

# Exploitatieonderzoek Theater aan de Schie

Een verkenning in opdracht van de gemeente Schiedam

8 MEI 2025



## Hoofdstuk 6. Theater aan de Schie

# Theater: podiumkunsten voor iedereen

## Positionering van Theater aan de Schie

Theater aan de Schie creëert professionele theaterbelevissen. Het theater opende in 1998 haar deuren aan het Stadserf. Met 800 zitplaatsen is Theater aan de Schie het grootste regiotheater in de Rijnmond. Het theater programmeert ook in het Wennekerpand met 204 zitplaatsen. Circa 45% van de theaterbezoekers komt uit Schiedam, circa 40% uit Vlaardingen en Rotterdam en circa 15% uit andere delen van Nederland. Daarmee heeft het theater ook een regionale werking.

Theater aan de Schie wil theaterbezoekers, lokale beoefenaars van podiumkunsten, lokale scholieren en zakelijke huurders, verrijken met theaterbelevissen. Met cultureel-maatschappelijke projecten richt het theater zich ook op nieuwe Schiedamse doelgroepen die de weg naar het theater niet vanzelf vinden. Deze doelgroep noemt het theater de "non-regulars". Voorbeelden hiervan zijn de Wijkjury, Stilte aan de Schie en de lunchconcerten. Het theater noemt dit, in aansluiting op de gemeentelijke cultuurvisie, 'in de wijk-producties'. In feite zijn het producties 'met, voor en door de wijk', niet zozeer *in* de wijk.

In het Visiedocument schrijft het theater: "*Het theater levert een bijdrage aan het gevarieerde culturele klimaat van de stad, maar versterkt tevens de ambities van de stad op het vlak van stedelijke economie en ondernemersklimaat, stadspromotie, educatie, inclusiviteit en een gezonde samenleving.*"

## Basisgegevens van Theater aan de Schie (jaarverslag 2023/2024)

In seizoen 2023/2024 had het theater 117.000 bezoeken in totaal, waarvan 58.000 bezoeken bij professionele theatervoorstellingen. Er waren 177 professionele voorstellingen (grote en kleine zaal), 72 schoolvoorstellingen en 96 maatschappelijke producties 'met, voor en door de wijk'. Daarnaast waren er 73 zakelijke verhuringen, waarvan 47 montages. Een deel van deze zakelijke verhuringen vond plaats in het Wennekerpand, waarbij huur aan Stichting Wennekerpand werd betaald en niet aan Stichting Theater aan de Schie. Deze verhuringen worden wel opgeteld bij de prestaties, maar komen niet terug in de exploitatie.

Het theater heeft op dit moment een formatie van 17,2 fte. Daarnaast worden er oproepkrachten ingehuurd, met name voor horeca en techniek, en is er een groep van circa 20 vrijwilligers actief.

Baten	4.309.000	%	Lasten	4.506.300	%
Recettes	1.438.000	34%	Huisvesting	1.028.300	23%
Overige eigen inkomsten	1.127.600	26%	Personeel	1.504.500	34%
Exploitatiesubsidie	1.604.900	37%	Programmering en producties	1.595.100	35%
Overige subsidies	138.500	3%	Overige lasten	378.400	8%

# Verhouding en verbinding met het Wennekerpand (1/2)

De exploitatie van Theater aan de Schie is nauw verbonden met het Wennekerpand. Dit is een cultureel verzamelgebouw met een kleine theaterzaal met 204 zitplaatsen, een filmzaal met 59 zitplaatsen en een Grand Café. In dit culturele centrum is ruimte voor professionele en amateurkunstbeoefening op het gebied van dans, muziek, zang, theater, film, cultuureducatie en vrijetijdsbesteding. Er zijn arthousefilms, theater- en schoolvoorstellingen, een theaterschool en een balletschool. Ook zijn er meerdere (niet voor publiek toegankelijke) kantoorruimtes in het pand, waar onder andere de bibliotheek en de lokale omroep gebruik van maken. Het Wennekerpand is daarmee een gebouw waar meerdere culturele instellingen, verenigingen en initiatieven elkaar weten te vinden en zichzelf kunnen promoten en presenteren.

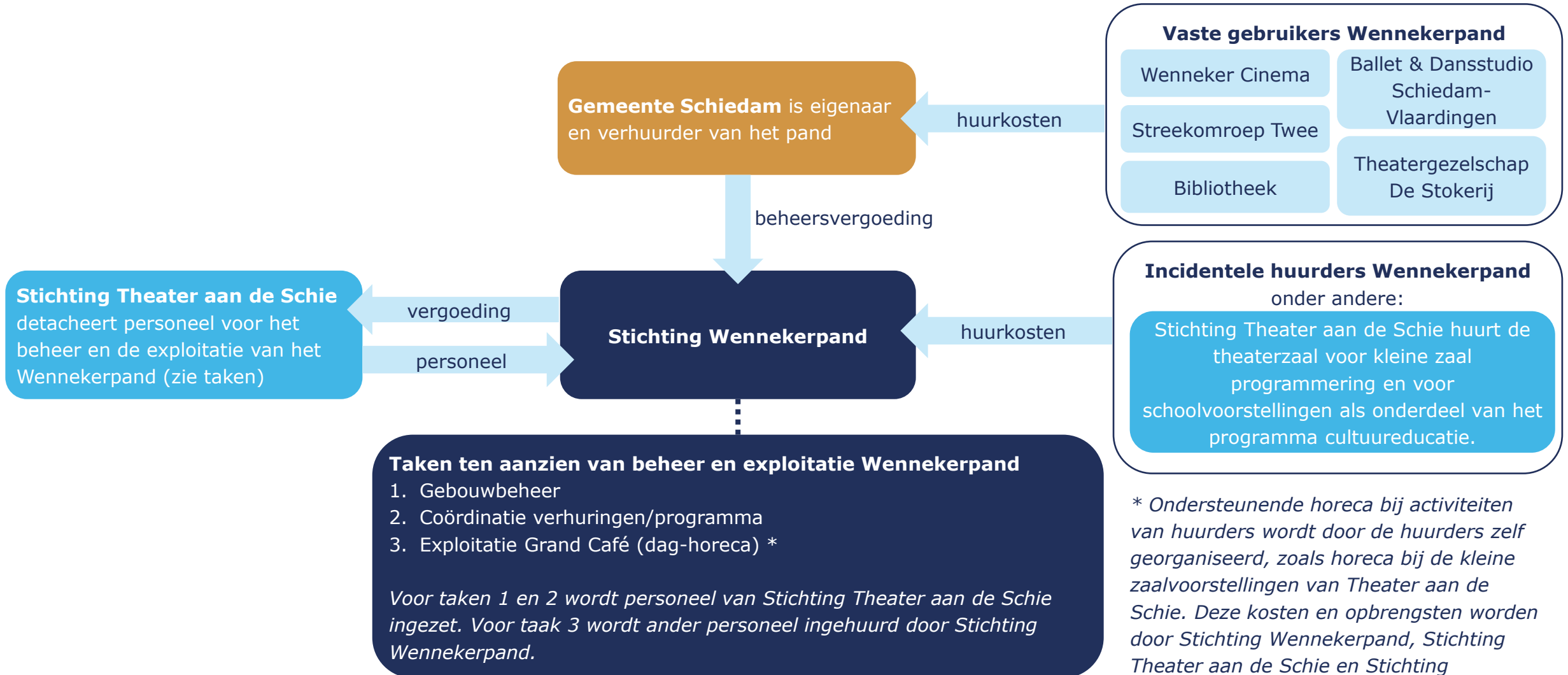
De gemeente is eigenaar van dit pand. Stichting Wennekerpand is verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie. Deze stichting werkt nauw samen met Stichting Theater aan de Schie. Er zijn twee vormen van samenwerking: **(1) het theater is een incidentele huurder van de theaterzaal**, en **(2) het theater leent personeel uit voor het beheer en de exploitatie**. De twee stichtingen vormen een personele unie, met hetzelfde bestuur en dezelfde directie. Stichting Wennekerpand heeft geen eigen personeel in dienst en huurt de volledige personele capaciteit en organisatie in bij Theater aan de Schie. Op de volgende pagina is de verhouding tussen de twee stichtingen en de gemeente schematisch in kaart gebracht.

