburg en met het MKB;
- Duurzaam functioneren: samenstelling van de directie en de (vrijwilligers) organisatie), bestuursamenstelling en governance, afspraken met de gemeente.

De DSP-groep constateert , dat Theater Ludens redelijk goed draait en er potentie is om te groeien en bloeien. De potentie van Theater Ludens zal ingevuld moeten worden. Volgens de DSP-groep kan het theater kan met name groeien door:

- * *Een scherper profiel te kiezen;*
- * *Zich meer te richten op maatschappelijke doelgroepen;*
- * *Zijn ondernemerschap te versterken en*
- * *Door in te zetten op de aantrekkelijkheid van Theater Ludens als “culturele locatie waar wat te beleven valt”.*

Het advies van de DSP-groep is door gemeente Leidschendam-Voorburg en Theater Ludens overgenomen.

Naar aanleiding van het DSP-rapport heeft Theater Ludens in september 2016 zijn Masterplan 2016-2019 vastgesteld en aan de gemeente aangeboden.

De gemeente heeft zijn subsidie 2017 aan Theater Ludens toegekend voor de uitvoering van de volgende activiteiten

- Een professioneel en breed aanbod op het gebied van podiumkunsten;
- Het beheren van een theatervoorziening;
- Uitvoering geven aan het masterplan;
- De subsidie draagt bij aan de volgende doelstelling uit de sociale cultuurvisie:

- handhaven van een goed voorzieningenniveau;
- sociaal isolement van inwoners voorkomen en bestrijden
- de betrokkenheid van inwoners bij elkaar, de buurt en de stad vergroten
- effectiever en efficiënter samenwerken in de keten(s)

De gemeente heeft in lijn hiermee Theater Ludens aangewezen als culturele hotspot¹

In het DSP-advies is het volgende stappenplan opgenomen:

2017:

- *Eerste kwartaal: uitvoeren lichte tussenevaluatie: is Theater Ludens op koers;*
- *Tweede kwartaal: beoordeling door college en raad van eventuele aanvullende subsidieaanvraag van Theater Ludens met de onderlegger de tussenevaluatie en de jaarcijfers 2016;*

2018:

- *Eindevaluatie: in hoeverre zijn de vernieuwde ambities van Theater Ludens gerealiseerd en welke stappen zijn vanaf 2018 nog nodig om een volwaardige culturele hotspot te worden?*

In mei 2017 heeft Ludens een korte voortgangsrapportage aan de gemeente verzonden.

In deze tussenevaluatie “Van doorsnee-theater tot culturele ontmoetingsplaats” rapporteren we de stand van zaken bij de uitvoering van het masterplan en waar onze risico’s liggen. De jaarcijfers 2016 zijn eerder toegezonden bij de subsidieaanvraag 2018.

Leeswijzer vervolg:

Hoofdstuk 2: resultaten uitvoering Masterplan

Hoofdstuk 3: risicomanagement

Hoofdstuk 4: conclusies evaluatie en overlegpunten

Bijlage 1: Doorgemaakte ontwikkeling van Theater Ludens

Bijlage 2: Grafiek financiën Theater Ludens

Bijlage 3: Overzicht subsidies 2014 – 2018

Bijlage 4: Subsidievergelijking met andere Theaters

¹ *Cultuurvisie gemeente*: 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. Cultuurvisie 2015-2030 (Van Forum tot Universum): *speerpunt 2*.

2 Resultaten uitvoering Masterplan

2.1 Een scherper profiel

Het theater werkt hard aan een uitbreiding van het publiek op zijn sterke en onderscheidende kanten mede door het bedienen van maatschappelijke doelgroepen (jeugd en ouderen) , een breder filmaanbod, taalcafé, lokaal talent en samenwerking met culturele partners.

Er is met de programmering 2017 – 2018 al veel bereikt.

2.1.1 Jeugd

Onze jeugdactiviteiten zijn sterk gegroeid (Jeugdtheater op de zondagmiddag, Festival De Betovering in de herfstvakantie, vakantieactiviteiten met TheaterKarwei, talentontwikkeling met De Talentenloods, popactiviteiten voor lokale (jonge) muzikanten en natuurlijk de Jeugdtheaterschool - LV). Middels al deze activiteiten bereiken wij veel jongeren van klein tot groot in een breed palet.

Kunst en cultuur dragen bij aan maatschappelijke vaardigheden (cultuureducatie) ².

