

**Berenschot**

# **Theater De Speeldoos**

Onderzoek naar de subsidierelatie met de gemeente Vught

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van de gemeente Vught

**Jan-Willem van Giessen**

*6 november 2017*

## Theater De Speeldoos

Onderzoek naar de subsidierelatie met de gemeente Vught

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	1
1.2 Opdracht	1
1.3 Uitvoering van het onderzoek	2
<b>2. Bevindingen</b>	<b>3</b>
2.1 Inleiding	3
2.2 Perspectief gemeente Vught	3
2.3 Perspectief Theater de Speeldoos	5
2.4 Relatie tussen gemeente en TdS	8
<b>3. Aanbevelingen</b>	<b>9</b>
<b>Bijlage 1 Financiële resultaten TdS 2013-2016</b>	<b>11</b>
<b>Bijlage 2 Exploitatie TdS verdeeld over de drie functies</b>	<b>12</b>

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding voor het onderzoek

De gemeente Vught heeft Berenschot opdracht gegeven onderzoek te doen naar de wijze waarop Theater de Speeldoos de gemeentelijke subsidie besteedt aan de ondersteuning van het amateurveld en de buitenschoolse cultuureducatie. Directe aanleiding voor het onderzoek was een breed gedragen motie van de gemeenteraad (15 juni 2017) waarin het college wordt gevraagd een onderzoek te laten doen naar het functioneren van Theater de Speeldoos (TdS). De relatie met TdS staat al geruime tijd onder spanning. De gemeente vindt de informatievoorziening en verantwoording van de besteding van subsidie onvoldoende en niet transparant. TdS is van mening dat de gemeente haar opdrachtgeversrol niet goed invult. Kortom de relatie is verstoord en staat een goede uitvoering van het cultuurbeleid in de weg. Om tot een oplossing te komen wil de gemeente, via een bondig onderzoek door een onafhankelijke derde partij, de huidige situatie in kaart brengen, om op basis daarvan eventueel maatregelen te kunnen treffen.

Deze rapportage bevat onze bevindingen. Achtereenvolgens gaan wij in op de inhoud van de opdracht, de wijze waarop we de opdracht hebben uitgevoerd en onze bevindingen voorzien van conclusies. Tot slot doen wij een aantal aanbevelingen aan de gemeente.

### 1.2 Opdracht

De opdracht aan Berenschot is als volgt geformuleerd:

- Maak inzichtelijk hoe in de periode 2013-2016 de financiën van het TdS zich hebben ontwikkeld.
- Geef een objectief en expertmatig oordeel over de prestaties van het theater afgezet tegen de gemeentelijke subsidie.
- Vergelijk dit met een aantal andere gemeenten met de maat van Vught en het TdS.
- Geef een oordeel over de wijze waarop de gemeente met het theater afspraken heeft gemaakt over te leveren prestaties en hoe het TdS verantwoording aflegt over de besteding van de gemeentelijke subsidie.
- Maak inzichtelijk welke keuzen de gemeente heeft ten aanzien van het theater en wat hiervan de consequenties zijn.
- Presenteer op basis van de onderzoeksbevindingen aanbevelingen aan de gemeente.

Een organisatorische en financiële doorlichting<sup>1</sup> van TdS valt buiten de scope van de opdracht. Om die reden doen wij geen uitspraken over de kwaliteit van individuele medewerkers en het door TdS gevoerde artistieke en financiële beleid.

### 1.3 Uitvoering van het onderzoek

Wij zijn ons onderzoek gestart met het analyseren van de documenten die wij van de gemeente en TdS hebben ontvangen. Vervolgens hebben wij een aantal gesprekken gevoerd met de gemeente (portefeuillehouder en ambtenaren) en TdS (directeur, medewerker financiën en extern adviseur). Wij hebben TdS een aantal malen via de mail om aanvullende informatie en een toelichting op de aangereikte gegevens gevraagd. TdS heeft meerdere keren aangegeven moeite te hebben met het aanleveren van de gevraagde cijfers. Als redenen werden opgegeven een gebrek aan capaciteit en tijd en de beperkingen van de administratieve systemen. TdS heeft bij de gemeente een verzoek ingediend om externe ondersteuning in te mogen schakelen bij het maken van de door ons gevraagde financiële overzichten. De gemeente heeft dit verzoek gehonoreerd en betaalt deze ondersteuning.