Deze constructie bestaat sinds 2013 en is tot stand gekomen op verzoek van de gemeente. De exploitatie van het theater is dus op twee manieren verweven met en afhankelijk van het Wennekerpand:

- De kleinezaalprogrammering en het educatieprogramma → Bezoeken en publieksinkomsten (recettes en horeca).
- De vergoeding voor aanvullende taken → Dekking van vaste personeels- en organisatiekosten à circa € 244.000.

Belangrijk om te vermelden is dat er destijds géén extra personeelsleden zijn aangenomen om de aanvullende taken uit te voeren. In 2011 is er een forse gemeentelijke bezuiniging (20% van de exploitatiesubsidie) op het theater doorgevoerd. Met deze extra taak en bijbehorende vergoeding heeft het theater een deel van deze bezuiniging kunnen opvangen. Na ontslag van twee medewerkers, hoefde de formatie daarna niet meer verder te krimpen.

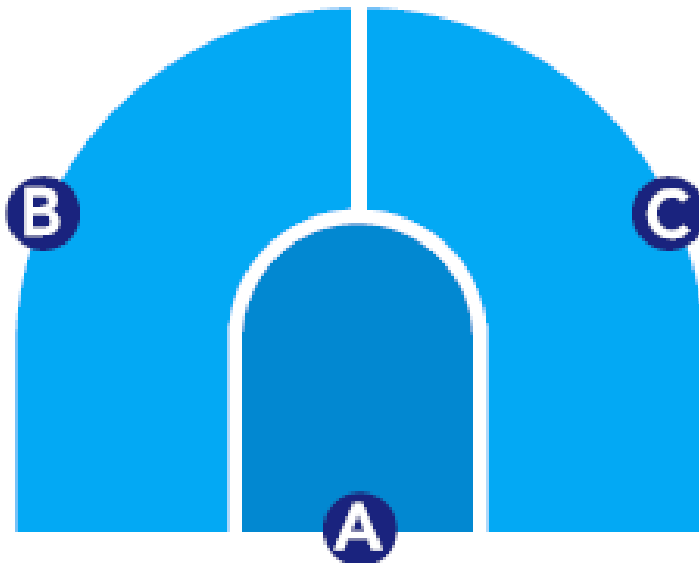
# Verhouding en verbinding met het Wennekerpand (2/2)



# Analyse van bedrijfsvoering met het Iglo-model

Om de bedrijfsvoering van het theater inzichtelijk te maken, hebben we de exploitatie gestructureerd met behulp van het door Berenschot ontwikkelde en over de gehele sector ingezette Iglo-model. Met dit model plaatsen we de bedrijfsvoering van de huidige en toekomstige situatie, vaak in de vorm van varianten, in een beleidsmatig kader. Dit levert een goede basis voor afspraken tussen gemeente en instelling over de financiering én over het realiseren van huidige en toekomstige prestaties. We hebben voor het theater een specifieke versie van het Iglo-model gemaakt die aansluit bij de functies. Daartoe zijn er binnen A, B en C sub-verdelingen gemaakt.

Wij hebben in samenspraak met de directie van het theater alle baten en lasten verdeeld over A, B en C of delen daarvan. We hebben daar informatie over de personele formatie aan toegevoegd, waarbij we samen met de instelling de werkzaamheden van personeelsleden en inhuur hebben onderverdeeld binnen het Iglo-model. Dat creëert een realistisch beeld van de baten en lasten en resulterende saldo per onderdeel. Het maakt de knelpunten zichtbaar en biedt handvatten aan welke knoppen gedraaid kan worden. Op de volgende pagina staat de specifieke versie voor het theater.



## Het Iglo-model van Berenschot

Het Iglo-model is ontwikkeld door Berenschot. Er is over gepubliceerd door de VNG als *best practice* en het wordt in vele gemeenten gebruikt. Het Iglo-model draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in drie onderdelen:

- A. De voorziening:** huisvesting, infrastructuur en staf  
*(in principe) geheel gesubsidieerd op basis van meerjarige vaste lasten*
- B. Subsidiabele culturele activiteiten:** datgene waarvoor de organisatie 'op aarde is'  
*deels gedekt door eigen inkomsten (zoals ticketverkoop), deels gesubsidieerd*
- C. Commerciële (neven)activiteiten,** zoals horeca en verhuur  
*geheel gedekt door eigen inkomsten en private financiering, zonder subsidie*

# Opzet van Iglo-model voor Theater aan de Schie

## Stichting Theater aan de Schie

### Deel C: Nevenactiviteiten

C1:  
Verhuringen

C2:  
Horeca

C3: Externe dienstverlening  
Stichting Wennekerpand

### Deel B: Culturele kernactiviteiten

B1:  
Theatervoorstellingen

B2: Maatschappelijke  
projecten

B3:  
Cultuureducatie

### Deel A: Basisvoorziening

A1:  
Huisvesting en infrastructuur

A2:  
Beheersorganisatie

Hierbij gaat het om alle baten en lasten die direct gekoppeld zijn aan de (commerciële) nevenactiviteiten. Bij **C1** gaat het om alle culturele, maatschappelijke en zakelijke verhuringen waarvoor de stichting een factuur verstuurt aan een externe partij. Bij **C2** gaat het om de horeca bij de verhuringen en de ondersteunende horeca bij de voorstellingen, zowel in het theater als in het Wennekerpand. **C3** betreft het beheer en de exploitatie van het Wennekerpand. Hiervoor wordt personeel gedetacheerd aan Stichting Wennekerpand, waarvoor het theater een vergoeding ontvangt tegen kostprijs. Deze afspraken worden toegelicht op pagina 26.

