

aan Anke Sjerp
organisatie Gemeente Westland
van Bart van de Laak, Anneke Jenniskens
referentie 2010-068 RP 03
kopie Henk Jan Jaspers (Gemeente Westland)
datum 9 augustus 2010
pagina 1 van 17

Resultaten quick scan doorlichting Dario Fo

Geachte mevrouw Sjerp,

Hierbij sturen wij u de resultaten van onze quick scan doorlichting van Dario Fo, zoals afgesproken op basis van onze offerte van 5 juli 2010 (2010-068 OF 02). We starten deze notitie met een korte inleiding over Dario Fo en de vraag aan LAGroup. Vervolgens zullen we de resultaten van de quick scan doorlichting presenteren, waarbij we ons baseren op de in de opdrachtformulering van 16 juni opgenomen vragen van de gemeente.

1. Aanleiding



De stichting Dario Fo, ondernemers in de kunst, functioneert binnen de gemeente Westland als aanjager van kunstbeoefening en kunstbeleving. Dit betekent dat de organisatie inwoners van de gemeente de kans biedt om talenten in de kunsten te ontdekken en te ontwikkelen. Hiertoe houdt Dario Fo zich bezig met beeldende kunstzinnige vorming en cultuureducatie en organiseert zij lokale community art projecten. Dit zijn grootschalige (muziek)theaterproducties die worden gemaakt door amateurs in samenwerking met vrijwilligers en professionele theatermakers. Verder exploiteert Dario Fo de lokale theaterschool 'Koperen Kees', waar jaarlijks zo'n 300 leerlingen les krijgen op het gebied van podiumkunsten. Dario Fo ziet zich daarom als het centrum voor de kunsten van Westland en als kenniscentrum op het gebied van gemeenschapskunst. Voor de gemeente is Dario Fo een van de partners, samen met de Muziekschool Westland en de Volksuniversiteiten, om het centrum voor de kunsten verder te ontwikkelen.

Dario Fo ontvangt voor haar activiteiten structurele bijdragen van de gemeenten Westland en Midden Delfland. Van de Provincie Zuid Holland, het VSB fonds en het Fonds 1818 heeft Dario Fo in het verleden incidentele subsidies ontvangen. Van het Fonds

Cultuurparticipatie ontvangt Dario Fo nog tot en met 2012 een programmasubsidie. Daarnaast ontvangt Dario Fo incidentele bijdragen van gemeenten en diverse landelijke en particuliere fondsen en sponsors. De belangrijkste reden voor financiële ondersteuning van de Gemeente Westland is dat Dario Fo met haar projecten bijdraagt aan de sociale cohesie in en tussen de kernen van de gemeente.

Door de economische crisis dreigt, volgens de leiding van Dario Fo, op korte termijn het opdrogen van de bijdragen van fondsen en sponsors. Ook is een eerdere toezegging van het VSB-fonds voor de rol van landelijk expertisecentrum op het gebied van community art teruggetrokken. Dit veroorzaakt bij Dario Fo een aanzienlijk financieel probleem, waarvoor zij bij de gemeente Westland aanvullende financiële ondersteuning heeft gevraagd. Bovenop de huidige jaarlijkse bijdrage van circa € 320.000 (waarvan € 167.000 een structureel karakter kent) vraagt de stichting voor 2010 een aanvullende € 450.000 om de huidige activiteiten voort te kunnen zetten. In de jaren daarna denkt Dario Fo structureel ruim € 700.000 nodig te hebben om te kunnen voortbestaan.

Voor de gemeente vormt het voorgaande aanleiding om de organisatie van Dario Fo te laten doorlichten om daarmee een beter inzicht te krijgen in de huidige financiële positie van de organisatie, een betere onderbouwing te krijgen van de subsidiebehoefte op korte en middellange termijn, het liefst op productniveau, en een kritisch oordeel te kunnen vellen over de mate van professionalisering.

Dario Fo is een belangrijke partner in het denken over een nieuw centrum voor de kunsten in Westland, naast de Muziekschool Westland en de Volksuniversiteiten. Dit centrum moet onder andere de behoefte aan repetitieruimte invulling geven en een podium bieden aan lokale kunstbeoefening. De planvorming voor dit nieuwe centrum bevindt zich nog in de ideeënfase, maar is afhankelijk van de kwaliteit van de potentiële partners. Hoewel wij nog niet vooruitlopen op de conceptontwikkeling en verdere planvorming voor dit centrum, houden wij rekening met de eisen die dit stelt aan de continuïteit en professionaliteit van de organisatie van Dario Fo.

De gemeente Westland heeft LAGroup *Leisure & Arts Consulting* opdracht gegeven deze doorlichting uit te voeren. Hierbij hanteerden wij de volgende vraagstelling:

Assisteer de gemeente Westland bij het vormen van een visie op de levensvatbaarheid op korte en middellange termijn van Dario Fo, ondernemers in de kunst. Doe dit door de organisatie, in de vorm van een quick scan, financieel en organisatorisch door te lichten. Onderzoek in deze scan de huidige liquiditeitspositie en de ontwikkeling daarin. Geef een oordeel over de eigen vermogenspositie en beoordeel de in de begroting aanwezige risico's in relatie tot dit vermogen. Vertaal de begroting voor het komende jaar globaal naar een productbegroting en geef een beoordeling van de professionaliteit van de organisatie en verbeteringssuggesties. Vertaal bovenstaande in een visie op de geformuleerde subsidiebehoefte en de wenselijkheid van voortzetting van de subsidie.

Deze vraagstelling is gebaseerd op de volgende concrete vragen van de gemeente. Deze vragen zullen wij in deze notitie verder behandelen.

