

**Nieuwjaarslezing 2025 door Denise de Boer, met als
titel “Internationaal Theater Amsterdam, bedrijfshuishouding in de
(roerige) culturele sector”**

Hartelijk welkom bij Internationaal Theater Amsterdam. We bevinden ons in de Koninklijke Foyer van de Stadsschouwburg. De naam zegt het al, deze foyer was vroeger exclusief voorbehouden aan het Koninklijk bezoek. De foyer had zelfs zijn eigen Koninklijke toilet. Koningin Wilhelmina vond al deze luxe echter overbodig: ze wilde een ‘normale’ toeschouwer zijn. Sindsdien zijn de kronen van de balustrade van de Koninklijke Loge verdwenen, evenals het koninklijk toilet.

Mijn naam is Denise de Boer en ik ben nu ruim een jaar zakelijk directeur bij dit geweldige theater. Ik ben gevraagd om dit jaar de nieuwjaarslezing voor de Kring van Amsterdamse Economen te verzorgen. Ik dank u hartelijk voor deze uitnodiging. Ik voel me vereerd dat ik u mee mag nemen in de wondere wereld van de gesubsidieerde culturele organisatie. Bert Aukema, die mij benaderde voor deze lezing, kwam met de pakkende titel “Internationaal Theater Amsterdam, bedrijfshuishouding in de (roerige) culturele sector”. Mijn gemiddelde collega hier bij ITA zou z’n wenkbrauwen ophalen bij deze titel of wellicht direct rechtsomkeert maken, maar ik vind de economische werking van de culturele sector enorm interessant en ik neem u hier graag in mee.

Laat ik mijzelf kort introduceren, dan weet u wie u voor zich heeft. Ik ben net als u alumna van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam. Ik heb van 2002 tot 2006 bedrijfseconomie gestudeerd aan de faculteit en ben cum laude afgestudeerd in de richting Finance. Mijn afstudeeronderzoek richtte zich op de financiële structuur van Nederlandse management buyouts. Het doel van mijn onderzoek was om de financiële structuur van management buyouts te verklaren door bepaalde relaties te identificeren tussen de kenmerken van de onderneming en de verschillende financiële vormen, die zijn gebruikt om de management buyout te financieren.

Tijdens mijn afstudeeronderzoek liep ik stage bij Rembrandt M&A, een fusie- en overnamekantoor. Ik merkte dat ik niet de passie voor het vak deelde en besloot mijn stage in te ruilen voor een Bachelor Kunstgeschiedenis. Er ging een wereld voor mij open. Ik was een spons voor alle kennis en genoot van ieder college. Ik heb de Bachelor afgerond en heb

uiteindelijk ook een Master Museumstudies cum laude behaald. Ik was daarna klaar om de culturele sector te betreden.

Ik heb nooit de behoefte gehad om mij artistiek te ontplooiën, maar ik wilde wel graag mijn bijdrage leveren aan kunst en cultuur. Ik heb jarenlang voor musea gewerkt en heb dit altijd in zakelijke rollen gedaan. Ik ben begonnen bij het Amsterdam Museum als Hoofd Fondsenwerving & Sponsoring, heb vervolgens 5 jaar gewerkt als zakelijk adjunct-directeur bij het Frans Hals Museum en ben daarna gevraagd om als kwartiermaker in opdracht van de gemeente Almere en provincie Flevoland een businessplan en pilot voor een nieuw kunstmuseum in Almere te ontwikkelen.

Toen het nieuwe College in Almere na de Floriade besloot het museumplan in de ijskast te zetten, kwam ik na een korte oriëntatie terecht bij ITA en maakte ik de overstap van musea naar de theaterwereld. Wellicht zult u denken, musea en theaters, die vormen toch één culturele sector? Dat is zeker zo, maar in de praktijk opereren de verschillende culturele subsectoren behoorlijk gescheiden van elkaar met eigen cao's, brancheverenigingen en promotionele tools als de museumkaart en podiumpas. Het was dus wel degelijk een overstap te noemen.

Terug naar de plek waar we nu zijn. Ik geef u graag een korte introductie over ITA. ITA is ontstaan in 2018 en kwam voort uit een fusie tussen de Stadsschouwburg Amsterdam en Toneelgroep Amsterdam. In Nederland zijn er welgeteld drie theaterorganisaties, die zowel producerend als presenterend zijn. ITA is er daar een van. Het houdt in dat ITA een schouwburgfunctie bedient voor de stad en daarbij vrijwel uitsluitend gesubsidieerd theater en dans toont. We zijn daarmee complementair aan andere theaters als Carré en Delamar, die zich meer richten op het aanbod van de vrije sector, denk daarbij aan musicals en cabaret.