Omdat het onderzoek door de gemeenteraad is geïnitieerd is een Klankbordgroep ingesteld die is samengesteld uit vertegenwoordigers van de diverse raadsfracties. Wij hebben viermaal met de Klankbordgroep gesproken: 13 juli 2017 bij de start van het onderzoek, 5 oktober over de tussentijdse resultaten, 26 oktober over de conceptrapportage en 30 oktober over de reactie van TdS op de conceptrapportage en de gevolgen hiervan voor de afronding van de opdracht en het openbaar maken van de onderzoeksresultaten.

Het conceptrapport is 23 oktober besproken met de gemeente (portefeuillehouder en ambtenaren) en 24 oktober toegelicht aan het College van B&W. Op 24 oktober is het conceptrapport aan TdS toegezonden met het verzoek om de feiten te checken. Een reactie van de directeur en het bestuur van TdS hebben wij op 26 oktober ontvangen. Op 27 oktober hebben wij het conceptrapport besproken met TdS (directeur en bestuur). Tijdens deze bespreking kwam onverwacht aan het licht dat de door TdS aangereikte cijfers (integraal als bijlage opgenomen in ons rapport) volgens TdS niet kloppen<sup>2</sup>. TdS heeft naar eigen zeggen onze vraag om de kosten en inkomsten te verdelen over de drie functies (professioneel theater, facilitaire ondersteuning amateurveld en buitenschoolse cultuureducatie) verkeerd geïnterpreteerd. Na overleg met de opdrachtgever en de Klankbordgroep heeft TdS vervolgens een week respijt gekregen om de juiste cijfers aan te leveren. Deze hebben wij op 2 november ontvangen waarna wij het rapport definitief hebben gemaakt. Het rapport is op 6 november aan de gemeente aangeboden.

---

<sup>1</sup> Met een traditionele doorlichting bedoelen we een aanpak waarmee we achtereenvolgens een “foto” maken van een organisatie, onze bevindingen toetsen aan een normenkader en op basis daarvan een oordeel geven over de kwaliteit van de processen en de prestaties (inhoudelijk en financieel) van een organisatie.

<sup>2</sup> Dit was niet als zodanig gesteld in de schriftelijke reactie van TdS op ons conceptrapport (26 oktober).

## 2. Bevindingen

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we onze bevindingen. Elke bevinding start met een conclusie die wij vervolgens onderbouwen. We hebben gekozen voor een korte en bondige rapportage. De gemeente (geldt ook voor TdS) is in onze ogen op dit moment niet gediend met een gedetailleerde, historische analyse van de gang van zaken en de oorzaken van de ontstane problemen. Daar bestaan deze al te lang voor. Het is belangrijk om een scherpe diagnose te stellen om op basis daarvan maatregelen te kunnen treffen om knelpunten op te lossen.

In 2009 is in opdracht van de gemeente en TdS een extern onderzoek gedaan naar de subsidieverlening aan het theater (bureau Van der Schaaf). De inhoud van het rapport (diagnose en advies) is in onze ogen op hoofdlijnen anno 2017 nog steeds relevant. Het is ons niet duidelijk geworden waarom dit rapport in een ja is verdwenen en de gemeente en TdS niet samen met de conclusies en aanbevelingen aan de slag zijn gegaan.

### 2.2 Perspectief gemeente Vught

*Het cultuurbeleid van de gemeente Vught is niet duidelijk*

De meest recente cultuurnota van de gemeente Vught (Verbinden en Vernieuwen 2008-2011) dateert van 2007 en is dus nodig aan herziening toe. Het functioneren van TdS en de toegevoegde waarde die het levert aan realisatie van de beleidsdoelen is daarom niet te beoordelen vanuit de gemeentelijke beleidskaders. Het subsidiëren van culturele activiteiten is geen wettelijk taak voor gemeenten. Elke gemeente is vrij om haar beleid te formuleren en de financiële kaders vast te stellen. Dit geldt ook voor de functies van TdS (theater, ondersteuning amateurkunst en buitenschoolse cultuureducatie).