Hierbij gaat het om alle baten en lasten die direct gekoppeld zijn aan de culturele kernactiviteiten. Denk aan uitkoopsommen, inzet van programmeurs, marketeers, technici, recettes, projectsubsidies en private bijdragen. **B1** betreft de reguliere theaterprogrammering, in het theater en in het Wennekerpand. **B2** zijn de projecten voor nieuwe doelgroepen. **B3** zijn de schoolvoorstellingen, waarvoor het theater ook een geormerkte subsidie van de gemeente ontvangt. Bij B1 horen ook de huurkosten van het Wennekerpand voor de kleine zaal programmering.

Hierbij gaat het om alle vaste lasten die *niet* direct gekoppeld zijn aan activiteiten. Bij **A1** zijn dat de materiële beheerskosten, zoals huur, onderhoud, schoonmaak, ICT, pandgerelateerde heffingen en verzekeringen. Bij **A2** gaat het om alle personele beheerskosten, zoals de staffuncties. Bij gesubsidieerde culturele organisaties wordt dit onderdeel in de regel volledig gedekt door publieke financiering, zoals een (meerjarige) exploitatiesubsidie.

# Huisvesting en beheerslasten van het theater

De lasten voor deel A van het theater, dat wil zeggen de voorziening, vallen uiteen in huisvestingslasten en beheerslasten. Het betreffen vaste lasten die niet gekoppeld zijn aan activiteiten.

**A1 – Huisvesting:** dit betreft huur en servicekosten voor het theatergebouw. Ook vallen hier alle gebruikerslasten onder voor jaarlijks onderhoud, energie en andere vaste lasten. Er zijn ook afschrijvingen.

NB: De (incidentele) huurkosten van het Wennekerpand vallen hier *niet* onder, omdat deze direct gekoppeld zijn aan de activiteiten (de kleine zaal voorstellingen) die hier plaatsvinden. Als er geen voorstellingen worden geprogrammeerd in het Wennekerpand, zijn er ook geen huurkosten.

**A2 – Beheerslasten:** dit zijn de overheadlasten die elke organisatie kent. Een deel hiervan is materieel en een deel is personeel. De personele beheerslasten zijn 18% van de totale personele lasten.

Conform het gedachtegoed van het Iglo-model staan er geen andere baten tegenover deze lasten voor de voorziening dan de gemeentelijke exploitatiesubsidie.

Theater aan de Schie Iglo-analyse Deel A	18/19 realisatie	23/24 realisatie	24/25 prognose
<b>Lasten A1 – Huisvesting</b>	<b>-827.883</b>	<b>-974.235</b>	<b>-1.028.300</b>
Huur gebouw (gemeente)	-518.511	-590.722	-604.000
Servicekosten (gemeente)	-63.768	-90.346	-105.000
Schoonmaak	-45.991	-72.200	-78.000
Afschrijvingen/onderhoud	-87.119	-96.444	-106.000
GWL/belasting/verzekering	-95.647	-110.086	-125.700
Overige huisvestingslasten	-16.847	-14.437	-9.600
<b>Lasten A2 – Beheer</b>	<b>-382.339</b>	<b>-465.785</b>	<b>-491.977</b>
Organisatiekosten	-91.671	-94.574	-124.200
Kantoorkosten	-104.062	-113.640	-98.500
Personeel / staf	-186.606	-257.571	-269.277
<b>Saldo = subsidiebehoefte A</b>	<b>-1.210.222</b>	<b>-1.440.019</b>	<b>-1.520.277</b>

# Met gemeente afgesproken activiteiten van het theater

## Doelstellingen van Theater aan de Schie volgens de beschikking 2024/2025

1. Het brengen van professionele theatervoorstellingen. Het theaterprogramma omvat een mix van traditionele en innovatieve voorstellingen. Hiermee richt de Stichting zich op een breed publiek, zowel uit Schiedam als daarbuiten.  
*Output: er worden ten minste 40.000 bezoekers bereikt met de theatervoorstellingen en minimaal twee manifestaties gekoppeld aan het merk S'DAM.*
2. Het ontwikkelen van vraaggerichte cultuur-educatieve projecten/activiteiten voor het primair en voortgezet onderwijs in Schiedam, waarbij wordt aangesloten bij de leerlijn cultuureducatie.  
*Output: er worden ten minste 4.000 leerlingen bereikt.*
3. Het vergroten van de bekendheid van en waardering voor het Theater aan de Schie.  
*Output: medewerking aan de monitor S'DAM experience door het aanleveren van gegevens over bezoekers.*
4. Naast culturele of artistieke doelstellingen worden ook zakelijke doelstellingen nagestreefd om diverse inkomsten te genereren voor een gezonde bedrijfsvoering, waarbij gekeken wordt naar een optimale balans tussen deze zakelijke en artistieke doelstellingen. Ofwel, gestreefd wordt naar maximale onafhankelijkheid van de gemeente en naar maximaal cultureel presteren.  
*Output: Het genereren van ten minste 49% eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten.*
5. Het onderschrijven en zoveel als mogelijk toepassen van de landelijke codes 'Governance Code Cultuur' en 'Code Diversiteit en Inclusie'.  
*Output: Het implementeren van codes, het rapporteren van activiteiten op hoofdlijnen bij de vaststelling en het invullen van de scan Inclusiviteit als nulmeting.*

Opvallend is dat de cultureel-maatschappelijke activiteiten, door het theater de 'In de Wijk'-producties genoemd, geen onderdeel uitmaken van de prestatieafspraken in deze subsidiebeschikking voor de reguliere exploitatiesubsidie. Het theater ontvangt ook projectsubsidie van de gemeente.

# Culturele kernactiviteiten van het theater

Voor de analyse met het Iglo-model van het theater maken we in deel B onderscheid naar verschillende soorten activiteiten. Hieronder vallen alle prestaties die tot de core business van het theater behoren. Hierbij gaat het om alle baten en lasten die direct gekoppeld zijn aan de culturele kernactiviteiten.

**B1 – Theatervoorstellingen:** dit betreft de reguliere theaterprogrammering, in het theater én in het Wennekerpand. De belangrijkste baten zijn de kaartverkoop en de garderobe. De belangrijkste materiële lasten zijn de uitkoopsommen, auteursrechten, de huur van het Wennekerpand en promotiekosten. 28% van de totale personele lasten valt onder B1. Dat het theater op twee locaties voorstellingen moet faciliteren, brengt een lagere efficiëntie met zich mee dan als dat op één plek gebeurt, zoals bij een theatergebouw met twee zalen het geval is.

**B2 – Maatschappelijke projecten:** dit zijn de projecten voor nieuwe doelgroepen. Hier geeft de gemeente doelsubsidies voor ('Third place for all' en de SPUK). Ook zijn er inkomsten uit donaties en sponsoring. De directe materiële kosten van de projecten kunnen worden gedekt door opbrengsten. De personele inzet om deze projecten uit te voeren levert een negatief saldo. 10% van de totale personele lasten valt onder B2.

**B3 – Cultuureducatie:** dit zijn de schoolvoorstellingen, waarvoor het theater ook een geormerkte subsidie van de gemeente ontvangt van € 15.000. Daarnaast zijn er eigen inkomsten van de recettes en private fondsen. Ook hier levert de personele inzet om deze projecten uit te voeren een negatief saldo. 4% van de totale personele lasten valt onder B3.