Theater Ludens organiseert sinds seizoen 2017-2018 de theatertak van het Cultuurmenu; een programma waarin alle leerlingen van het Primair Onderwijs onze lokale theaters minimaal één maal per jaar bezoeken en zo in aanraking komen met cultuur. Tevens spelen wij een prominente rol in de *Verdiepingswerkgroep* met betrekking tot het Cultuurmenu; een werkgroep die nieuwe inhoud en betekenis aan het cultuurmenu wil geven. Samen met TRIAS hebben wij het initiatief genomen voor de Jeugdtheaterschool LV. Dit draagt bij tot de kunstzinnige en sociale vorming van jongeren.

2.1.2 Ouderen

Ludens heeft voor seizoen 2017-2018 een matineeprogramma ontwikkeld voor de dinsdag- en donderdagmiddag. Centraal in deze activiteiten staan concerten, films en voorstellingen, ‘speciaal voor hen die ‘s avonds de deur niet uit willen of kunnen’.

Er is samenwerking gezocht en gevonden met WOIJ en de Bibliotheek aan de Vliet om de activiteiten voor ouderen gezamenlijk, en daardoor overzichtelijk, aan te bieden. Tevens zullen wij hiertoe samenwerking gaan zoeken met de wijk- en dienstencentra. Ter financiering hebben wij hiertoe externe fondsen benaderd. Activiteiten voor ouderen zijn niet alleen belangrijk ter verstrooiing en ontspanning, maar hebben uitdrukkelijk een belangrijke functie in het tegengaan van vereenzaming en isolement. Naar een voorstelling gaan is elkaar immers ook tegenkomen, met elkaar praten, delen en beleven.

2.1.3 Film

Ludens heeft ingezet op film in het kader van de matinee-programmering, hierboven al genoemd.

Op de dinsdagavond bieden wij een wat meer filmhuis-achtig aanbod aan. Enkele jaren geleden hebben wij samen met het Haags Filmhuis een plan ontwikkeld om in Ludens een dependance te vestigen van het Filmhuis. Dat vereist echter een behoorlijke investering, Toch blijven wij scherp op de eventuele mogelijkheid om dit plan toch te realiseren.

2.1.4 Taalcafé

Met het Taalcafé bieden wij sociaal contact en participatie aan voor de groep nieuwe Nederlanders en statushouders.

² Cultuurvisie 2015-2030 (Van Forum tot Universum: *Speerpunt 3*)

2.1.5 Ruim baan lokaal talent

Naast onze 'reguliere' voorstellingen maken wij in Ludens ruim baan voor het lokale talent:

- talentenloods,
- talentenavonden van scholen,
- cultuureducatieprojecten,
- POP activiteiten,
- lokale koren en
- lokale aanbieders zoals Dans aan de Vliet, Voorburgs Operakoor, Stichting Mooi Voorburg
- doorlopende exposities in onze foyer, waarmee we lokale amateur-kunstschilders een expositiemogelijkheid aanbieden

Het aantal activiteiten is nog steeds stijgende. Door het organiseren van tal van activiteiten met onze partners dragen wij bij aan het maatschappelijke klimaat in onze gemeente.

2.1.6 Samenwerking met culturele partners ³

In de ontwikkeling van ons theater zoeken we samenwerking met onze culturele, commerciële en maatschappelijke partners. Hier werken wij dan ook nauw mee samen in de ontwikkeling van ons aanbod. Voorbeelden zijn Stichting TRIAS, Huygensmuseum Hofwijck, Museum Swaensteyn, Theatergroep Voorburg (AMCO-Theater), Bibliotheek aan de Vliet, Rijswijkse Schouwburg, Museum Rijswijk, WOEJ, Kunstcentrum Brugman om er een aantal te noemen.

Het aantal voorstellingen in het programma- aanbod van Theater Ludens (160 voorstellingen + Hotspot-activiteiten) in combinatie met het aanbod van het Veur theater (67) is een mooi en breed aanbod voor onze gemeente. Theater Ludens organiseert de cultuurmenu voorstellingen voor de leerlingen van het primair onderwijs in onze gemeente. Deze voorstellingen worden zowel in theater Ludens als in het Veur theater gehouden. Het Veur theater ontvangt van Theater Ludens hiervoor een geldelijke vergoeding.

Met het Veur-theater voeren we overleg over onze samenwerking.

2.1.7 Ideeën-ontwikkeling

De directie onderzoekt nieuwe initiatieven als Verhalen van Nix (verhalen van bewoners uit de oude wijken), Lokale Pracht (een jaarlijkse theatrale wandeling door historisch Leidschendam-Voorburg) en Grey Vibes (een soort van theaterschool voor ouderen).

2.2 Ondernemerschap door steviger in te zetten op de aantrekkelijkheid van Theater Ludens als “culturele locatie waar wat te beleven valt”.