*De gemeente heeft als opdrachtgever aantal steken laten vallen*

De subsidiebeschikkingen 2012, 2013, 2014 en 2015 heeft de gemeente pas in 2016 vastgesteld<sup>3</sup>. De gemeente heeft hiervoor geen verklaring. De gemeente heeft TdS in de periode 2012-2016 nooit afgerekend op de geleverde prestaties. De gemeente heeft zich steeds coulant opgesteld. De voorwaarden voor subsidieverlening (te leveren prestaties en verantwoording) zijn onduidelijk geformuleerd. In een brief<sup>4</sup> van de gemeente aan TdS is een lijst opgenomen van organisaties die gebruik mogen maken van de faciliteiten van TdS en wordt een omschrijving gegeven van uit te voeren activiteiten ter ondersteuning van deze organisaties en de hieraan toe te rekenen subsidiebedragen. Als enige voorwaarde bij de verantwoording geldt dat TdS een overzicht moet geven van in rekening gebrachte tarieven bij gebruikers. Verder worden er geen voorwaarden gesteld. Dus ook niet aan de toedeling van kosten aan de theaterfunctie en de facilitaire functie.

---

<sup>3</sup> Brief gemeente aan TdS Subsidievaststelling 2012, 2013, 2014, 2015, 3 maart 2016.

<sup>4</sup> Brief gemeente aan TdS Subsidievaststelling 2011 en subsidieverlening 2012, 14 december 2012.

Door deze onduidelijke opdracht bestond veel interpretatieruimte voor TdS. Deze ruimte werd nog eens vergroot door het ontbreken van een actueel cultuurbeleid van de gemeente. TdS heeft deze ruimte benut (b.v. aanbieden van professioneel theaterprogramma).

De gemeente (in de persoon van de portefeuillehouder) heeft samen met TdS op 21 juli 2016 een intentieverklaring ondertekend voor de buitenschoolse cultuureducatie. Deze intentieverklaring wordt door de gemeente en TdS verschillend geïnterpreteerd. TdS ging er op basis van deze verklaring vanuit dat er begin 2017 meerjarige afspraken met de gemeente gemaakt zouden worden over subsidiëring van de buitenschoolse cultuureducatie. De gemeente is van mening dat met de nieuwe subsidiesystematiek, waarbij TdS (via Stars on Stage) één van de aanbieders van buitenschoolse cultuureducatie is, een meerjarig kader beschikbaar is.

De gemeente heeft in een brief aan TdS<sup>5</sup> verklaard dat de organisatie in de periode 2012-2015 heeft voldaan aan de gestelde subsidievoorwaarden ten aanzien van informatievoorziening en verantwoording. De subsidie 2016 is overigens nog niet vastgesteld. Uit de jaarverslagen 2015 en 2016 blijkt dat het theater meer activiteiten op het terrein van facilitaire ondersteuning heeft geboden dan door de gemeente is gevraagd.

In de subsidievoorwaarden voor de buitenschoolse cultuureducatie is niets te lezen over aantallen lessen en leerlingen. Hierdoor kan de gemeente niet beoordelen of TdS de opdracht goed heeft uitgevoerd.

#### *Gemeente Vught subsidieert geen theaterfunctie*

De gemeente Vught heeft reeds geruime tijd geleden (raadsbesluit 2004) de keuze gemaakt om geen theaterfunctie te subsidiëren voor professionele podiumkunsten. Het is opvallend dat TdS zich juist nadrukkelijk profileert als theater en een uitgebreid programma biedt dat bestaat uit professionele voorstellingen. Feit is dat er in Nederland geen theaters zijn (behalve die in bezit van Joop van den Ende en Stage Entertainment) die zonder gemeentelijke subsidie kunnen functioneren.

#### *De gemeente ziet TdS vooral als een faciliterende organisatie voor de amateurkunsten*

De gemeente ziet TdS als een faciliterende organisatie en niet als theater. Dit blijkt uit de opdrachten van de gemeente aan TdS. De gemeente geeft TdS subsidie voor twee soorten activiteiten:

1. het huisvesten en faciliteren van culturele en educatieve activiteiten die georganiseerd worden door amateurverenigingen en onderwijsorganisaties;
2. het aanbieden van buitenschoolse cultuureducatie voor muziek, dans, musical en theater.

---

<sup>5</sup> Brief gemeente aan TdS Subsidievaststelling 2012-2015, 3 maart 2016

De tweede opdracht ligt pas sinds 1 juli 2015 bij TdS dat hiervoor de stichting Stars on Stage heeft ingesteld. Deze stichting maakt organisatorisch en financieel integraal onderdeel uit van TdS<sup>6</sup>. De cultuureducatie activiteiten zijn in afgeslankte vorm overgenomen van het MIK dat in 2014 failliet is gegaan. Het MIK was de belangrijkste huurder van TdS en zorgde jaarlijks voor € 1 ton aan huurinkomsten.