Uit deze analyse blijkt dat er te weinig exploitatiesubsidie beschikbaar is om de tekorten te dekken. Dit tekort is afgelopen jaren fors toegenomen.

Theater aan de Schie Iglo-analyse Deel B	18/19 realisatie	23/24 realisatie	24/25 prognose
Saldo B1 - theatervoorstellingen	-266.689	-344.983	-344.419
Baten B1 – theatervoorstellingen	1.085.242	1.500.163	1.515.100
Lasten B1 – theatervoorstellingen	-1.351.931	-1.845.146	-1.859.519
Saldo B2 – maatschappelijke projecten	-106.064	-93.799	-117.009
Baten B2 – maatschappelijke projecten	0	79.042	163.500
Lasten B2 – maatschappelijke projecten	-106.064	-172.841	-280.509
Saldo B3 – cultuureducatie	-16.447	-39.779	-37.228
Baten B3 – cultuureducatie	52.000	46.811	50.500
Lasten B3 – cultuureducatie	-68.447	-86.590	-87.728
<b>Saldo = subsidiebehoefte B</b>	<b>-389.200</b>	<b>-478.561</b>	<b>-498.656</b>
Totale baten B	1.137.242	1.626.016	1.729.100
Totale lasten B	-1.526.442	-2.104.577	-2.227.756
Beschikbaar deel subsidie	194.697	118.881	84.623
<b>Tekort na subsidie</b>	<b>-194.503</b>	<b>-359.680</b>	<b>-414.033</b>

# Nevenactiviteiten van het theater

Naast de culturele kernactiviteiten heeft het theater diverse (commerciële) nevenactiviteiten. We maken in deel C een onderscheid naar verschillende soorten activiteiten. Hieruit blijkt dat de verhuringen (C1) en horeca (C2) een positief resultaat hebben. Dit vormt een dekkingsbijdrage voor het tekort op de culturele kernactiviteiten (deel B).

**C1 – Verhuringen:** dit betreft alle culturele, maatschappelijke en zakelijke verhuringen waarvoor de stichting een factuur verstuurt aan een externe partij. De belangrijkste lasten zijn de personeelsinzet, met name technici en facilitaire medewerkers. 6% van de totale personele lasten valt onder C1. Bij de baten gaat het om de huuropbrengsten. Deze verhuringen leveren een belangrijke bijdrage aan de exploitatie van het theater.

**C2 – Horeca:** dit betreft de ondersteunende horeca bij verhuringen en bij theatervoorstellingen, zowel in het theater als in het Wennekerpand. De belangrijkste lasten zijn de inkoop van de dranken en de personeelsinzet. 18% van de totale personele lasten valt onder C2. Bij de baten gaat het om de pauzeconsumpties, de baromzet en catering/horeca bij verhuringen. Afgelopen seizoen was de horeca verlieslatend. Dit was met name het gevolg van een transitie in aansturing en organisatie waardoor de personele kosten eenmalig hoger lagen. De opbrengst van de horeca laat een sterk stijgende lijn zien. In seizoen 2024/2025 wordt een positief resultaat geprognosticeerd van € 50.000. NB: de daghoreca in het Wennekerpand valt onder Stichting Wennekerpand.

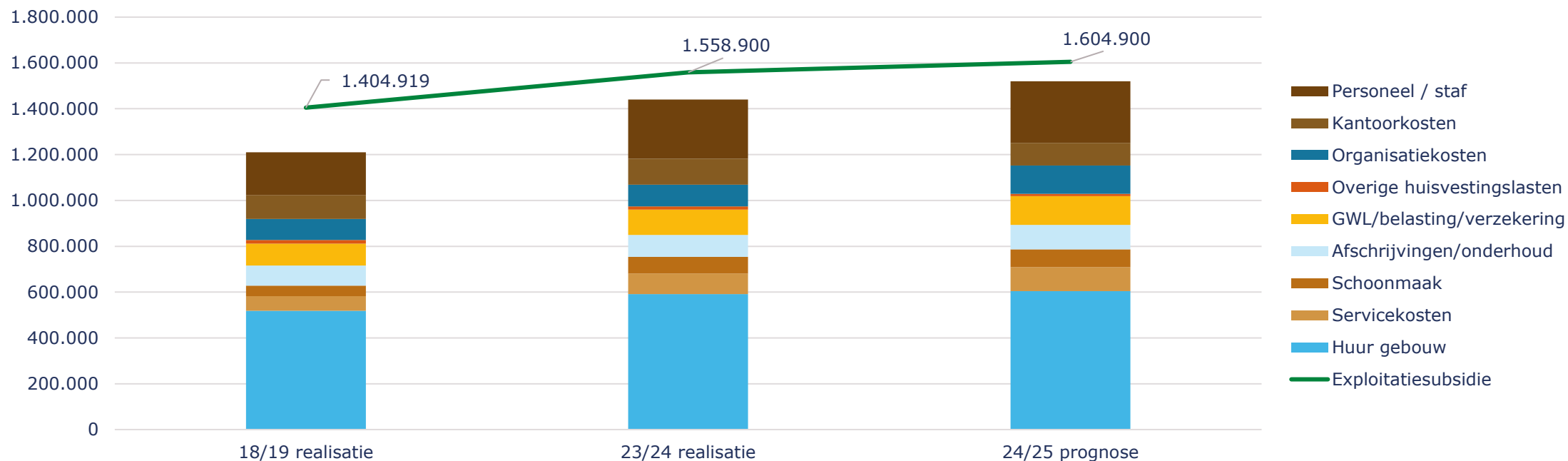
**C3 – Externe dienstverlening Wennekerpand:** dit betreft het beheer en de exploitatie van het Wennekerpand. Hiervoor wordt personeel gedetacheerd aan Stichting Wennekerpand waarvoor het theater een vergoeding. Deze vergoeding is berekend op basis van een kostprijsvergoeding van de personeelsinzet en doorbelasting van vaste lasten. Het gaat om een fixed price die met de gemeente is afgesproken. 16% van de totale personele lasten valt onder C3.

Theater aan de Schie Iglo-analyse Deel C	2018/2019 realisatie	2023/2024 realisatie	2024/2025 prognose
Saldo C1 - Verhuringen	186.276	89.914	164.319
Baten C1 - Verhuringen	296.810	218.855	268.000
Lasten C - Verhuringen	-110.534	-128.941	-103.681
Saldo C2 - Horeca	-706	-85.800	47.604
Baten C2 - Horeca	259.720	342.511	462.800
Lasten C2 - Horeca	-260.426	-428.311	-415.196
Saldo C3 - Wennekerpand	17.406	583	4.810
Baten C3 - Wennekerpand	183.200	234.230	244.200
Lasten C3 - Wennekerpand	-165.794	-233.647	-239.390
<b>Saldo C = dekkingsbijdrage</b>	<b>202.976</b>	<b>4.697</b>	<b>216.733</b>
Totale baten C	739.730	795.596	975.000
Totale lasten C	536.754	790.899	758.267

# Vaste lasten zijn harder gestegen dan de subsidie

In de seizoenen 2018/2019 tot en met 2024/2025 is de exploitatiesubsidie in totaal met 14% gestegen. De totale vaste lasten voor de basisvoorziening zijn als gevolg van inflatie in diezelfde periode gestegen met 26%. De servicekosten die betaald moeten worden aan de gemeente voor onder andere ruimtebeheer en beveiliging van de gedeelde entree zijn zelfs met 65% gestegen. De vaste lasten van de basisvoorziening zijn dus veel harder gestegen dan de gemeentelijke financiering. Het betreffen vaste lasten die niet direct gekoppeld zijn aan activiteiten en waar dus ook geen eigen inkomsten tegenover staan. Het theater heeft zelf bovendien weinig tot geen invloed op deze kosten. Het aandeel van de exploitatiesubsidie dat direct terugvloeit naar de gemeente voor huur- en servicekosten is gestegen van 41% in 2018/2019 naar 44% in 2024/2025.