2.2.1 Aanbod seizoen 2017 – 2018

Met 160 voorstellingen in het seizoen 2017 – 2018 voorstellingen op gebied van toneel, cabaret, muziek, dans, film en jeugdtheater hebben we ons aanbod op vrijwel maximaal niveau, een zeer

³ Cultuurvisie 2015-2030 (Van Forum tot Universum): *speerpunt 4*: Samenwerking draagt bij aan kunst en cultuur.

stevige bijdrage aan het lokale kunst- en cultuurklimaat. We voeren acties om met dit extra aanbod meer publiek te werven ⁴.

2.2.2 Aantal activiteiten, bezoekers en dagdelen in gebruik

De inzet van directie en medewerkers mede op basis van het Masterplan (2016) heeft geleid tot een stevige groei in aantal activiteiten en bezoekers. De verwachting is, dat de groei ook in 2018 doorzet. In **Biilage 1** is de doorgemaakte ontwikkeling in cijfers en tabelvorm weergegeven.

2.2.3 Organisatie

Theater Ludens is over het geheel genomen een vrijwilligersorganisatie met een kleine staf. Zonder de inzet van de vrijwillige medewerkers en hun drijvend enthousiasme is de groei en het neerzetten van een “culturele hotspot” niet mogelijk.

Vanuit passie en betrokkenheid hebben alle 69 medewerkers van Ludens, van bestuursvoorzitter tot vrijwilliger, van directeur tot schoonmaker zich de afgelopen twee jaar ingezet om de transformatie voor elkaar te krijgen. En het is gelukt! Maar de grenzen van onze organisatorische en financiële capaciteit worden bereikt.

Wat de staf betreft is de personeelsontwikkeling mede op basis van het DSP-advies als volgt:

- * in 2015 is een parttime bar/beheer-coördinator aangetrokken om meer inkomsten uit bar-omzet en verhuren te genereren en de vele extra activiteiten het hoofd te bieden;
- * in 2016 is er een parttime pr-medewerker in tijdelijke dienst genomen, noodzakelijk om de gewenste pr-activiteiten naar onze doelgroepen voldoende aandacht te geven.

Met de aanname van deze betaalde medewerkers is al meer diversificatie in de personeelsopbouw van de vaste staf bereikt. Beide medewerkers hebben de werkdruk van de directie verlicht en de directie in de gelegenheid gesteld zich meer bezig te houden met de verdere ontwikkeling van de artistieke, cultureel-maatschappelijke ontwikkeling van het theater (de culturele hotspot van Leidschendam-Voorburg).

In 2019 zal, door natuurlijk verloop, de organisatie verder kunnen worden gediversifieerd. Door vertrek van één van de directeuren zal het aantal directie-uren worden teruggebracht en de ondersteuning door betaalde medewerkers kan worden verbeterd. Er ontstaat een evenwichtiger organisatie. De functieformatie zal dan van 2,4 naar 3,5 fte kunnen stijgen. In vergelijking met andere –vergelijkbare- theaters is het aantal fte’s dan nog gering.

De kwaliteit van de personele organisatie moet op peil worden gehouden en waar nodig worden verbeterd. Coaching, begeleiding en scholing moeten beter. Zowel staf, als de vrijwillige medewerkers moet de mogelijkheid worden geboden zich te verbeteren op goed cultureel ondernemerschap. Maar dit komt nu in de knel, als dit kosten met zich meebrengt.

⁴ Cultuurvisie 2015-2030 (Van Forum tot Universum): speerpunt 1: Kunst en cultuur dragen bij tot het aantrekken van bezoekers en (nieuwe) bewoners.

3 Risicomanagement

3.1 Voorwaarden voor optimaal functioneren

Theater Ludens functioneert optimaal, als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan⁵:

- Inhoudelijk sterk: culturele en sociale activiteiten, opereren binnen de doelstellingen van “Van Forum tot Universum”;
- Breed draagvlak: publieksbereik, maatschappelijk draagvlak en betrokkenheid, samenwerking met culturele en maatschappelijke organisaties in Leidschendam-Voorburg en met het MKB;
- Duurzaam functioneren: samenstelling van de directie en de (vrijwilligers) organisatie), bestuursamenstelling en governance, afspraken met de gemeente.
- Financieel gezond: hoogte subsidie, eigen inkomsten en de kosten;

De optimalisering van de cultureel-maatschappelijke functie van Theater Ludens vergt acties en draagt risico's op deze velden.

3.2 Inhoudelijk sterk, programmering

In hoofdstuk 3 hebben we aangegeven waar we in de programmering stappen hebben gemaakt. We hebben de goede lijn te pakken op de hoofdpunten van het DSP-advies. Onze ambitie is om ook andere kunstvormen een kans te geven.