## 2.3 Perspectief Theater de Speeldoos

*TdS geeft geen inzicht in de verdeling van kosten en inkomsten (inclusief subsidie) over de drie functies*

Uit de jaarrekeningen van TdS is niet op te maken hoe de kosten, bijvoorbeeld voor personeel en huisvesting, worden verdeeld over de drie functies van TdS (theater, facilitair, cultuureducatie (vanaf 1 juli 2016)). Hetzelfde geldt voor de verdeling van de subsidie en overige inkomsten. Ook in andere rapportages aan de gemeente is TdS niet transparant over de verdeling van kosten en inkomsten. TdS zegt dat de administratie niet is ingericht om kosten en inkomsten per functie te specificeren. Wat ons opvalt is dat de gemeente in haar subsidievoorwaarden aan TdS geen eisen stelt aan het verantwoorden van de kosten en inkomsten per functie. Dit gebrek aan inzicht zorgt al geruime tijd voor wrevel bij de gemeente. Wij begrijpen niet goed waarom de gemeente niet veel eerder eisen heeft gesteld aan de verantwoording van de kosten en de besteding van subsidie door TdS. Maar wij vinden het ook vreemd dat TdS, op de hoogte van de irritatie bij de gemeente, nooit helderheid heeft verschaft over de verdeling van kosten en inkomsten.

Vastgesteld kan worden dat de door TdS gehanteerde tarieven niet in overeenstemming zijn met de door de gemeente vastgestelde tarieven als onderdeel van de subsidiebeschikking (brief 2012). De gemeente heeft formeel niet gereageerd op deze afwijkingen van de afspraken.

TdS legt geen verantwoording af over de geleverde ondersteuning, niet in termen van soort, omvang en kosten en aan welke organisatie de ondersteuning is verleend. Dus over de inhoud en de omvang van de facilitering (naast huisvesting de kern van de opdracht van de gemeente) tast de gemeente in het duister. De gemeente heeft TdS ook nooit gevraagd hier inzicht in te geven.

*Onduidelijk of subsidie wordt besteed aan de theaterfunctie*

TdS heeft op ons verzoek een kostenverdeling gemaakt over de drie functies (theater, facilitair en buitenschoolse cultuureducatie). Wij hebben daarnaast verschillende keren gevraagd om inzage te krijgen in de verdeelsleutel die TdS toepast bij de verdeling van de kosten. Dit inzicht is ons niet geboden<sup>7</sup>. Wij kunnen daarom geen oordeel geven over de juistheid van de door TdS aangereikte kostenverdeling. De vraag of TdS subsidiegelden besteedt aan professionele theateractiviteiten is

---

<sup>6</sup> In de tekst wordt met TdS de stichting Theater de Speeldoos bedoeld waarvan de stichting Stars on Stage onderdeel uitmaakt.

<sup>7</sup> In het exploitatieoverzicht 2013-2016 dat TdS op ons verzoek heeft aangeleverd (bijlage 2) zijn forse, ongespecificeerde posten voor indirecte kosten opgenomen. TdS heeft niet duidelijk gemaakt hoe deze posten zijn samengesteld.

daarmee door ons niet te beantwoorden. Twee factoren wijzen er echter in onze ogen op dat dit waarschijnlijk wel het geval is. TdS boekt op de theaterfunctie in de periode 2013-2016 jaarlijks een positief resultaat van gemiddeld € 15.000 (op een gemiddeld programmeringsbudget van € 200.000), met een uitschieter van € 35.000 in 2014<sup>8</sup>. Een vuistregel bij de exploitatie van theaters is dat de kosten van de programmering ongeveer gelijk zijn aan de inkomsten uit entree. De kosten voor de instandhouding van het gebouw en de organisatie worden in de regel afgedekt door gemeentelijke subsidie, horeca en verhuur van zalen. Echter TdS ontvangt geen subsidie en op de horeca wordt in de periode 2013-2016 jaarlijks een verlies geleden van gemiddeld € 14.500<sup>9</sup>. Daarnaast geeft TdS aan<sup>10</sup> dat slechts 10% van de totale kosten kunnen worden toegerekend aan de theaterfunctie. Dit lijkt ons veel te laag als je kijkt naar de omvang van de theaterfunctie. Op basis van deze constatering achten wij het zeer waarschijnlijk dat TdS de kosten die te maken hebben met de theaterfunctie niet volledig doorbelast en de subsidie voor een deel gebruikt om de theaterfunctie overeind te houden<sup>11</sup>.