Ontwikkeling lasten Deel A en exploitatiesubsidie gemeente

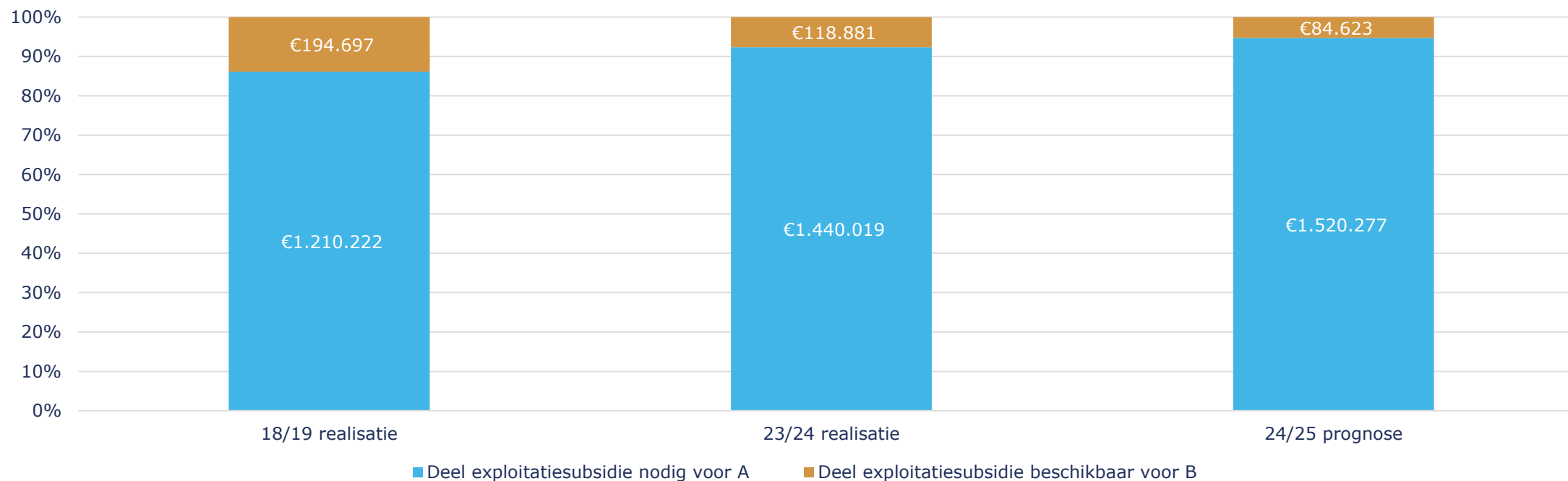


*NB: Het verschil tussen de lasten voor de basisvoorziening (Deel A) en de exploitatiesubsidie van de gemeente vormt de beschikbare exploitatiesubsidie voor de culturele kernactiviteiten (Deel B).*

## Steeds minder subsidie beschikbaar voor kernactiviteiten

Als gevolg van de gestegen vaste lasten voor de basisvoorziening (deel A) is in 2024/2025 nog maar 5% van de exploitatiesubsidie beschikbaar voor de culturele kernactiviteiten (deel B). In 2018/2019 was dat nog 14%. De Berenschot-norm voor gezonde bedrijfsvoering van een theater is dat circa 15% van de exploitatiesubsidie beschikbaar is voor culturele programmering (deel B van de Iglo). In 2018/2019 was dat bij Theater aan de Schie dus nog het geval. Er was toen circa € 195.000 aan exploitatiesubsidie beschikbaar voor Deel B. De totale exploitatie was nagenoeg sluitend. Volgens de prognose 2024/2025 is nog maar circa € 85.000 aan exploitatiesubsidie beschikbaar voor Deel B en resteert een tekort op de totale exploitatie van € 197.000.

Ontwikkeling verdeling exploitatiesubsidie over A en B



# Analyse van verdien- en besparingspotentieel (1/2)

Met de culturele kernactiviteiten en nevenactiviteiten genereert Theater aan de Schie ook eigen inkomsten, in de vorm van kaartverkoop (recettes), private financiering, ondersteunende horeca, externe dienstverlening en zakelijke verhuur. De eigen inkomsten van Theater aan de Schie zijn 60% van de totale baten (prognose 2024/2025). Dat is hoog te noemen, want bij vergelijkbare theaters is dat 51% (bron: Theater Analyse Systeem). Samen met het theater hebben wij gekeken naar de mogelijkheden om het verdienpotentieel te verhogen of besparingen te realiseren (*de knoppen om aan te draaien*).

## Recettes (deel B Iglo)

Zowel de bezoekersaantallen als de inkomsten uit recettes zijn afgelopen jaren gestegen. Het bezoek aan professionele voorstellingen is met ruim 30% gestegen ten opzichte van 2018/2019, de recettes met bijna 40%. De dekkingsgraad van de professionele voorstellingen ligt op 107%. Dat wil zeggen dat met de recettes een marge van 7% wordt behaald op de uitkoopsommen en auteursrechten. Dat is een gebruikelijk percentage in de theaterbranche. Door prijselasticiteit leiden hogere ticketprijzen bovendien niet direct tot hogere recette-inkomsten. Het theater presteert ook goed op basis van bezettingsgraad van de zalen. De grote zaal heeft een bezettingsgraad van 65% en bij de kleine zaal in het Wennekerpand is het bezettingspercentage 63%. Bij vergelijkbare theaters is dat respectievelijk 66% en 61% (bron: Theater Analyse Systeem).

Het maken van andere programmeringskeuzes kan leiden tot meer bezoeken en een nog hogere bezettingsgraad. Dat gaat wel ten koste van ruimte voor artistiek/prikkelend aanbod en/of maatschappelijke/participatief aanbod. Juist deze variatie aan aanbod vormt vaak de legitimatie van publieke ondersteuning. Bovendien vormen de populaire genres (cabaret, comedy, entertainment, musical en muziek) nu al zo'n 60% van het totale aanbod. Daarmee heeft het theater al een relatief laagdrempelig en populair aanbod.