Inherent aan programmering is het **risico op voldoende bezetting**. We kunnen op basis van onze ervaring een goede inschatting maken van de te verwachten belangstelling, maar in de praktijk kan dit mee of tegenvallen. In het laatste geval moet er dan meer dan begroot op toegelegd moet worden. Dat risico wordt groter als er meer activiteiten (culturele hotspot) en een brede programmering met een aantal “pareltjes”, bijvoorbeeld dans of toneel, om meer en ander publiek te trekken worden geprogrammeerd. Hier geldt, dat de kost in de vorm van nieuwe initiatieven voor de baat, in de vorm van nieuw publiek, uitgaat.

De huidige koers van Theater Ludens, in lijn met de subsidievoorwaarden van de gemeente, houdt in, dat we op programmering risico's nemen.

Met de keus van een ruimere programmering komen er minder dagdelen beschikbaar zijn voor commerciële verhuur. Dus **minder commercieel inkomen**.

Op dit moment- oktober 2017- programmeren wij voor het seizoen september 2018 - juni 2019. Wij gaan financiële verplichtingen aan, maar hebben **onvoldoende zekerheid of met de huidige invulling van de programmering de subsidie en de eigen inkomsten de kosten voldoende kunnen dekken met behoud van de continuïteit**.

3.3 Breed draagvlak

We bereiken meer publiek en samenwerking met onze culturele partners leidt ook tot meer activiteiten. We houden de lijn vast van de ruimere programmering en van inzet op culturele en sociale activiteiten en van opereren binnen de doelstellingen van “Van Forum tot Universum”. Een risico is, dat we de **huidige activiteiten, maar vooral nieuwe initiatieven onvoldoende onder de aandacht** krijgen van onze doelgroepen. We zijn onze PR aan het verbeteren en organiseren bijscholing van onze organisatie op dit punt.

⁵ DSP-rapport

3.4 Duurzaam functioneren

Bij duurzaam functioneren hoort goed werkgeverschap.

De contracten met directie en betaalde medewerkers zijn vernieuwd. En door natuurlijk verloop kan de organisatie diversifiëren (minder inzet directie en meer ondersteuning). Na een wettelijke termijn willen we de betrokken personeelsleden, bij goed functioneren, in vaste dienst aannemen.

Het aantal activiteiten zit aan de grens van wat de organisatie kan dragen. De inzet van de vrijwillige medewerkers is hierbij onmisbaar.

Er zijn hier twee risico's die we aan moeten pakken:

- **onzekerheid van salaris en in vaste dienst kunnen nemen van betaalde medewerkers;**
- **zorg voor overbelasting en kwaliteit van de inzet van de vrijwillige medewerkers;**
- **begeleiding, aansturing en coaching van de vrijwillige medewerkers.**

Hier dienen voor de komende jaren duidelijke afspraken met de gemeente te worden gemaakt.

3.5 Financieel gezond

3.5.1 Eigen inkomsten gestegen

Ten opzichte van het DSP uitgangsjaar (2014) zijn de eigen inkomsten in 2017 met ruim 40% gestegen (95.000,-/134.500,-).

Verdere stijging van de eigen inkomsten is niet te verwachten. De bezettingsgraad (programmering) benadert zijn maximale omvang. De commerciële verhuren zijn marktconform. Voor culturele en maatschappelijke organisaties vragen we een bescheiden huur.

3.5.2 Eigen vermogen gedaald

In 2016 hebben wij aangegeven een deel van ons eigen vermogen te willen aanwenden om de transitie naar de culturele hotspot te realiseren. Dit is een bewuste keuze geweest. Omdat wij geloven in de maatschappelijke meerwaarde die het theater kan bieden. En omdat er in ons eigen vermogen ruimte zit. In ons Masterplan werd rekening gehouden met een beschikbare ruimte van € 40.000,-.

In onderstaand schema staat het verloop van de exploitatieresultaten, de eigen inkomsten en de invloed hiervan op het eigen vermogen.

Verloop eigen vermogen

Jaar	Eigen Vermogen	Exploitatie- resultaat	Entree	Bar/verhuur	Tot inkomsten
2014	(ult) 122.656,-	winst 8.987,-	72.824,-	22.991,-	95.815,-
2015	(ult) 106.087,-	verlies 16.569,-	82.626,-	36.067,-	118.693,-
2016	(ult) 91.249,-	verlies 14.838,-	85.725,-	35.636,-	121.361,-
2017 *	(ult) 75.973,-	verlies 15.276,-	91.500,-	43.000,-	134.500,-

2018.	(ult).	32.973.-	verlies 43.000.-	95.000.-	43.000.-	138.000.-
-------	--------	----------	------------------	----------	----------	-----------

Vergelijking 2014 t.o.v. 2018

De vermindering van de subsidie ten bedrage van € 71.500 en het investeren in de culturele hotspot hebben we maar gedeeltelijk kunnen compenseren met de toename van de inkomsten.