Financieel

1. Wat is de actuele financiële positie van Dario Fo in termen van liquiditeit?
2. Wat zijn de gevolgen voor de liquiditeit als de gemeente geen extra subsidie geeft?
3. Welk bedrag is nodig om het huidige activiteitenpakket van Dario Fo voorlopig (tot einde seizoen 2010-2011) te handhaven?
4. Welke randvoorwaarden zou de gemeente aan het geven van aanvullende financiering moeten verbinden?
5. Waarom zet Dario Fo haar weerstandsreserve van € 250.000 niet in om de ontstane 'acute' noodsituatie het hoofd te bieden?
6. Stel dat de gemeente een noodverband aanlegt, is Dario Fo dan voldoende 'levensvatbaar' om er met kans op succes een aanzienlijke extra structurele bijdrage aan te besteden?
7. En zo niet, heeft een noodverband dan wel zin?
8. De gemeente heeft graag inzicht in de input en output van Dario Fo: welke inkomsten (subsidies) resulteren in welke producten en met welke resultaten?

Organisatorisch

9. Zijn er, voortvloeiend uit de quick scan, organisatorische verbeteringpunten waarneembaar?
10. De gemeente ontvangt graag een sterkte-zwakte-analyse van Dario Fo.

2. Financiële analyse Dario Fo



In dit onderdeel analyseren we eerst de financiële balans van Dario Fo. Vervolgens kijken we naar de begroting van 2010 om in te schatten welk effect het niet subsidiëren heeft op de liquiditeit en solvabiliteit van Dario Fo. Wij analyseren de begroting voor 2010 met behulp van

een model waarin de productengroepen inzichtelijk gemaakt zijn. Hiermee geven inzage in de input en output; de subsidies en de resultaten. We hebben dit ook uitgewerkt en ingevuld voor het jaar 2009.

Dario Fo heeft per ultimo 2009 een uitstekende solvabiliteit en liquiditeit

Tabel 1 geeft een samenvatting van de eindejaars balansen van de afgelopen jaren sinds de verzelfstandiging van Dario Fo. Tabel 2 geeft een samenvatting met enkele relevante kengetallen op het gebied van solvabiliteit en liquiditeit. In bijlage 1 zijn deze balansen in meer detail weergegeven.

Tabel 1: Eindejaars balansen Dario Fo, 2007-2009

ACTIVA	Begin	2007	2008	2009
Vaste activa	1	11.781	57.771	49.372
Liquide middelen	0	261.999	361.731	468.031
Overige vlottende activa	274.370	308.944	470.222	396.440
TOTAAL	274.371	582.724	889.724	913.843
PASSIVA	Begin	2007	2008	2009
Eigen vermogen	165.001	244.672	415.281	421.110
Kort vreemd vermogen	109.370	338.052	474.444	492.733
TOTAAL	274.371	582.724	889.725	913.843

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

Tabel 2: kengetallen Dario Fo

Balansanalyse	1-7-2007	31-12-2007	31-12-2008	31-12-2009
Eigen vermogen	165.001	244.672	415.281	421.110
Solvabiliteit	60%	42%	47%	46%
Currentratio	2,5	1,7	1,8	1,8
Rentabiliteit Eigen Vermogen		48%	70%	1%
Netto Werkkapitaal	165.000	232.891	357.509	371.738
EV / Begrote exploitatie	20%	18%	23%	

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

De huidige financiële positie van Dario Fo is erg goed. De verhouding tussen de kortlopende activa en het kort vreemd vermogen (een maatstaf van liquiditeit, bekend als de current ratio), is al sinds de oprichting ruim boven de één, wat betekent dat alle kortlopende verplichtingen volledig kunnen worden voldaan, gebruik makend van de kortlopende activa. De liquide middelen van ruim € 468.000 dekken vrijwel volledig alle verplichtingen. Een deel van deze liquide middelen is overigens tijdelijk weggezet op een spaarrekening. De middelen zijn echter ter vrije beschikking van Dario Fo.

In lijn met deze bijzondere goede liquide positie ligt het hoge niveau van het eigen vermogen. Voor een culturele instelling is dit eigen vermogen (samentelling van het stichtingskapitaal van € 165.001 en de continuïteitsreserve van € 256.109), met ruim

€ 421.000, erg hoog. Het solvabiliteitspercentage (het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen) bedroeg eind 2009 maar liefs 46%. Het is moeilijk om goede kengetallen hierop los te laten, omdat ieder bedrijf een eigen dynamiek heeft, maar over het algemeen wordt gesteld dat gezonde bedrijven een eigen vermogen moeten aanhouden van minimaal 25% van het balanstotaal. Daar voldoet Dario Fo ruimschoots aan. Culturele instellingen hebben vaak een relatief klein eigen vermogen, soms zelfs negatief. Volgens de Commissie Cultuurprofijs is dit zorgwekkend, omdat dit het ondernemende vermogen van een culturele instelling ondermijnt. Met een klein eigen vermogen kan een instelling nooit risico's nemen in de exploitatie. Vanuit verschillende bronnen wordt tegenwoordig aangestuurd op een solvabiliteit voor culturele instellingen van minimaal 20%, hoewel daar in alle gevallen bij wordt vermeld dat de exacte hoogte in samenspraak met de instelling en een accountant moet worden bepaald.

Dario Fo heeft aangegeven dat het eigen vermogen vooral is gevormd door de positieve resultaten als gevolg van haar niet-gesubsidieerde activiteiten. Daarnaast is er in het verleden vanuit het bestuur, waarin mensen met een commerciële achtergrond waren vertegenwoordigd, gehamerd op een hoog eigen vermogen. Dario Fo wil graag 50% tot 100% van de begrote personeelslasten kunnen dekken met het eigen vermogen. Voor 2010 betekent dit dat Dario Fo minimaal € 358.000 wil aanhouden (maar het liefst meer). Gezien de aard van het bedrijf is dat overigens geen overdreven houding. Dario Fo is een organisatie die voor een zeer groot deel op eigen inkomsten drijft en zelf middelen binnen haalt via fondsen. 60% Van de totale begroting in 2009 vloeide voort uit deze categorieën. Slechts 19% van de inkomsten heeft een structureel karakter (tot 2012). Daar staat een organisatie tegenover die vrijwel volledig bestaat uit werknemers met een vast contract. Veel van deze medewerkers zijn al jaren in dienst. De combinatie van onzekere inkomsten en hoge vaste lasten impliceert dat er een groot risico aanwezig is in de organisatie, wat een groot eigen vermogen noodzakelijk maakt.