## Private bijdragen (deel B Iglo)

Het theater ontvangt ook private bijdragen van Fonds Schiedam Vlaardingen en van het De Groot Fonds (circa € 30.000 in totaal). Ook zijn er donaties en sponsorinkomsten (circa € 40.000 in totaal). Er zijn mogelijkheden om de private bijdragen iets te verhogen, maar dit vraagt ook (extra) personele inzet. Bovendien zijn fondsen vooral geschikt voor het financieren van eenmalige projecten en minder voor de dekking van reguliere activiteiten. Dit biedt dan ook geen duurzame oplossing voor het structurele begrotingstekort.

# Analyse van verdien- en besparingspotentieel (2/2)

## Horeca (deel C Iglo)

De materiële kosten (inkoop) voor de horeca liggen rond de 30% van de omzet. Dat is een gezonde verhouding. De marge ligt op ongeveer 10%. Dit zou komende jaren mogelijk nog iets verhoogd kunnen worden. Gelet op de aard van de horecafaciliteiten bij Theater aan de Schie (ondersteunende horeca) zal dit echter nooit enorm winstgevend worden.

## Verhuringen (deel C Iglo)

Het is mogelijk om meer in te zetten op zakelijke verhuringen. Met name de montages van theatergezelschappen zijn interessant, omdat de eigen personeelsinzet daarbij beperkt is. Dit gaat wel ten koste van ruimte in de agenda voor culturele programmering. Oftewel: minder publieksactiviteiten en minder bezoek. De extra inkomsten die dit zal genereren zullen bij lange na niet genoeg zijn om het exploitatietekort op te lossen. Inzetten op (meer) evenementen en congressen is volgens ons niet realistisch. Theater aan de Schie is daar niet goed op toegerust, onder andere door het ontbreken van break-out rooms. Het theater concurreert op dat vlak met andere (nabijgelegen) theaters die wél over de geschikte faciliteiten beschikken.

## Kosten besparen door minder culturele activiteiten? (deel B Iglo)

Culturele instellingen kunnen kosten besparen door minder te doen. In dat geval moet ook de personele inzet hierop wordt aangepast. Dat is relatief makkelijk bij inhuurkrachten, maar minder makkelijk bij personeel in vaste dienst. De vaste formatie van het theater (17,2 fte), waarmee naast het theater ook het Wennekerpand wordt geëxploiteerd, is bovendien al erg krap. De gemiddelde vaste formatie bij vergelijkbare theaters is 21,3 fte (bron: Theater Analyse Systeem). Bij verkleining van de formatie riskeert het theater uitholling van de organisatie. De 17,2 fte betreft specialistische kerntaken die niet door vrijwilligers of ingehuurd personeel kunnen worden uitgevoerd. Tot slot betekent 'minder doen' ook minder eigen inkomsten, niet alleen uit kaartverkoop, maar ook de ondersteunende horeca.

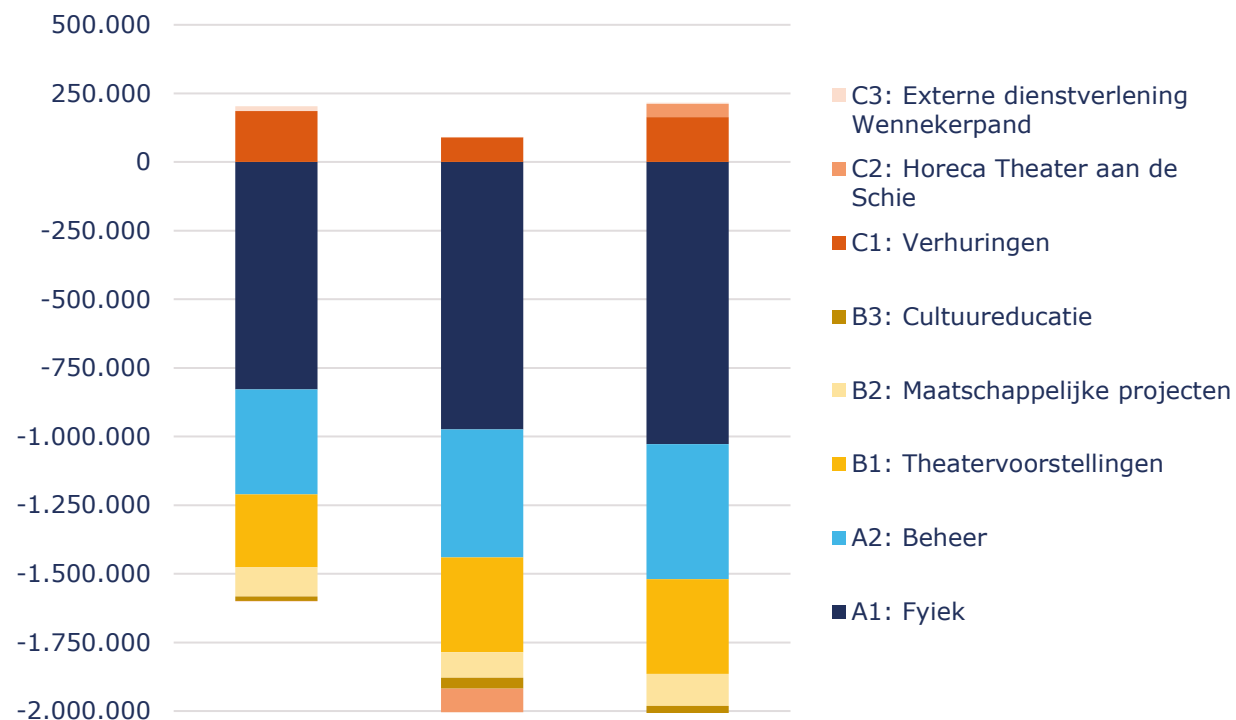
# Ontwikkeling van resultaat 2018/19, 2023/24, 2024/25

De huidige bedrijfsvoering van het theater is niet toekomstbestendig. Bijgaande grafiek laat zien dat delen A1 - Fysiek en A2 - Beheer steeds meer subsidie vragen. Er blijft daardoor minder subsidie over voor de culturele kernactiviteiten. Dit leidt tot een structureel en groeiend begrotingstekort. De belangrijkste oorzaak van dit tekort zijn de gestegen vaste lasten van de basisvoorziening (deel A). Dit tekort kan niet worden opgevangen met meer eigen inkomsten.

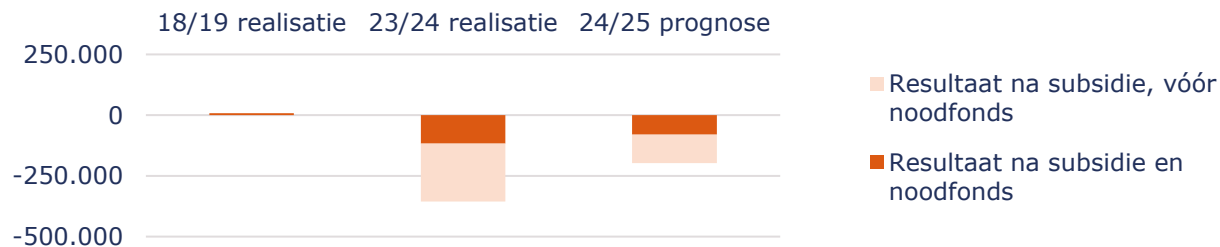
Het eigen vermogen van het theater was na seizoen 2023/24 € 364.000. Dit betreft een bestemmingsreserve voor vervangingsinvesteringen. Het theater heeft geen algemene risicoreserve meer. Over 2024/2025 wordt een tekort van circa € 80.000 geprognosticeerd, wat zal moeten worden gedekt uit de bestemmingsreserve. Daarmee zal het eigen vermogen dalen naar ongeveer € 284.000.