Bij voortgaande inzet van eigen vermogen zou dit in drie jaar teruglopen van € 106.000 (eind 2015) naar bijna € 33.000,- (eind 2018). Voor 2017 is er nog wat ruimte, maar **een eigen vermogen van**

minder dan € 50.000 is onverantwoord. Dit is het minimum om enerzijds onverwachte tegenvallers op te vangen en anderzijds aan alle financiële verplichtingen te voldoen. Het is duidelijk, dat na 2017 verder interen op het eigen vermogen de continuïteit in gevaar brengt. In **bijlage 2** is de eigen financiële situatie weergegeven.

3.5.3 Subsidie is kritische factor

Subsidie 2017

Voor de grote bezuinigingen van 2015 verstrekke de Gemeente € 358.416,- (2014) aan subsidie aan de theaters van Leidschendam-Voorburg. Theater Ludens ontving in 2014 € 256.754.-

De huidige budget subsidie 2017 voor Theater Ludens bedraagt € 183.160,-. Ook werd een niet-structurele subsidie van € 25.000 verleend.

Er zijn diverse onderwerpen waar subsidies voor verleend worden t.w. de exploitatie van het theater, speciale ontwikkeling (culturele hotspot) en projecten (activiteiten).

Voor wat Theater Ludens nu presteert aan invulling van de gemeentelijke subsidievoorwaarden **schiet de huidige subsidie te kort**, ondanks de aanmerkelijke stijging van de eigen inkomsten. Het tekort is afgedekt met de inzet uit eigen vermogen (zie hierboven) en, waar mogelijk, projectsubsidies.

Subsidieaanvraag 2018

Bij ongewijzigd subsidiebeleid zouden wij in 2018 € 185.230 subsidie ontvangen. Bij de huidige prestatie overeenkomstig de subsidievoorwaarden verwachten we **voor 2018 een verlies van €43.000**. Dit valt niet meer goed te maken met inzet van eigen vermogen.

Om de exploitatie van de culturele ontmoetingsplaats, die Ludens inmiddels is geworden in stand te houden hebben we voor 2018 een verhoging van de structurele subsidie aangevraagd van € 43.000 naar € 228.230.

Indien de lopende subsidieaanvragen uit de projectenpot worden gehonoreerd, zal het exploitatietekort voor 2018 minder negatief kunnen uitvallen.

In **bijlage 3** is het overzicht van de subsidies 2014 – 2018 weergegeven.

Subsidie 2019 en volgende jaren

Het niveau van de structurele budgetsubsidie is ontoereikend voor de invulling van de activiteiten op het huidige niveau.

4 Conclusies evaluatie en overlegpunten

4.1 Conclusies

1. Theater Ludens heeft voor een belangrijk deel de adviezen van het DSP-rapport en zijn Masterplan ingevuld. Er is een scherper profiel en meer gerichtheid op de maatschappelijke doelgroepen. De Culturele Hotspot heeft vorm en invulling gekregen;
2. Met 160 voorstellingen, de groei van het aantal bezoekers en commerciële activiteiten staat het ondernemerschap er beter voor;
3. Veel aandacht moet nog worden gegeven aan beter bereik van en communicatie met ons publiek om de huidige programmering onder de aandacht te brengen;
4. De organisatie is sterker gemaakt, maar de grenzen van wat de organisatie aankan zijn bereikt;
5. De eigen inkomsten zijn van €95.000 (2014) tot €134.500 (2017) gestegen. Ruim 40%;
6. Het eigen vermogen is gedaald. Voor 2018 kan hier geen beroep meer op worden gedaan;
7. Verhoging subsidieaanvraag 2018 met €43.000 tot €228.230 aangevraagd;
8. Duidelijkheid is nodig voor 2019 om de koers van Theater Ludens inhoud te geven;
9. Voor vergelijkbare theaters en gemeenten worden hogere subsidies verleend om de gevraagde theatervoorziening te continueren;
10. Bij ongewijzigd beleid komt de continuïteit in 2019 in gevaar;
11. Overleg met de gemeente is nodig om de functie van Theater Ludens voor Leidschendam-Voorburg voor in 2019 te (her)formuleren.

4.2 Overlegpunten met gemeente

4.2.1 Naar inhoud, programmering en organisatie

De prestaties van Theater Ludens vullen de subsidievoorwaarden goed in.