Het inkomstengenererende vermogen van Dario Fo verdient overigens een compliment. De Raad voor Cultuur adviseerde recent aan de Minister om voor (landelijke gesubsidieerde) culturele instellingen aan te sturen op een eigen inkomstennorm van 17,5% met een groeinorm van gemiddeld 1% per jaar. Dario Fo realiseert nu al 26% van haar totale inkomsten aan eigen inkomsten.

De financiële rapportages van Dario Fo kunnen aan structuur en helderheid winnen

Een van de vragen van de gemeente Westland betreft de inzichtelijkheid van de rapportages van Dario Fo. De gemeente geeft aan weinig zicht te hebben op de producten van Dario Fo en de kosten van deze producten. Zij heeft graag meer zicht op de verhouding tussen de subsidie (de input), de producten die daaruit worden gefinancierd (de output) en de bezoekers en deelnemers die daarmee bereikt worden (de resultaten).

Tijdens onze analyse van de kosten en baten, onder andere ten behoeve van het beoordelen van de liquiditeit, liepen ook wij tegen dit probleem aan. Opmerkelijk daarbij is dat Dario Fo deze gegevens wel bijhoudt. Per activiteit kunnen opbrengsten en kosten geleverd worden. Toch zijn de rapportages enigszins onduidelijk en verwarrend. Dit lijkt onder andere te maken te hebben met de onduidelijke afbakening van 'afdelingen'. Wij hebben de jaarrekening van 2009 vertaald naar een rapportage waarbij we, naast de overhead¹, zijn uitgegaan van de onderstaande 'afdelingen' of productgroepen. Deze productgroepen zijn te herleiden tot gemeentelijke of andere subsidieregelingen:

- Theaterschool Koperen Kees;
- Centrum voor de kunsten (tot en 2009 als onderdeel van Koperen Kees);
- Combinatie functie (een pilot in 2010 en 2011);
- Platform voor cultuureducatie (tot en met 2009);
- Community art;
- Opdrachten voor derden.

Op basis van subsidieregelingen en doorbelasting van kosten door Dario Fo hebben wij een rapportage opgesteld waarin per productgroep de kosten en opbrengsten herleidbaar zijn. Deze overzichten zijn opgenomen in bijlage 2 en 3. Tabel 3 toont de samengevatte rapportage voor het jaar 2009, met daarin kosten en opbrengsten per productgroep.

Tabel 3: Samenvattend overzicht resultaten 2009

Opbrengsten	Overhead	Koperen Kees (incl CvdK)	Platform Cultuureducatie	Community Art	Oprachten derden	Totaal
Gemeentelijke subsidies (inclusief matching)	0	185.475	0	434.614	0	620.089
Fondsen (inclusief professionalisering)	135.000	0	56.692	432.606	0	624.298
Eigen inkomsten	0	60.032	2.818	271.963	97.518	432.331
Totale inkomsten	135.000	245.507	59.510	1.139.183	97.518	1.676.718
Kosten	Overhead	Koperen Kees (incl CvdK)	Platform Cultuureducatie	Community Art	Oprachten derden	Totaal
Specifieke projectkosten	0	19.838	8.118	746.716	3.591	778.263
Doorbelaste kosten	163.712	227.542	58.772	391.559	52.016	893.601
Totale kosten	163.712	247.380	66.890	1.138.275	55.607	1.671.864
Resultaat	-28.712	-1.873	-7.380	908	41.911	4.854

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

Ook de begroting over 2010 hebben wij in deze rapportagevorm gegoten (zie samenvattende rapportage in tabel 4). Hiermee hebben wij een goed inzicht gekregen in de voorgenomen opbrengsten en uitgaven. Hiermee kunnen wij een inschatting geven van de effecten op de liquiditeit.

¹ Met overhead bedoelen wij de kosten en opbrengsten die niet direct toewijsbaar zijn aan specifieke producten of activiteiten. Onder overheadkosten vallen vaak personeelskosten, huisvestingslasten en afschrijvingen.

Tabel 4: Samenvattend overzicht begroting 2010

Opbrengsten	Overhead	Koperen Kees	Combinatie functie	Centrum voor de Kunsten	Community Art	Opdrachten derden	Totaal
Gemeentelijke subsidies (incl matching)	0	191.262	18.750	0	235.850	0	445.862
Fondsen (incl professionalisering)	55.000	0	0	0	293.000	0	348.000
Eigen inkomsten	0	56.100	0	0	168.000	0	224.100
Totale inkomsten	55.000	247.362	18.750	0	696.850	0	1.017.962
Kosten	Overhead	Koperen Kees	Combinatie functie	Centrum voor de Kunsten	Community Art	Opdrachten derden	Totaal
Specifieke projectkosten	0	19.200	2.000	20.000	507.065	0	548.265
Doorbelaste kosten	-39.440	306.845	16.750	229.245	407.100	0	920.500
Totale kosten	-39.440	326.045	18.750	249.245	914.165	0	1.468.765
Resultaat	94.440	-78.683	0	-249.245	-217.315	0	-450.803

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

Het voortzetten van de activiteiten zonder extra subsidie legt de kwetsbaarheid bloot

Als de gemeente geen extra subsidie geeft en Dario Fo besluit om haar voorgenoemde activiteitsniveau en meest recente begroting aan te houden, zal dit negatieve gevolgen hebben op de liquiditeit en de solvabiliteit van Dario Fo. Het tekort in de begroting over 2010 van circa € 450.000 zal vrijwel volledig tot uiting komen in de teruglopende liquide middelen. Onderstaand overzicht (tabel 5) geeft de begroting van de liquiditeit per kwartaal voor 2010, op basis van de eerder getoonde begroting voor dat jaar. Een uitgebreid overzicht van de liquiditeitsbegroting voor 2010 is opgenomen in bijlage 4. Hierin wordt duidelijk dat de liquide middelen aan het einde van het jaar gedaald zijn tot een kleine € 30.000. Ten tijde van deze quick scan hadden wij geen begrotingsinformatie over het jaar 2011. Uitgaande van een soortgelijke begroting voor dat jaar, kan deze trend min of meer doorgetrokken worden voor 2011, wat zou betekenen dat Dario Fo snel in de rode cijfers terecht zal komen.