Een ratio voor weerstandsvermogen van een culturele organisaties is de zogenoemde Haringmaat: de deelsom van het eigen vermogen en de totale baten. Een Haringmaat van *minimaal* 10% is nodig voor een gezond weerstandvermogen. Daarmee kan een organisatie fluctuaties in de exploitatie en financiële opvangen, zonder dat directe aanpassingen nodig zijn. Voor het theater wordt dat 6,3%. Daarmee is geen sprake van een gezond weerstandsvermogen.

Saldo per Iglo-deel vóór subsidie



Resultaat na subsidie (in- en exclusief noodsteun)



## Geen financiële ruimte voor vervangingen en verbeteringen

Naast het structurele exploitatietekort zien wij nog een ander probleem dat de toekomstbestendigheid van het theater bedreigt. Het eigenaars- en gebruikersonderhoud van het theater is achterstallig. De verlichting en AV-installaties vragen om vervanging en verbetering. Dit is een gebruikersverantwoordelijkheid volgens de demarcatielijst, maar het theater heeft hier géén financiële ruimte voor.

Het theater staat aan het begin van de transitie van conventionele belichting en verlichting naar energiezuinige LED-belichting en -verlichting. Ook zijn de afschrijvingstermijnen van de AV-installaties zijn verlopen en deze moeten worden vervangen. Met de huidige geluids- en elektrotechnische installaties kan bovendien niet of nauwelijks meer worden voldaan aan de contractuele verplichtingen en de actuele maatstaven van professionele gezelschappen en huurders. De stichting heeft onvoldoende financiële middelen om het noodzakelijke vervanging en verbetering te realiseren. Er is bestemmingsreserve opgebouwd van € 364.000 (jaarrekening 2023/2024), maar door het ontbreken van een algemene risicoreserve worden hiermee op dit moment de exploitatietekorten opgevangen. Een gespecialiseerd bureau heeft de benodigde kosten geraamd op € 860.000 (let op: prijspeil Q4 2023). Het doen van dergelijke investeringen leidt vervolgens ook tot hogere afschrijvingslasten in de exploitatie. De toekomstige subsidiebehoefte voor Deel A zal dus hoger liggen.

De gemeente heeft bovendien de vervanging en/of renovatie van de theaterstoelen nog niet uitgevoerd, wat onderdeel is van het eigenaarsdeel volgens de demarcatielijst.



# Nul-variant: gevolgen van gelijkblijvende subsidie

## Financieel perspectief bij gelijkblijvende subsidie

De reguliere exploitatiesubsidie van de gemeente voor het theater is in 2024/2025 € 1.604.900. In 2024/2025 was deze subsidie niet toereikend, en is een bijdrage uit het noodfonds toegekend van € 116.844. De toekenning uit het noodfonds is lager dan het theater had aangevraagd. Er resteert een niet voorzien extra negatief exploitatieresultaat van circa € 80.000.

De nul-variant is gebaseerd op de subsidie van 2024/2025, inclusief indexatie. Een indexatie van 2,8% is een verhoging tot € 1.650.000. De bijdrage uit het noodfonds komt te vervallen. Ervan uitgaande dat de lasten van het theater eveneens stijgen met inflatie, verwachten wij bij de nul-variant een exploitatietekort van circa € 200.000. Dit tekort zal jaarlijks stijgen. Het is niet mogelijk om het volledige tekort te dekken met hogere eigen inkomsten, oordelen wij. De eigen inkomsten van het theater zijn al relatief hoog te noemen.

Gegeven de huidige huisvesting en voor het theater beïnvloedbare vaste lasten, moet er worden ingegrepen op de culturele kerntaken van het theater en de formatie. De bezetting is echter al heel dun en ingrijpen in het aantal activiteiten zal ook leiden tot minder eigen inkomsten (entree, horeca, projectbijdragen). Een neerwaartse spiraal dreigt.

Tot slot is er geen financiële ruimte voor noodzakelijke vervanging en verbetering van verlichting en AV-installaties.

## Beschrijving van gevolgen

**Bezoekers:** het theater verliest bij minder activiteiten (vaste) bezoekers.

**Activiteiten:** het ligt voor de hand om in te grijpen op activiteiten waar de minste financiële dekking voor is. Dat zijn voor het theater de maatschappelijke activiteiten (B2) en de cultuureducatie (B3). Dit zijn juist de activiteiten waarmee Schiedammers worden bereikt die misschien niet als vanzelfsprekend met de podiumkunsten in aanraking komen.

**Prestaties:** het theater is met deze beperking van activiteiten niet in staat om de overeengekomen prestaties op het gebied van cultuureducatie te leveren. Ook het leveren van een betekenisvolle bijdrage aan de doelstellingen uit de nieuwe Cultuurvisie op het vlak van wijkgericht werken wordt moeilijk.

**Personeel:** het personeel zal moeten worden gereduceerd, en dat kan niet beperkt blijven tot inhuur en tijdelijke medewerkers, maar er zal ook in vaste formatie (die nu al beperkt is) moeten worden gesneden. Dit brengt transitiekosten met zich mee.

**Bedrijfsvoering:** de bedrijfsvoering van het theater komt sterk onder druk te staan. Minder activiteiten betekent ook een daling van eigen inkomsten. De formatie is al heel dun. Het theater riskeert uitholling van de organisatie. Omdat het Wennekerpand ook met het personeel van het theater wordt geëxploiteerd, komt ook de bedrijfsvoering van het Wennekerpand onder druk te staan. Het achterstallige gebruikersonderhoud aan het pand vormt een bedrijfsrisico.

**Eigen vermogen:** Zonder ingrepen in de culturele kerntaken en de formatie, is er op dit moment eigen vermogen om een tekort maximaal één à twee jaar op te kunnen vangen. Daarna zijn de reserves snel uitgeput.

# Min-variant: gevolgen van 10% subsidiekorting



## Financieel perspectief bij 10% subsidiekorting

Een korting van 10% op de exploitatiesubsidie van de gemeente betekent een reductie van € 160.490 ten opzichte van 2024/2025. Deze reductie komt bovenop het tekort in de nul-variant (zonder noodfonds) en dit leidt tot een totaal tekort van circa € 360.000.

Na een eerdere forse subsidiekorting in 2012, is het niet mogelijk om weer een korting op de subsidie en het niet meer toekennen van noodfonds als theater op te vangen. Met de huidige huisvesting (en bijbehorende vaste lasten) is er dan geen levensvatbare bedrijfsvoering meer mogelijk. Dat betekent dat het theater in huidige vorm ophoudt te bestaan.