### *TdS is financieel gezond*<sup>12</sup>

TdS heeft in de periode 2013-2016 een nagenoeg sluitende exploitatie gehad<sup>13</sup>. Alleen 2016 laat een verlies zien van € 21.000 (1,6% van totale kosten). Dit wordt door TdS verklaard door de extra kosten (personeel, automatisering en advies) die gemoeid waren met de overname van de MIK-activiteiten. TdS heeft een gezond eigen vermogen. Deze bedroeg eind 2016 ruim € 1,1 mln. De solvabiliteit van TdS bedroeg in 2016 49% en de liquiditeit ligt ruim boven de 1. Cijfers die voor een gesubsidieerde culturele instelling als buitengewoon goed kunnen worden bestempeld. Het gebouw is eigendom van TdS en staat eind 2016 voor € 2 mln. in de boeken. TdS heeft om die reden relatief lage huisvestingskosten (9% in 2016). Voor de meeste culturele instellingen geldt dat de huisvestingskosten 20-25% van de totale kosten bedragen. In 2016 bedroeg de voorziening voor groot onderhoud € 862.000. TdS heeft slechts één lening, bij de BNG van € 105.000.

De afhankelijkheid van gemeentelijke subsidie is recent gestegen. Van 34% in 2013 naar 49% in 2016. Deze stijging komt doordat TdS activiteiten van het MIK heeft overgenomen en hiervoor subsidie ontvangt van de gemeente.

---

<sup>8</sup> Bron: zie bijlage 2, door TdS aangeleverd.

<sup>9</sup> Zie bijlage 2.

<sup>10</sup> Per mail aan Berenschot, 6 oktober 2017.

<sup>11</sup> Uit de exploitatie 2013-2016 van TdS (bijlage 2) valt op dat de indirecte kosten van de professionele theaterfunctie sterk fluctueren (in 2013 € 211.000, in 2016 € 68.000), terwijl het programma min of meer constant is.

<sup>12</sup> Bron Jaarrekening 2016 stichting Theater de Speeldoos, opgesteld door LDE Accountants.

<sup>13</sup> Zie bijlage 1.



## *De financiering van de buitenschoolse cultuureducatie is onzeker voor TdS*

TdS heeft vooruitlopend op en direct na de overname van de buitenschoolse cultuureducatie geïnvesteerd in het gebouw en de opbouw van de organisatie. De gemeente heeft steeds benadrukt dat TdS dit doet op eigen risico omdat de structurele financiering van de buitenschoolse cultuureducatie nog geregeld moest worden. TdS beroept zich op gemaakte afspraken met een ambtenaar van de gemeente over subsidiëring van de buitenschoolse cultuureducatie voor een periode van 3,5 jaar. Deze afspraken zijn niet bekrachtigd door een collegebesluit en/of een subsidiebeschikking en ontberen daardoor formele grond.

De gemeente heeft na het faillissement van het MIK voor de buitenschoolse cultuureducatie een nieuwe subsidiesystematiek ingevoerd. De kern hiervan is dat het oorspronkelijk voor het MIK beschikbare budget verdeeld wordt op basis van aanbesteding. TdS is één van de drie partijen die voor de periode 2017-2018 (1,5 jaar) subsidie ontvangt (€ 262.500 voor de periode 1/7/2017 tot 31/12/2018). Deze systematiek is nog in ontwikkeling maar duidelijk is dat TdS minder subsidie zal ontvangen dan het MIK ontving en dat TdS zijn kosten zo flexibel mogelijk dient in te richten omdat de subsidie per jaar of per periode van 2 of 4 jaar<sup>14</sup> kan fluctueren.

## *Vergelijking met andere culturele instellingen is niet zinvol*

TdS is in onze ogen moeilijk te vergelijken met andere culturele instellingen. De combinatie theater, amateurondersteuning en cultuureducatie in de maatvoering van Vught komt niet vaak voor, maar wat TdS echt bijzonder maakt is dat het geen subsidie ontvangt voor de theaterfunctie. Dit maakt een vergelijking met de kosten, inkomsten en prestaties van andere instellingen niet erg zinvol. De oorzaken van eventueel aan te treffen verschillen zullen niet goed te duiden zijn. En dat is nu precies de kern van een benchmarkonderzoek.

Overigens merken wij op dat een benchmark ook niet mogelijk zou zijn aangezien TdS, zoals hiervoor al toegelicht, in zijn administratie geen uitsplitsing maakt naar de verschillende diensten die geleverd worden. Een vergelijking met andere instellingen is daardoor niet mogelijk.