Tabel 5: Samenvattend overzicht liquiditeitsbegroting 2010

Liquiditeitsbegroting 2010	Q1	Q2	Q3	Q4
Totale uitgaven	-350.297	-405.374	-350.297	-350.297
Totale inkomsten	332.716	245.716	294.596	144.936
Liquiditeitseffect	-17.582	-159.658	-55.702	-205.362
Saldo begin periode	468.031	450.449	290.791	235.090
Saldo eind periode	450.449	290.791	235.090	29.728

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

Op balansniveau betekent dit dat zowel liquiditeit als solvabiliteit van uitstekend naar zeer ongunstig ontwikkelen. De current ratio daalt eind 2010 naar 0,8 wat betekent dat het korte vreemde vermogen niet meer gedekt is door de vlottende activa. Het eigen vermogen en daarmee de solvabiliteit is in dit geval negatief geworden, waardoor de mogelijkheden van Dario Fo om risico te nemen volledig verdwenen zijn. In dit scenario eet Dario Fo al haar reserves op (zet zij haar volledige eigen vermogen in), om het gebrek aan financiering te compenseren. Daar is het eigen vermogen niet voor bedoeld. Al met al een zeer onwenselijk scenario.

Tabellen 6 en 7: Samenvattend overzicht geprognosticeerde balans 2010

ACTIVA	Progn. 2010	Balansanalyse	Progn. 2010
Vaste activa	49.372	Eigen vermogen	-29.693
Liquide middelen	29.728	Solvabiliteit	-6%
Overige vlottende activa	396.440	Currentratio	0,8
TOTAAL	475.540		
PASSIVA	Progn. 2010		
Eigen vermogen	-29.693		
Kort vreemd vermogen	505.233		
TOTAAL	475.540		

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

Het is echter ook een onwaarschijnlijk scenario. Als Dario Fo zou besluiten het activiteitsniveau te handhaven als er geen subsidie wordt gegeven, dan onderneemt zij activiteiten zonder dat er voldoende dekking is. Dit zal het bestuur van de stichting nooit toestaan, gezien haar bestuurlijke aansprakelijkheid. Als Dario Fo geen aanvullende subsidie krijgt, dan zal de organisatie (moeten) besluiten om bezuinigingen door te voeren. Het quick scan karakter van deze doorlichting staat het niet toe om concrete voorbeelden te geven van mogelijke bezuinigingen. Gedacht moet worden aan het verkleinen van de personele organisatie, waardoor de door te belasten overheadkosten minder worden en het schrappen van activiteiten met een grote subsidiebehoefte.

Resultaten van Dario Fo zijn goed, maar past Dario Fo bij Westland?

Dario Fo realiseert al jaren bijzondere projecten en is een belangrijke partij op het gebied van kunstzinnige vorming en community art. Het is niet voor niets dat de directeur regelmatig spreekt bij congressen of vakgenoten. Daarbij weet Dario Fo jaarlijks een groot aantal mensen te bereiken, receptief en actief. Veel bezoekers komen kijken naar producties van vele deelnemende amateurs en professionals. In tabel 8 geven wij een aantal kengetallen waarin we de kosten en subsidie relateren aan het bereik. Hieruit kunnen we een aantal conclusies trekken:

- Koperen Kees is vergeleken met de benchmark² uit CBS (Statline) van instellingen voor kunstzinnige vorming, waarbij we gekeken hebben naar gemeentes met 50.000 tot 100.000 inwoners, 13% duurder aan subsidie per leerling.
- Vergeleken met gecombineerde instellingen (muziekscholen en creativiteitscentra gecombineerd) is het verschil zeer beperkt, slechts 2%.
- De subsidie per inwoner is echter erg laag, vergeleken met een benchmark die is opgesteld door Dario Fo op basis van een steekproef van centra voor de kunsten.

² Dario Fo is niet volledig vergelijkbaar met de in deze benchmark opgenomen instellingen. De benchmark geeft echter een indicatie van de subsidiebehoefte van op grote lijnen vergelijkbare instellingen. Verder zijn er geen andere geschikte bronnen beschikbaar om de cijfers van Dario Fo mee te vergelijken. In deze quick scan maken wij verder gebruik van andere indicatoren ter beoordeling van de subsidiebehoefte.

- Dit komt deels door het aanzienlijk lager aantal leerlingen. Een instelling op het gebied van kunstzinnige vorming in een gemeente van 50.000 tot 100.000 heeft gemiddeld een kleine 2.300 leerlingen. Daar steekt het aantal leerlingen van Dario schril bij af.
- Dit wordt deels verklaard door het bijzondere karakter van Dario Fo. De organisatie richt zich op het ontdekken en ontwikkelen van talenten en biedt studenten de mogelijkheid om aan diverse activiteiten en projecten deel te nemen, onder andere in samenwerking met professionele makers. Een dergelijk concept is onvergelijkbaar met bijvoorbeeld een grootschalige muziekschool.
- Desondanks denken wij dat het aantal leerlingen omhoog kan, refererend aan de wachtlijst (sommige mensen staan al jaren op deze lijst), maar dat kan alleen als de gemeente bereid is structureel meer financiële steun te bieden. Hierdoor kan ook het subsidiebedrag per inwoner wat meer richting het niveau van de benchmark stijgen.
- Andere kengetallen zijn redelijk aan de lage kant, zoals de gemeentelijke subsidie per bezoeker bij het community art project. Dit wordt mede verklaard door de grote hoeveelheid eigen inkomsten die Dario Fo realiseert.