## Beschrijving van gevolgen

**Bezoekers:** het bezoek aan het theater stopt.

**Activiteiten:** de publieksactiviteiten vervallen.

**Prestaties:** het theater kan niet aan de prestatieafspraken voldoen.

**Personeel:** het voltallige personeel zal moeten worden ontslagen. Dit brengt forse transitiekosten met zich mee.

**Bedrijfsvoering:** er is geen bedrijfsvoering voor reguliere operatie meer nodig. De werkzaamheden voor afbouw zullen enige tijd duren. De gemeente moet op zoek naar alternatieve invulling van het vastgoed van het theater én het beheer van het Wennekerpand.

**Eigen vermogen:** het eigen vermogen zal worden opgebruikt voor de transitiekosten. Er is sprake van kapitaalvernietiging.

## Keuzes van gemeente voor het Wennekerpand hebben direct effect op de theaterexploitatie

Op dit moment loopt een ander onderzoek naar het Wennekerpand in het kader van de portefeuille Vastgoed. De exploitatie van het theater is nauw verbonden met het Wennekerpand. Indien in de toekomst wordt besloten om de beheerfunctie door Theater aan de Schie van het Wennekerpand te beëindigen, leidt dat voor het theater direct tot een inkomstenverlies à € 244.000. Zonder compensatie heeft dat voor het theater dezelfde gevolgen als de hierboven beschreven subsidiekorting. Als het Wennekerpand een andere bestemming krijgt en de culturele functie verliest, heeft het theater voor de kleinezaalvoorstellingen en voor het programma cultuureducatie geen locatie meer. Ook dat heeft een groot effect op de exploitatie.

# Plus-variant: gevolgen van 12% meer subsidie



## Financieel perspectief bij stijgende subsidie

Vanuit het streven naar een duurzaam gezonde bedrijfsvoering en het behoud van de waarde van het theater, is naast structurele indexatie die gelijke tred houdt met autonome kostenstijgingen, ook structurele verhoging van de subsidie nodig.

Om het huidige activiteitsniveau van het theater te behouden, is een structurele verhoging van jaarlijks € 200k nodig (circa 12%). Dat zou in 2025/2026 een subsidie betekenen van € 1.855.000, inclusief indexatie van 2,8%. Er is op middellange termijn eveneens een forse incidentele bijdrage of lening nodig om de eenmalige kosten van noodzakelijke vervanging van de verlichting en AV-installaties: € 860.000 (let op: prijspeil Q4 2023). Deze investeringen leiden vervolgens tot hogere afschrijvingskosten en evt. kapitaallasten in de exploitatie. Deze stijging van de vaste lasten van de basisvoorziening (deel A) zal gedekt moeten worden door evenredige verhoging van de exploitatiesubsidie.

Het theater moet zelf zorgdragen voor het laten meegroeien van de eigen inkomsten en de projectbijdragen. Hiermee worden (alleen) de huidige bedrijfsvoering en activiteiten duurzaam behouden. Het theater kan daarmee de huidige exploitatie voortzetten, maar nog zonder verbetering. De formatie blijft erg dun en kwetsbaar.

In de situatie dat er nog meer subsidie voor het theater bij zou komen (plus-plus), dan zou het theater deze middelen inzetten voor de versteviging (uitbreiding formatie) en verdere professionalisering van de organisatie.

## Beschrijving van gevolgen

**Bezoekers:** het theater kan het huidige publiekbereik behouden.

**Activiteiten:** het theater kan het huidige activiteitsniveau voortzetten.

**Prestaties:** het theater kan de in de beschikking overeengekomen prestaties waarmaken en zich op alle doelstellingen richten.

**Personeel:** het personeel kan worden behouden.

**Bedrijfsvoering:** de werkzaamheden en de taken blijven vergelijkbaar. Het achterstallige gebruikersonderhoud aan het pand vormt een bedrijfsrisico.

**Eigen vermogen:** geen gevolgen. Idealiter wordt de algemene risicoreserve stap voor stap vergroot voor een gezond weerstandsvermogen. Terugvorderen van subsidie bij een (licht) positief exploitatieresultaat is onwenselijk.

Onze raming voor subsidie 2025/2026 in de plus-variant is  
€ 1.855.000

# Overzicht van varianten en gevolgen voor theater

Op voorgaande pagina's hebben wij drie varianten voor het theater in kaart gebracht en de gevolgen van deze varianten geschetst. De tabel biedt een overzicht van de varianten en een indicatie van gevolgen op vijf aspecten.

Bij de **nul-variant** (gelijkblijvende subsidie, inclusief indexatie) is er geen sprake van een toekomstbestendige bedrijfsvoering. Het verminderen of geheel stoppen van bepaalde (maatschappelijke) activiteiten heeft een zeer negatief effect op de maatschappelijke waarde en prestaties, en ook op de eigen inkomsten van het theater. De al krappe formatie moet verder krimpen, wat een duurzaam gezonde exploitatie ernstig bemoeilijkt. Een neerwaartse spiraal dreigt.

Bij de **min-variant** (subsidiekorting van 10%) heeft op alle aspecten een negatief effect, behalve op de gemeentelijke exploitatiesubsidie. Er is dan geen levensvatbare bedrijfsvoering meer mogelijk. Dat betekent dat het theater in huidige vorm ophoudt te bestaan.

De **plus-variant** (12% méér subsidie) biedt een oplossing van het structurele exploitatietekort. Het theater kan daarmee de huidige exploitatie voortzetten, maar zonder verbetering. Bij een grotere verhoging van de subsidie kan de organisatie worden verstevigd en geprofessionaliseerd. Die **plus-plus-variant** is buiten de orde en is hiernaast niet gescoord.

We hebben geen oordeel in kaart gebracht over de haalbaarheid en realiseerbaarheid van de varianten op korte termijn.

Overzicht varianten en gevolgen voor theater		Varianten		
		Nul	Min	Plus
Waarde	Intrinsieke (culturele) waarde voor inwoners	x	x	0
	Maatschappelijke waarde voor doelgroepen	x	x	0
	Aantrekkelijkheid voor bezoekers Schiedam	0	x	0
Prestaties	Bereik van bezoekers/deelnemers	x	x	0
	Vervullen van de functies van het theater	x	x	0
	Overige prestatieafspraken met gemeente	x	x	0
Bedrijfsvoering	Huisvesting / infrastructuur in goede staat	x	x	0
	Duurzame beheersorganisatie	x	x	0
	Professionalisering en optimalisering	x	x	0
Personeel	Werkgeverschap (cao, fair pay)	0	x	0
	Inzet van / beroep op personeel	x	x	0
	Inzet van / beroep op vrijwilligers	0	x	0
Financiën	Beroep op gemeentelijke exploitatiesubsidie	0	v	x
	Duurzaam gezonde exploitatie	x	x	0
	Ontwikkeling vermogenspositie	x	x	0

v Positieve gevolgen

0 Neutrale gevolgen

x Negatieve gevolgen



Berenschot

## **Berenschot**

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