ITA maakt daarnaast eigen toneelproducties. Zo'n 4 nieuwe producties per jaar. ITA werkt hierbij met een eigen acteursensemble van zo'n 16 vaste acteurs, aangevuld met gastacteurs. In Nederland heeft alleen het Nationale Theater ook een acteursensemble van deze omvang. ITA staat bekend om en is specialist in de zogeheten Grote Zaal producties. Dat houdt in dat de producties van dermate omvang zijn in scenografie, toneelspel en licht en geluid, dat ze een totaalbeleving bieden in grote theaterzalen.

ITA heeft zelf twee grote zalen tot haar beschikking, de Grote Zaal en de recentere Rabo zaal. Dit is een unicum in Nederland. De meeste theaters kennen een grote en kleine zaal of alleen kleinere zalen. ITA reist met haar voorstellingen in binnen- en buitenland. ITA is het enige Nederlandse theatergezelschap dat veelvuldig in het buitenland haar voorstellingen in de Nederlandse taal speelt. We hebben een groot internationaal theaternetwerk en krijgen van OCW hier een subsidietoelage voor. ITA toont ook veelvuldig toneel en dans uit het buitenland hier in de schouwburg. De uitwisseling van perspectieven met andere landen en culturen vinden we erg belangrijk.

ITA is uniek vanwege haar repertoiresysteem. Het houdt in dat ITA haar producties niet één seizoen opvoert, wat gebruikelijk is, maar soms jarenlang reprises van haar voorstellingen speelt. Dit kunnen we doen vanwege ons vaste acteursensemble en de vraag die er naar onze voorstellingen is.

ITA vindt het belangrijk om bij te dragen aan de sector door een breed ontwikkelprogramma te voeren, met name gericht op jonge regietalenten. Daarnaast heeft ITA een breed educatie aanbod, waarmee we tienduizenden kinderen en volwassenen op jaarbasis bereiken.

Met een jaaromzet van 26 miljoen en een personeelsomvang van 144 FTE is ITA de grootste gesubsidieerde theaterorganisatie van Nederland.

ITA heeft een Raad van Toezicht-directiemodel en kent een driekoppige directie: Clayde Menso is de algemeen directeur, Eline Arbo is de artistiek directeur en ik ben de zakelijk directeur. Samen zijn we een gelijkwaardig bestuur. Als zakelijk directeur ben ik verantwoordelijk voor de bedrijfsmatige afdelingen en processen, zoals financiën, HR, contractmanagement, gebouw & facilitair, de horecavoorziening en de techniek. Je zou kunnen zeggen de bedrijfshuishouding van ITA.

De culturele sector bevindt zich op dit moment in een roerige periode, met economische onzekerheden, veranderende publieksverwachtingen en politieke debatten die de toekomst van de kunsten beïnvloeden. Daarnaast heeft ITA zelf ook een roerig jaar achter de rug. Het nieuws over de sociale veiligheid bij ITA in het verleden is u vast niet ontgaan. Dit leidde zowel intern als extern tot onrust, waarbij uiteindelijk de samenwerking met voormalig artistiek directeur werd beëindigd en de volledige Raad van

Toezicht terugtrad. Ook kreeg ITA een korting van 50% op de OCW subsidie, met een grote bezuiniging en reorganisatie dit najaar tot gevolg. Mijn eerste jaar bij ITA was geen *walk in de park* zullen we maar zeggen.

Om te begrijpen hoe ITA zich door deze stormen heen navigeert, is het belangrijk om eerst dieper in te gaan op de bedrijfshuishouding van onze organisatie. Als alumni van de economische faculteit bent u ongetwijfeld bekend met de fundamenteën van een bedrijfshuishouding. Bedrijven streven naar winstmaximalisatie, efficiënte resource allocatie en een balans tussen vraag en aanbod. Maar hoe werkt dit in een culturele organisatie zoals ITA, die zich niet primair richt op financiële winst, maar op maatschappelijke en artistieke impact? Hoe combineer je de balans tussen economische duurzaamheid en artistieke vrijheid?