Tabellen 8: Kengetallen resultaten Dario Fo

Kengetallen (in €)	Koperen Kees (incl CvdK)	Platform Cultuureducatie	Community Art
Kosten per leerling	707	271	511
Kosten per bezoeker	42	83	62
Gemeentelijke subsidie (Westland) per leerling	462	0	0
Gemeentelijke subsidie (Westland) per deelname	85	0	147
Gemeentelijke subsidie (Westland) per bezoeker	28	0	18
Gemeentelijke subsidie (Westland) per inwoner	1,62	0	3,29
Benchmark statline			
Subsidie per leerling, gemeente 50,000-100.000 inw.	408		
Subsidie per leerling, gecombineerde instelling	453		
Benchmark Dario Fo (eigen steekproef)			
Gemeentelijke subsidie per inwoner	13,94		

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

Dario Fo maakt haar resultaten echter onvoldoende zichtbaar. De jaarverslagen kenmerken zich door veel tekst met ontzettend veel informatie, maar een goed en helder overzicht met aantal bereikte leerlingen, deelnemers en bezoekers ontbreekt. Door te werken met eenvoudige overzichten, in aanvulling op de teksten, kunnen deze voor de gemeente belangrijke indicatoren snel inzichtelijk worden gemaakt.

Het is aan de gemeente Westland om te bepalen of zij bereid is om (meer) middelen uit te trekken voor een organisatie als Dario Fo. Om deze vraag te beantwoorden dient de gemeente te bepalen of het beleid van Dario Fo past bij de Westlandse waarden en het recent vastgestelde cultuurbeleid. Er zijn raakvlakken tussen de doelstellingen van Dario Fo en het dit cultuurbeleid, dat is gericht op het verrijken van het lokale culturele klimaat

zodat de gemeente aantrekkelijker wordt voor zowel (nieuwe) bewoners als bezoekers. Dario Fo kan hierop inspelen door exact aan te geven hoeveel mensen het, zowel receptief als actief, bereikt en hoe het daardoor bijdraagt aan het verwezenlijken van deze gemeentelijke culturele doelen.

Het voortzetten van de activiteiten kost € 450.000. Of minder?

Zoals hiervoor aangegeven zal het voortzetten van de activiteiten een verlies opleveren van ruim € 450.000. Inmiddels is echter al het eerste half jaar van 2010 verstreken. Een periode waarin Dario Fo, volgens eigen zeggen, toch enigszins met de rem aangetrokken gefunctioneerd heeft. Dat betekent dat het werkelijke tekort over 2010 wellicht kleiner is. In de recente positieve resultaten van Dario Fo, zoals benoemd in de vorige paragraaf, zien wij een reden voor de gemeente om het tekort van Dario Fo in 2010, geheel of gedeeltelijk, aan te vullen. Met een aantal strenge randvoorwaarden:

- Dario Fo moet de actuele stand van zaken inzichtelijk maken, op basis van de halfjaarcijfers, op een goed gestructureerde en inzichtelijke wijze. Wij bevelen aan daarbij gebruik te maken van het door ons gehanteerde rapportageoverzicht.
- Er moet kritisch gekeken worden naar de geplande activiteiten. In het verleden kon Dario Fo met haar community art activiteiten veel subsidie realiseren. Nu dat niet langer meer mogelijk is, als gevolg van de economische ontwikkelingen, raden wij aan om bepaalde kostbare activiteiten (vooral die met een grote subsidiebehoefte) uit te stellen of te annuleren.
- Tevens moet Dario Fo kritisch kijken naar de huidige organisatie. Voor een organisatie die in ruime mate drijft op projectmatige financiering is het huidige personele organisatie te groot en vooral te veel verplichtend. Alle medewerkers hebben inmiddels een vast contract. Daarmee is de flexibiliteit die nodig is in een voornamelijk projectmatig gefinancierde organisatie, niet aanwezig.
- Dario Fo is een aantal jaren geleden een professionaliseringstraject gestart met het VSB Fonds, mede als compensatie voor het niet doorgaan van de ontwikkeling richting landelijk expertisecentrum. Doel van dit traject was het laten transformeren van Dario Fo van een projectmatige pioniersorganisatie naar een professionele organisatie met een structurele inbedding in het Westlandse cultuurbeleid. Wij hebben de indruk dat deze transformatie nog niet is afgerond en dat er nog geen ontwikkeling is richting een structurele inbedding. We adviseren de gemeente Westland en Dario Fo om daarover met elkaar in gesprek te gaan.
- De discussie rondom het geplande centrum voor de kunsten is daartoe een goede aanleiding. Dario Fo ziet zichzelf als hét centrum voor de kunsten van Westland, mede op basis van het feit dat de directie van Dario Fo landelijk als autoriteit op dit vlak geldt. Het is voor de hand liggend om het huidige Dario Fo als basis te nemen voor de conceptontwikkeling voor het Centrum van de Kunsten.

3. **Organisatie**

Op basis van de ontvangen stukken, het gesprek in Poeldijk en het contact met de zakelijk leider van Dario Fo hebben wij een redelijk positieve indruk gekregen van de organisatiegraad van Dario Fo. Wij hebben veel informatie gevraagd en ontvangen, er wordt uitgebreid en op correcte wijze geadministreerd en gerapporteerd, overheadkosten worden via vooraf bepaalde verdeelsleutels toegewezen aan projecten etc. Verder laten de financiële stukken zien dat Dario Fo sterk is in fondsenwerving en het genereren van eigen inkomsten. Uit het interview met de directie van Dario Fo is verder gebleken dat het besluitvormingsproces functioneert zoals het in een professionele culturele instelling hoort te functioneren: plannen worden, mits gedekt door voldoende inkomsten, geaccordeerd door het bestuur, de directeur krijgt opdracht deze plannen uit te voeren en de zakelijke leiding rapporteert de financiële resultaten terug aan het bestuur.