---

<sup>14</sup> De gemeente heeft hierover nog geen besluit genomen.

## 2.4 Relatie tussen gemeente en TdS

*De relatie tussen de gemeente en TdS is ernstig verstoord*

Wij stellen vast dat de relatie tussen de gemeente Vught en de directie en het bestuur van TdS al lange tijd niet goed is<sup>15</sup>. Het vertrouwen over en weer lijkt verdwenen. Dit staat een effectieve samenwerking tussen de gemeente als opdrachtgever/financier en TdS als opdrachtnemer/uitvoerder ernstig in de weg. Beide partijen hebben ongetwijfeld bijgedragen aan de stroefheid van de relatie. De gemeente heeft steken laten vallen in haar rol als opdrachtgever. Maar in onze ogen is TdS het meest te verwijten. De instelling realiseert zich onvoldoende dat de gemeente (college, portefeuillehouder, ambtenaren en gemeenteraad) haar belangrijkste partner is, zowel financieel als beleidsinhoudelijk. De helft van de inkomsten van TdS is afkomstig van de gemeente. Daar past een meer flexibele en dienstverlenende houding bij, met een open communicatie en volledige transparantie over de financiële huishouding. Natuurlijk mag van de directie en de medewerkers van TdS verwacht worden dat zij als professionals staan voor hun visie en belangen. Maar wij stellen vast dat TdS zich heeft ingegraven in een defensieve positie en van daaruit de gemeente “bestookt”. De communicatie verloopt regelmatig via de pers, de directeur van TdS speelt regelmatig op de man bij het ventileren van zijn onvrede en TdS heeft de gemeente in een juridisch geschil betrokken over de subsidie voor de buitenschoolse cultuureducatie. Wat de relatie ook geen goed doet is als een oud-wethouder een open brief schrijft waarin hij partij kiest voor TdS en het college bekritiseert. Het TdS-dossier kost de gemeente buitensporig veel tijd en aandacht. Kortom allemaal zaken die niet bijdragen aan een gezonde culturele infrastructuur in Vught, of anders geformuleerd een goed functioneren hiervan in de weg staan. Deze situatie moet op korte termijn veranderen.

---

<sup>15</sup> Al in het rapport van 2009 (8 jaar geleden!) wordt melding gemaakt van een slechte relatie. Ter illustratie een citaat uit dit rapport: “De afgelopen jaren is de onderlinge communicatie tussen de gemeente en bestuur en medewerkers van De Speeldoos niet in alle opzichten ‘positief’ te noemen. Er was, en is voor een deel nog steeds, sprake van verstoorde (zakelijke en persoonlijke) relaties, het vermengen van zakelijke en persoonlijke aspecten zoals belangen, persoonlijke aversies, argwaan en een negatieve opstelling ten opzichte van de gemeente vanuit De Speeldoos en de nodige scepsis bij de gemeente of De Speeldoos wel voldoende bereid is ‘de tering naar de nering te zetten’ en om het gemeentelijke beleid centraal te stellen in haar beleidsplannen en de uitvoering daarvan.”

## 3. Aanbevelingen

Op basis van onze bevindingen zoals hiervoor geschetst doen wij de gemeente (opdrachtgever van het onderzoek) de volgende aanbevelingen:

- Actualiseer het cultuurbeleid. Eén van de vragen die de gemeente zal moeten beantwoorden is of zij bereid is een professionele theaterfunctie in Vught te subsidiëren. De gemeente zal zich opnieuw moeten uitspreken over de inhoud en de omvang van buitenschoolse cultuureducatie en de facilitaire ondersteuning van het amateurveld. De gemeente zal daarbij nadrukkelijk moeten kijken hoe Vught zich wil verhouden tot het cultuuraanbod van de direct omliggende gemeenten. Tot slot dient de gemeente in te gaan op de rol van TdS bij het realiseren van de gemeentelijke doelen van het cultuurbeleid.
- Overweeg om de subsidie voor de facilitaire ondersteuning via de amateurgezelschappen en onderwijsinstellingen te laten verlopen. Onderzoek daarbij de verplichting/drang om de subsidie te besteden bij TdS voor huur ruimte en ondersteuning. TdS moet zich opstellen als dienstverlener en meer dan voorheen zijn best doen om klanten binnen te halen. Nadeel is dat TdS door deze wijze van subsidiëring een aanzienlijk financieel risico loopt. De vraag is of TdS in staat is om te anticiperen (b.v. door flexibilisering van de organisatie) op deze risico's.
- Creëer duidelijkheid over de positie van de theaterfunctie van TdS. Of de exploitatie van het theater staat volledig op eigen benen en kan zonder subsidie (kans achten wij zeer klein) of de gemeente is bereid de theaterfunctie financieel te ondersteunen. Het is het een of het ander. Indien de raad besluit toch weer financiële middelen beschikbaar te stellen voor een professioneel podiumaanbod dan zou de gemeente samen met TdS kunnen onderzoeken of het Theater aan de Parade in s'-Hertogenbosch bereid is, en zo onder welke voorwaarden, het theateraangebod in Vught te verzorgen.
- Formuleer, na het vaststellen van de gemeentelijke kaders, de opdracht aan TdS. Besteed nadrukkelijk aandacht aan de op te leveren prestaties (SMART geformuleerd) en de door TdS na te komen subsidievoorwaarden. Eis dat TdS transparant is in de verantwoording van de verdeling van de kosten en de besteding van de subsidie. Pas hier het bestaande en gedateerde controleprotocol op aan. Overweeg als gemeente bij de subsidieverlening een voorwaarde op de te nemen voor het maximaal door TdS op te bouwen weerstandsvermogen (reserves om tegenvallers in de exploitatie op te vangen). Een dergelijke voorwaarde wordt door veel gemeenten en provincies gehanteerd bij de subsidiëring van culturele instellingen.
- Besteed, nadat de beleidskeuzes zijn gemaakt, aandacht aan de huisvestingssituatie van TdS. Het gebouw is eigendom van TdS en staat voor € 2 mln. in de boeken. Het gebouw is gedateerd, niet duurzaam en onderhoudsgevoelig. Dit is een grote verantwoordelijkheid voor TdS en de vraag is of een culturele instelling met deze omvang voldoende is uitgerust (financieel en expertise) om deze verantwoordelijkheid te dragen. Dit is ook de reden dat culturele accommodaties in de regel deel uitmaken van de maatschappelijke vastgoedportefeuilles van gemeenten.

# Berenschot

- Zorg, nadat de beleidsinhoudelijke en financiële kaders door de gemeente zijn vastgesteld, voor een “reset” van de relatie met TdS. Zet een streep onder het verleden, ga niet op zoek naar de precieze oorzaken en zet de schuldvragen niet centraal. Stel een bemiddelaar aan bij de eerste gesprekken die als doel hebben het vertrouwen te herstellen en een meer zakelijke relatie te creëren. Voorwaarde hierbij is uiteraard dat de directeur en het bestuur van TdS ook bereid zijn met een open mind naar de toekomst te kijken. Een verongelijkte houding past hier niet bij.

## Bijlage 1 Financiële resultaten TdS 2013-2016

(bron: jaarrekeningen TdS, bewerkt door Berenschot)

	2016		2015		2014		2013	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Kosten</b>	1.293.446	100%	1.153.707	100%	1.043.722	100%	1.043.598	100%
Personeel	627.344	49%	585.738	51%	531.444	51%	528.558	51%
Huisvesting	111.098	9%	94.932	8%	84.189	15%	99.712	15%
Activiteiten	210.110	16%	210.817	18%	193.175	19%	198.743	19%
Algemene kosten	116.197	9%	77.004	7%	68.063	7%	60.865	6%
Overig	228.697	18%	185.216	16%	166.851	9%	155.720	10%
<b>Inkomsten</b>	1.272.402	100	1.158.898	100	1.049.766	100	1.036.441	100
Bezoekers	203.245	16%	220.314	19%	228.175	22%	217.248	21%
Subsidie	625.407	49%	519.638	45%	355.900	34%	354.397	34%
Verhuur	131.244	10%	203.163	18%	269.175	26%	245.679	24%
Overige bedrijfsinkomsten (incl. horeca)	312.506	25%	215.783	19%	195.976	19%	219.117	21%