4.2.2 Naar financiën

Het bestuur van Theater Ludens ziet drie varianten om de prestaties van Theater Ludens in overeenstemming te brengen met beschikbare financiële middelen

1. **Variant 1:** de programmering richten op een subsidie van € 185.230 (beleid 2018). Dit houdt in, dat we terug moeten naar ca. 120 voorstellingen met een veilige keuze van producties en het selecteren op cultureel-maatschappelijke activiteiten die weinig risico met zich dragen. De ontwikkeling van een culturele ontmoetingsplaats, waar altijd wat gebeurt, wordt deels verlaten;
2. **Variant 2:** we houden de ingezette lijn vast conform de adviezen van het DSP-rapport en de volledige invulling van de subsidievoorwaarden. Met de huidige subsidielijns lukt dit niet, evenmin als in andere gemeenten met een vergelijkbare theatervoorziening. Wij begroten de extra subsidievraag om variant 2 uit te voeren op structureel ca. €55.000 meer dan het niveau van 2018 (rond €185.000);
3. **Variant 3** = variant 2 + het duurzaam maken van de theaterorganisatie., onder meer door zekerheid van salaris en in vaste dienst kunnen nemen van betaalde medewerkers; kwaliteit van vrijwillige medewerkers bewaken door begeleiding, aansturing en coaching van de vrijwillige medewerkers.

Bijlage 1: doorgemaakte ontwikkeling van Theater Ludens

CIJFERS 2014-2018

2014

Commerciële verhuren	11	Dagdelen	22	Bezoekers	890
Culturele verhuren	32	Dagdelen	11	Bezoekers	3470
Voorstellingen	130	Dagdelen	260	Bezoekers	9963
Interne organisatie	128	Dagdelen	128	Bezoekers	798
TOTAAL	301		421		15121

2015

Commerciële verhuren	14	Dagdelen	25	Bezoekers	3263
Culturele verhuren	20	Dagdelen	38	Bezoekers	3571
Voorstellingen	125	Dagdelen	255	Bezoekers	9507
Interne organisatie	128	Dagdelen	128	Bezoekers	798
TOTAAL	287		446		17139

2016

Commerciële verhuren	6	Dagdelen	13	Bezoekers	1260
Culturele verhuren	36	Dagdelen	57	Bezoekers	6634
Voorstellingen	140	Dagdelen	345	Bezoekers	9411
Interne organisatie	134	Dagdelen	134	Bezoekers	807
TOTAAL	316		549		18112

2017

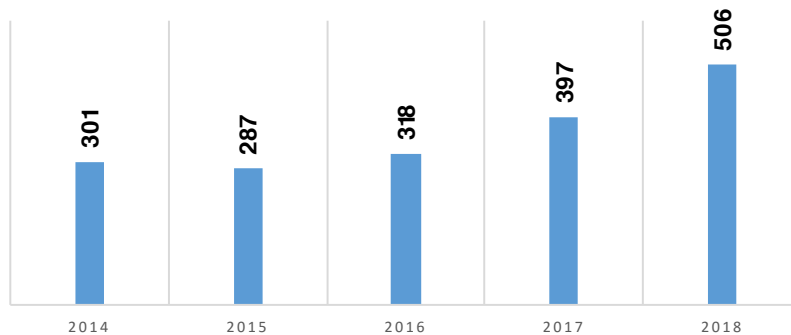
Commerciële verhuren	14	Dagdelen	30	Bezoekers	3364
Culturele verhuren	67	Dagdelen	101	Bezoekers	11134
Jeugdtheaterschool	12	Dagdelen	12	Bezoekers	360
Voorstellingen	168	Dagdelen	321	Bezoekers	12101
Interne organisatie	135	Dagdelen	135	Bezoekers	836
TOTAAL	396		599		27795

2018

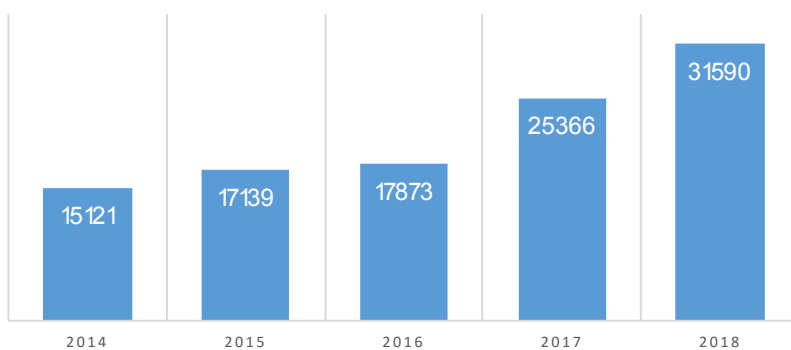
(extrapolatie cijfers 2017)