Wel zien we een aantal verbeterpunten, zoals ook in deze notitie naar voren zijn gekomen. We vatten de sterktes en zwaktes van Dario Fo hieronder samen:

Sterktes van Dario Fo:

- Dario Fo heeft zeer gemotiveerd en toegewijd personeel. Het personeel draait al jaren mee, maakt veel overuren tegen een al jaren redelijk stabiel loon.
- Goede en mooie producties met een groot bereik, niet alleen in aantallen, maar ook in uitstraling. De koningin is vier keer bij premières van Dario Fo geweest en de directeur is landelijk een autoriteit op het gebied van community art. Dario Fo hanteert een manier van werken waarnaar centra voor de kunsten zich op termijn toe zullen ontwikkelen. Dario Fo werkt vraaggericht in plaats van aanbodgericht, en biedt in plaats van langlopend individueel onderwijs, korte trajecten in groepsverband aan waarbij wordt toegewerkt naar een eindpresentatie.
- Groot vermogen om eigen inkomsten te generen. Het percentage eigen inkomsten ligt bijna 10% boven de norm zoals geadviseerd door de raad. Deels door goede fondsenwerving, maar ook door het optuigen van goede producten.

Zwaktes van Dario Fo

- Dario Fo is in de kern nog steeds een pioniersorganisatie. Veel ideeën, telkens vernieuwend en voor een groot deel gefinancierd met projectsubsidies. Dit is echter niet in overeenstemming met de personele organisatie. De afhankelijkheid van projectsubsidies in combinatie met een relatief grote kernorganisatie met mensen in vast dienstverband creëert een groot financieel risico in de exploitatie. Een risico dat afgedekt moet worden met een groot eigen vermogen. Een organisatie als Dario Fo zou meer kunnen gaan werken met mensen in een tijdelijk dienstverband of freelancers.
- Hoewel de basis vakkundig en professioneel is, kan er veel verbeterd worden in

structuur en overzichtelijkheid van de rapportages. Reeds sinds 2007 heeft Dario Fo aangegeven in de toekomst financiële problemen te verwachten. Dit heeft echter nooit uitgemond in een schriftelijke incidentele of structurele subsidieaanvraag. Hierdoor is de gemeente enigszins verrast door het plotse en urgente subsidieverzoek, hoewel het al jaren sluimerde. Door duidelijker te rapporteren kan dit wellicht voorkomen worden.

- Dario Fo is jaren terug een professionaliseringstraject gestart met het VSB Fonds, waarin expliciet is gesteld dat er aan het einde van dit traject een solide financiële basis onder de organisatie moest liggen. Deze structurele inbedding in het gemeentelijke beleid is tot dusver beperkt van de grond gekomen, met deze 'acute' noodsituatie als gevolg.

4. Conclusie

Dario Fo is op dit moment een belangrijke kernpartner voor de gemeente en speelt, gezien de eerder genoemde resultaten, een belangrijke rol in het Westlandse culturele leven. De organisatie heeft de afgelopen jaren bewezen goede producties met grote uitstraling te realiseren. Dit komt onder andere door de sterke organisatie, ingevuld met zeer toegewijde medewerkers, met een groot inkomensgenererend vermogen.

Maar de structuur van de organisatie zorgt ervoor dat Dario Fo zeer kwetsbaar is in tijden van economische tegenspoed. Doordat de organisatie op dit moment onvoldoende projectsubsidies uit de markt weet te halen is het onmogelijk de aanzienlijke overhead gedekt te krijgen. De aanwezigheid van deze overhead is verklaarbaar door het succes en de groei van de afgelopen jaren en het feit dat de toegewijde van het team zich vertaalt in lang lopende dienstverbanden (met inmiddels veel vaste contracten). Verklaarbaar maar onwenselijk, gezien de noodzakelijke flexibiliteit die de organisatie aan de dag moet kunnen leggen.

Wij adviseren de gemeente Westland om het tekort van Dario Fo voor 2010 aan te vullen, onder een aantal strenge randvoorwaarden. Allereerst zal het tekort op de begroting voor 2010 nader bepaald dienen te worden, op basis van de realisaties over het eerste half jaar. Hierbij dient Dario Fo, in overleg met de gemeente, kritisch te kijken naar de geplande activiteiten. Grote evenementen met een grote subsidiebehoefte dienen hierbij tegen het licht gehouden te worden. Een argument voor het laten doorgaan van dergelijke activiteiten is dat het evenement bijdraagt aan de gemeentelijk cultuurdoeleinden. Tevens dient Dario Fo de eigen personele organisatie tegen het licht te houden. Op dit moment is die organisatie, en de daaruit voortvloeiende overhead, te groot om als flexibele projectenorganisatie te kunnen functioneren.

Er zijn raakvlakken tussen het gemeentelijke cultuurbeleid en de doelstellingen van Dario Fo als organisatie die een structurele inbedding in het gemeentelijke beleid

rechtvaardigen. Dit vereist echter toenadering tussen de gemeente en Dario Fo. Een dialoog waarin wordt bepaald welke activiteiten van Dario Fo passend zijn bij Westland. Koperen Kees is een bijzondere theaterschool, waar meer leerlingen uit Westland van zouden moeten profiteren. Ook de projecten in het kader van community art, waarin lokale amateurs samen met internationale professionals projecten producties maken, zetten Westland cultureel op de kaart. Deze twee sterke ingrediënten kunnen als startpunt fungeren voor de conceptontwikkeling van het nieuwe centrum voor de kunsten. Dit vereist echter wel een professionele organisatie met een gezonde basis. Het huidige Dario Fo is dat, ondanks de positieve resultaten tot dusver, nog onvoldoende.

5. Tot slot

Wij hopen met deze quick scan een positieve bijdrage te hebben geleverd aan de discussie rondom Dario Fo en de toekomst van kunstzinnige vorming en gemeenschapskunst in de Gemeente Westland. Sommige onderwerpen hebben wij, gezien het quick scan karakter van de doorlichting, slechts licht beroerd. Nader onderzoek is gewenst om tot de exacte hoogte van de bijdrage voor 2010 te komen. Dit kan pas als er goed zicht is op de actuele stand van zaken op basis van de halfjaarcijfers van Dario Fo. Indien gewenst kunnen wij een rol spelen in de verdere invulling van dit nadere onderzoek of de ondersteuning van de conceptontwikkeling voor het centrum voor de kunsten.