## Bijlage 2 Exploitatie TdS verdeeld over de drie functies (aangeleverd door TdS, niet bewerkt door Berenschot)

<b>Exploitatie 2013-2016 Theater de Speeldoos &amp; Stars On Stage</b>		2013	2014	2015	2016
november 2017					
Professionele theaterfunctie	inkomsten theater	217.248	228.715	220.314	203.245
	directe kosten theater	(198.743)	(193.175)	(210.817)	(210.110)
	<b>bijdrage theater</b>	<b>18.505</b>	<b>35.540</b>	<b>9.497</b>	<b>(6.865)</b>
	inkomsten verhuur	200.885	208.244	158.107	73.319
	directe kosten verhuur	(1.764)	(6.722)	(518)	(31)
	<b>bijdrage verhuur</b>	<b>199.121</b>	<b>201.522</b>	<b>157.589</b>	<b>73.288</b>
	inkomsten horeca	158.516	181.854	165.172	167.203
	directe kosten horeca	(67.066)	(70.076)	(64.530)	(60.138)
	personeel horeca	(113.949)	(121.136)	(120.549)	(113.652)
	<b>bijdrage horeca</b>	<b>(22.499)</b>	<b>(9.358)</b>	<b>(19.907)</b>	<b>(6.587)</b>
	overige inkomsten overig	60.779	14.261	6.491	20.353
	directe kosten overig	(31.004)	(16.039)	(11.235)	-
	<b>bijdrage overig</b>	<b>29.775</b>	<b>(1.778)</b>	<b>(4.744)</b>	<b>20.353</b>
	<b>totaal bijdrage</b>	<b>224.902</b>	<b>225.926</b>	<b>142.435</b>	<b>80.189</b>
	indirect toewijsbare kosten	-	-	-	-
	indirecte kosten	(211.016)	(208.168)	(118.915)	(68.182)
	<b>exploitatiesaldo theater</b>	<b>13.886</b>	<b>17.758</b>	<b>23.520</b>	<b>12.007</b>
Facilitaire ondersteuning (vlg. kaders gemeente)	inkomsten verhuur	44.794	60.932	45.055	57.924
	indirecte kosten verhuur	(420.055)	(428.456)	(445.595)	(445.595)
	<b>bijdrage facilitair</b>	<b>(375.261)</b>	<b>(367.524)</b>	<b>(400.540)</b>	<b>(387.671)</b>
	<b>exploitatiesaldo facilitair</b>	<b>(375.261)</b>	<b>(367.524)</b>	<b>(400.540)</b>	<b>(387.671)</b>
Buitenschoolse cultuureducatie (StOS)	inkomsten	-	-	43.659	124.950
	directe kosten	-	-	(35.687)	(105.668)
	directe personeelskosten	-	-	(33.861)	(99.825)
	<b>bijdrage</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(25.889)</b>	<b>(80.543)</b>
	Indirecte kosten	-	-	(112.000)	(168.000)
	direct toewijsbare kosten	-	-	-	(22.245)
	<b>exploitatiesaldo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(137.889)</b>	<b>(270.788)</b>
<b>Totaal</b>	exploitatie	(361.375)	(349.766)	(514.909)	(646.452)
	subsidie	354.397	355.900	519.638	625.407
	<b>netto exploitatie TdS</b>	<b>(6.978)</b>	<b>6.134</b>	<b>4.729</b>	<b>(21.045)</b>
Aansluiting jaarekening	V&W	(6.979)	6.133	4.730	(21.044)
	infvraag	(6.978)	6.134	4.729	(21.045)
	verschil (af rondingen)	(1)	(1)	1	1

  

<b>besteding subsidies</b>		2013	2014	2015	2016
	subsidie ontvangst	354.397	355.900	370.726	348.290
	bijdrage facilitair	(375.261)	(367.524)	(400.540)	(387.671)
	<b>tekort Facilitair</b>	<b>(20.864)</b>	<b>(11.624)</b>	<b>(29.814)</b>	<b>(39.381)</b>
	bijdrage theater	18.505	35.540	9.497	(6.865)
	bijdrage verhuur	199.121	201.522	157.589	73.288
	bijdrage horeca	(22.499)	(9.358)	(19.907)	(6.587)
	bijdrage overig	29.775	(1.778)	(4.744)	20.353
	kosten	(211.016)	(208.168)	(118.915)	(68.182)
	<b>totaal resultaat TdS</b>	<b>(6.978)</b>	<b>6.134</b>	<b>(6.294)</b>	<b>(27.374)</b>
	<b>buitenschoolse cultuureducatie (StOS)</b>				
	subsidie ontvangst	-	-	148.912	277.117
	Bijdrage cultuureducatie (StOS	-	-	(137.889)	(270.788)
	<b>Totaal resultaat StOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.023</b>	<b>6.329</b>
	<b>Totaal over/tekort</b>	<b>(6.978)</b>	<b>6.134</b>	<b>4.729</b>	<b>(21.045)</b>