Commerciële verhuren	20	Dagdelen	29	Bezoekers	4000
Culturele verhuren	80	Dagdelen	100	Bezoekers	9840
Jeugdtheaterschool	46	Dagdelen	46	Bezoekers	1500
Voorstellingen	191	Dagdelen	359	Bezoekers	15380
Interne organisatie	169	Dagdelen	169	Bezoekers	870
TOTAAL	506		703		31590

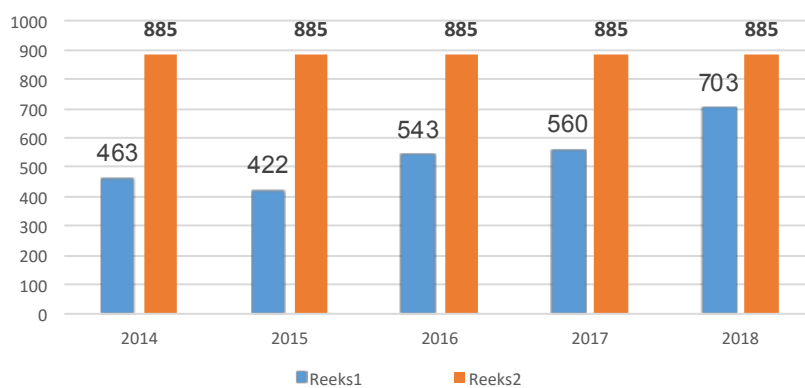
AANTAL ACTIVITEITEN IN LUDENS



AANTALLEN BEZOEKERS

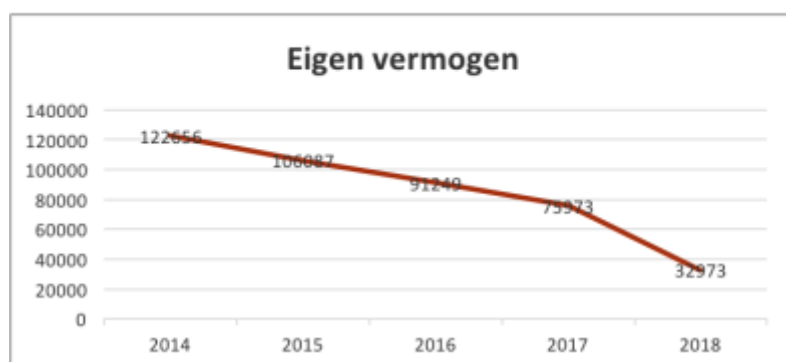
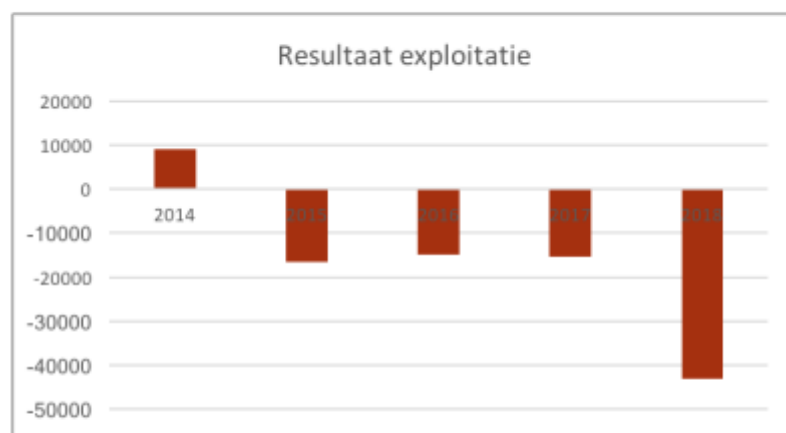
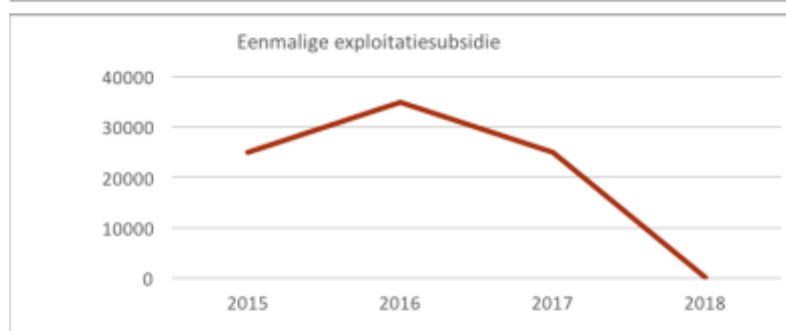
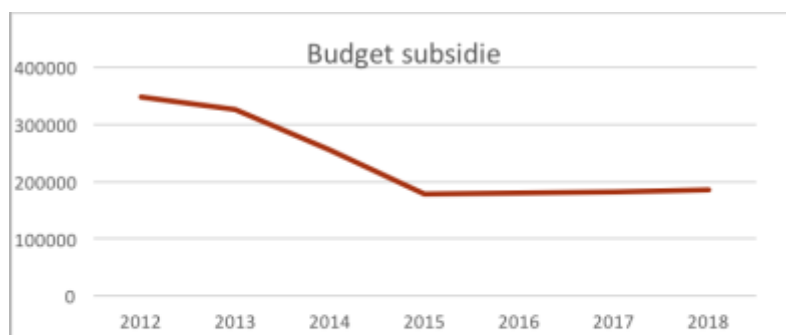