Wij danken de gemeente Westland voor het in ons gestelde vertrouwen binnen deze opdracht. Wij hebben met plezier deze doorlichting voor u uitgevoerd.

Met vriendelijke groet,

Bart van de Laak

Anneke Jenniskens

Bijlagen

1. Analyse balansen 2007-2009 en prognose 2010
2. Overzicht jaarcijfers 2009
3. Overzicht begroting 2010
4. Liquiditeitsbegroting 2010

Bijlage 1 Analyse balansen Dario Fo 2007-2009 en prognose 2010

ACTIVA	Begin	2007	2008	2009	Progn. 2010
Inventaris	1	11.781	57.771	49.372	49.372
Voorraden	pm	pm	pm	pm	pm
Debiteuren	0	56.585	156.515	163.974	163.974
Belastingen en premies sv	0	906	0	2.859	2.859
Overige vorderingen	274.370	250.827	301.754	216.951	216.951
Overlopende activa	0	626	11.953	12.656	12.656
Liquide middelen	0	261.999	361.731	468.031	29.728
Totaal	274.371	582.724	889.724	913.843	475.540

PASSIVA	Begin	2007	2008	2009	Progn. 2010
Stichtingskapitaal	165.001	165.001	165.001	165.001	165.001
Continuïteitsreserve		79.671	250.280	256.109	-194.694
Crediteuren		23.743	77.206	66.735	66.735
Belastingen en premies sv		22.209	32.720	29.835	29.835
Pensioenen		39.099	9.635	6.871	6.871
Overige schulden		21.662	51.345	71.249	71.249
Overlopende projecten		134.896	176.136	199.713	199.713
Overlopende passiva	109.370	96.443	127.402	118.330	130.830
Totaal	274.371	582.724	889.725	913.843	475.540

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

Balansanalyse	Begin	2007	2008	2009	Progn. 2010
Eigen vermogen	165.001	244.672	415.281	421.110	-29.693
Solvabiliteit	60%	42%	47%	46%	-6%
Currentratio	2,5	1,7	1,8	1,8	0,8
Rentabiliteit eigen vermogen	-	48%	70%	1%	-107%
Netto werkkapitaal	165.000	232.891	357.509	371.738	-79.065
EV / Begrote exploitatie	20%	18%	23%	41%	-

Bron: Dario Fo, bewerking en analyse: LAGroup

Bijlage 2 Overzicht jaarcijfers 2009

OPBRENGSTEN		Totaalbedrag	Overhead	Koperen Kees	Platform	Community Art	Oprachten	Check
regelingen	Subsidiënt	(€)		(incl CvdK)	Cultuureducatie		derden	
Kunstzinnige Vorming	Gemeente Westland	161.757		161.757				0
	Gemeente Midden Delfland	23.718		23.718				0
Cultuurparticipatie	Gemeente Westland	78.107				78.107		0
	Matching Fonds Cultuurparticipatie	78.107				78.107		0
	Gemeente Midden Delfland	14.200				14.200		0
	Matching Fonds Cultuurparticipatie	14.200				14.200		0
	Incidenteel 11 Kernen opera	250.000				250.000		0
Platform Cultuureducatie	Provincie Zuid Holland	56.692			56.692			0
Projectsubsidies divers	VSF Westland	35.000				35.000		0
	Diverse fondsen (SNS Reaal, DOEN, etc)	34.600				34.600		0
	Diverse fondsen (SNS Reaal, DOEN, etc)	91.723				91.723		0
	VSF Fonds	124.965				124.965		0
	Fonds 1818	146.318				146.318		0
Algemene subsidie	VSF Fonds professionalisering	135.000	135.000					0
Eigen inkomsten	Recettes	189.725				189.725		0
	Bijdragen cursusdeelname	59.039		57.852				1.187
	Opbrengst deelnemers	3.828		981		2.847		0
	Overige opbrengsten	1.145		1.199	2.818			-2.872
	Opbrengst van derden	96.046					93.174	2.872
	Sponsoring	79.391				79.391		0
	Verkoop artikelen	4.344					4.344	0
TOTALEN		1.677.905	135.000	245.507	59.510	1.139.183	97.518	1.187
KOSTEN		Totaalbedrag	Overhead	Koperen Kees	Platform	Community Art	Oprachten	Check
		(€)		(incl CvdK)	Cultuureducatie		derden	
	Personeelskosten	678.524	678.524					0
	Huisvestingskosten	86.330	86.330					0
	Afschrijvingen	13.261	13.261					0
	Verkoopkosten	9.451	9.451					0
	Algemene kosten	74.403	74.403					0
	Rente baten en divers	-10.028	-10.028					0
	Specifieke projectkosten	819.924	0	19.838	8.118	746.716	3.591	41.661
	Doorbelaste kosten	0	-688.229	227.542	58.772	391.559	52.016	-41.660
TOTALEN		1.671.865	163.712	247.380	66.890	1.138.275	55.607	1
RESULTAAT		Totaalbedrag	Overhead	Koperen Kees	Platform	Community Art	Oprachten	Check
		(€)		(incl CvdK)	Cultuureducatie		derden	
	Leerlingen	570	350	220	220	-	-	
	Deelname (deelnemer x activiteit)	4.358		1.907	220	2.231	-	
	Bezoekers	25.060		5.840	720	18.500	-	
KENGETALLEN								
	Kosten per leerling			707	271	511		
	Kosten per bezoeker			42	83	62		
	Gemeentelijke subsidie (Westland) per leerling			462	0	0		
	Gemeentelijke subsidie (Westland) per deelname			85	0	147		
	Gemeentelijke subsidie (Westland) per bezoeker			28	0	18		
	Gemeentelijke subsidie (Westland) per inwoner	4,91		1,62		3,29		
	Benchmark statline							
	Subsidie per leerling, gemeente 50.000-100.000 inw.			408				
	Subsidie per leerling, gecombineerde instelling			453				
	Benchmark Dario Fo (eigen steekproef)							
	Gemeentelijke subsidie per inwoner	13,94		13,94				