AANTAL DAGDELEN IN GEBRUIK



Totaal beschikbaar aantal dagdelen

Bijlage 2: grafiek financiën Theater Ludens



Bijlage 3: Overzicht subsidies 2014-2018

Overzicht ontvangen subsidies 2014 t/m 2018

2014

Budgetsubsidie (exploitatie)	256.754,-
------------------------------	-----------

2015.

Budgetsubsidie (exploitatie)	176.345,-	
Speciale ontwikkeling culturele hotspot	25.000,-	
Projectsubsidie (popweekend)	<u>4.250,-</u>	
		205.295,-

2016.

Budgetsubsidie (exploitatie)	181.256,-	
Extra subsidie exploitatie	35.000,-	
Speciale ontwikkeling culturele hotspot	15.000,-	
Projectsubsidie (taal café/statushouders)	2.900,-	
Projectsubsidie (popactiviteiten)	<u>5.100,-</u>	
		239.256,-

2017.

Budgetsubsidie (exploitatie)	183.160,-	
Extra subsidie exploitatie	25.000,-	
Projectsubsidie (theaterkarwei)	7.105,-	
Projectsubsidie (popactiviteiten)	<u>6.238,-</u>	
		221.503,-

2018

Aangevraagd Budgetsubsidie (exploitatie)	228.230,-
Projectsubsidies	p.m.

Bijlage 4: subsidie vergelijking met andere theaters

1. Kerngegevens 2014 (pag.10,13 en 17 uit het DSP-rapport..)

Organisatie	Subsidie	Eigen inkomsten*	Voorstellingen (bezettingsgraad)	Functie-formatie	Personeelslasten
Ludens	257.000 ⁶	21.000	106 (55%)	2,4	131.000
Hof 88	600.000	75.000	159 (58%)	6,0	360.000
De Omval	318.000	111.000	156 (40%)	7,0	319.000

*Netto- inkomsten uit horeca en verhuren.

2. Vergelijking subsidies voor theaters in de omgeving in relatie met aantal inwoners (afgerond op 500)

	Aantal inwoners	Subsidie	Per inwoner	Opmerking
Theater de Veste, Delft	101.500	€ 1.564.000	€ 15,41	Subsidie 2017
Goudse Schouwburg, Gouda	72.000	€ 734.000	€ 10,19	Subsidie 2017
		€ 800.688		Subsidie 2016 (jaarverslag)
Stadstheater Zoetermeer	125.000	€ 1.435.000	€ 11,48	Subsidie 2016 (jaarverslag)
Rijswijkse schouwburg, Rijswijk	51.000	€ 1.054.000	€ 20,67	Subsidie 2015/2016 (jaarverslag)

3. Theaters uit DSP rapport in relatie met aantal inwoners (afgerond op 500)

Theater Ludens, Leidschendam-Voorburg	74.500	€ 208.160	€ 2,79	Subsidie 2017
Theater de Omval, Diemen	27.000	€ 169.000	€ 6,26	Subsidie 2016 excl. beheerssubsidie Geen huurlasten.
Winsinghhof, Noordenveld (Roden)	33.000	€ 228.500	€ 6,92	Subsidie 2017. Op rand van faillissement. In 2017 extra subsidie gevraagd om faillissement te voorkomen en herstructurering in te zetten.
		€ 199.700	€ 6,05	Voorstel 2018: Vermoedelijk afstoten van museale activiteit waarna alleen theaterfunctie blijft.
Hof 88, Almelo	72.500	€ 572.200	€ 7,89	Subsidie 2016. Theater onderdeel van bibliotheek

⁶ In 2015 is de bezuiniging van €257.000 naar € 179 gedaald.