Bijlage 3 Overzicht begroting 2010

OPBRENGSTEN regelingen	Subsidiënt	Totaalbedrag (€)	Overhead	Koperen Kees	Combinatie functie	Centrum voor de Kunsten	Community Art	Opdrachten derden	Check
Kunstzinnige Vorming	Gemeente Westland	167.262		167.262					o
	Gemeente Midden Delfland	24.000		24.000					o
Cultuurparticipatie	Gemeente Westland	79.000					79.000		o
	Matching Fonds Cultuurparticipatie	79.000					79.000		o
	Gemeente Midden Delfland	8.950					8.950		o
	Matching Fonds Cultuurparticipatie	13.900					13.900		o
	Gemeente Leidschendam	27.500					27.500		o
	Matching Fonds Cultuurparticipatie	27.500					27.500		o
	Combinatiefunctionaris	18.750			18.750				o
	Incidenteel 11 Kernen opera	o							o
Platform Cultuureducatie	Provincie Zuid Holland	o							o
Projectsubsidies divers	VSB Westland	o							o
	Diverse fondsen (SNS Reaal, DOEN, etc)	80.000					80.000		o
	Diverse fondsen (SNS Reaal, DOEN, etc)	o							o
	VSB Fonds	107.000					107.000		o
	Fonds 1818	106.000					106.000		o
Algemene subsidie	VSB Fonds professionalisering	55.000	55.000						o
Eigen inkomsten	Recettes	119.000					119.000		o
	Bijdragen cursusdeelname	56.100		56.100					o
	Opbrengst deelnemers	15.000					15.000		o
	Overige opbrengsten	o							o
	Opbrengst van derden	o							o
	Sponsoring	34.000					34.000		o
	Verkoop artikelen	o							o
TOTALEN		1.017.962	55.000	247.362	18.750	o	696.850	o	o
KOSTEN		Totaalbedrag (€)	Overhead	Koperen Kees	Combinatie functie	Centrum voor de Kunsten	Community Art	Opdrachten derden	
	Personeelskosten	716.000	716.000						o
	Huisvestingskosten	87.000	87.000						o
	Afschrijvingen	12.500	12.500						o
	Verkoopkosten	o	o						o
	Algemene kosten	110.000	110.000						o
	Rente baten en divers	-5.000	-5.000						o
	Specifieke projectkosten	548.265		19.200	2.000	20.000	507.065		o
	Doorbelaste kosten		-959.940	306.845	16.750	229.245	407.100		o
TOTALEN		1.468.765	-39.440	326.045	18.750	249.245	914.165	o	o
RESULTAAT		-450.803	94.440	-78.683	o	-249.245	-217.315	o	94.440
RESULTATEN	Leerlingen	450		300	100	50			
	Deelname (deelnemer x activiteit)	1.907		1.907					
	Bezoekers	11.604					11.604		
KENGETALLEN	Kosten per leerling			1.087		4.985			
	Gemeentelijke subsidie (Westland) per leerling								
	Gemeentelijke subsidie (Westland) per deelname								
	Gemeentelijke subsidie (Westland) per bezoeker			558	188		1		
	Gemeentelijke subsidie (Westland) per inwoner	2,47		1,68			0,79		
	Benchmark statline								
	Subsidie per leerling, gemeente 50.000-100.000 inw.			408					
	Subsidie per leerling, gecombineerde instelling			453					
	Benchmark Dario Fo (eigen steekproef)								
	Gemeentelijke subsidie per inwoner	13,94		13,94					

Bijlage 4 Liquiditeitsbegroting 2010

UITGAVEN	januari	februari	maart	april	mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Check
Personeelskosten	-716.000	-55.077	-55.077	-55.077	-55.077	-110.154	-55.077	-55.077	-55.077	-55.077	-55.077	-55.077	o
Huisvestingskosten	-87.000	-7.250	-7.250	-7.250	-7.250	-7.250	-7.250	-7.250	-7.250	-7.250	-7.250	-7.250	o
Algemene kosten	-110.000	-9.167	-9.167	-9.167	-9.167	-9.167	-9.167	-9.167	-9.167	-9.167	-9.167	-9.167	o
Rente baten en divers	5.000	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	o
Specifieke projectkosten	-548.265	-45.689	-45.689	-45.689	-45.689	-45.689	-45.689	-45.689	-45.689	-45.689	-45.689	-45.689	o
TOTAAL		-116.766	-116.766	-116.766	-116.766	-171.843	-116.766	-116.766	-116.766	-116.766	-116.766	-116.766	
INKOMSTEN	januari	februari	maart	april	mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Check
Gemeente Westland	265.012	66.253		66.253			66.253			66.253			o
Gemeente Midden Delfland	32.950	8.238		8.238			8.238			8.238			o
Gemeente Leidschendam	27.500	6.875		6.875			6.875			6.875			o
Fonds Cultuurparticipatie	120.400	30.100		30.100			30.100			30.100			o
Diverse fondsen (SNS Reaal, DOEN, etc)	80.000		80.000										o
VSB Fonds	107.000					107.000							o
Fonds 1818	106.000								106.000				o
VSB Fonds professionalisering	55.000	13.750		13.750			13.750			13.750			o
Recettes	119.000		119.000										o
Bijdragen cursusdeelname	56.100								44.880	11.220			o
Opbrengst deelnemers	15.000					5.000	5.000	5.000					o
Sponsoring	34.000		8.500		8.500			8.500			8.500		o
Verkoop artikelen	o												o
TOTAAL		125.216	127.500	80.000	125.216	8.500	112.000	130.216	13.500	150.880	136.436	8.500	o
LIQUIDITEITSEFFECT		8.450	10.734	-36.766	8.450	-163.343	-4.766	13.450	-103.266	34.114	19.670	-108.266	-116.766
Saldo begin periode		468.031	476.481	487.215	450.449	458.899	295.557	290.791	304.241	200.975	235.090	254.759	146.494
Saldo eind periode		476.481	487.215	450.449	458.899	295.557	290.791	304.241	200.975	235.090	254.759	146.494	29.728