Als theaterorganisatie met een artistieke en maatschappelijke missie heeft ITA een financieringsmix die afwijkt van commerciële bedrijven, maar kenmerkend is voor veel culturele instellingen in Nederland. De basis van de financiering wordt gelegd door de subsidie van de rijksoverheid en gemeente, deze maakt bij ITA 75% van de totale begroting uit. De andere 25% bestaat uit ticketverkoop (13%), zaalverhuur, sponsoring, particuliere giften en fondsen (1,2 mln. / 4,5%).

Het belang van subsidie kan niet worden onderschat. Terwijl commerciële bedrijven hun activiteiten financieren door producten of diensten te verkopen en daarmee winst te genereren voor aandeelhouders, werken culturele instellingen zoals ITA met een heel andere logica.

De waarde van kunst en cultuur is immers niet altijd direct in geld uit te drukken. De maatschappelijke impact van theaterproducties – van het aansteken van maatschappelijke gesprekken tot het bevorderen van creatief en kritisch denken – is van onschatbare waarde, maar is moeilijk te vertalen in concrete cijfers. Het hebben van een beeldbepalende stadsschouwburg in de eigen stad vergroot de aantrekkelijkheid voor de bewoner en bezoeker, maar daar verdient het theater zelf niets aan. De maatschappelijke, educatieve en artistieke waarden van een theater hebben dus positieve externe effecten die de samenleving ten goede komen, maar deze worden vaak niet betaald door de consument. Subsidies helpen deze positieve externe effecten te financieren, en daarmee de productie van kunst en cultuur te ondersteunen, zelfs als de verkoop van tickets niet de volledige kosten dekt.

De afgelopen jaren zijn bezuinigingen en verschuivingen in het overheidsbeleid vaak de dagelijkse realiteit voor culturele instellingen zoals ITA geweest. Met het aantreden van Kabinet Rutte 1 in 2010, kwam er een duidelijke verschuiving in het denken over cultuursubsidies en cultuurbeleid. Niet alleen werd er flink bezuinigd op culturele subsidies; het publieksgericht denken en het tonen van meer cultureel ondernemerschap werden voor altijd onderdeel van het cultuurbeleid en aspecten waar culturele organisaties in hun subsidieaanvragen op worden beoordeeld. Culturele organisaties werden geacht meer hun eigen broek op te houden. Later kwamen daar andere beleidsaanvullingen bij, zoals governance, diversiteit & inclusie, fair pay en sociale veiligheid. Allemaal onderwerpen waar culturele instellingen rekenschap over moeten geven en op worden beoordeeld. Deze toename aan beleidsregels heeft de bedrijfshouding van culturele organisaties absoluut complexer gemaakt.

Ik ben als econome zeker niet tegen cultureel ondernemerschap. Mijn tweede masterscriptie schreef ik er zelfs over. Het is belangrijk als culturele instelling om minder afhankelijk te zijn van één financier en je financiële weerbaarheid te vergroten door je financiering meer te diversifiëren en er meer eigen invloed op te hebben, zoals bij ticketverkoop.

Er zit echter een max aan het culturele ondernemerschap. Dat zit hem niet alleen in de aard van de missie, die gebaseerd is op artistieke en maatschappelijke waarden, maar ook in de kostenstructuur van culturele instellingen.

Zoals bij veel culturele organisaties, bestaat een groot deel van de kosten van ITA uit vaste lasten. Ongeveer een kwart gaat naar de huur en het onderhoud van het gebouw, en de helft van de kosten gaat naar personeel. Deze kosten zijn moeilijk te variëren, wat de flexibiliteit van de organisatie beperkt. Als er bezuinigd moet worden, zoals gebeurt in tijden van politieke onzekerheid, denk aan het ravijnjaar voor veel gemeenten in 2026, dan is het niet eenvoudig om snel te reageren. De hoge vaste lasten betekenen dat een groot deel van de middelen al verplicht is voordat de artistieke activiteiten überhaupt van start gaan en er één ticket verkocht is. Een organisatie zoals ITA heeft dus te maken met hoge drempelkosten die niet gemakkelijk aangepast kunnen worden zonder de basis van de organisatie te verzwakken.

De bedrijfshuishouding van ITA vereist dus een constante balans tussen artistieke ambitie en financiële realiteit. Maar er is nog een andere dimensie: flexibiliteit. De culturele sector is in toenemende mate dynamisch. De publieksbeleving verandert, verwachtingen verschuiven en ook de manier waarop we kunst consumeren, verandert. Live theater moet concurreren met digitale platforms, streamingdiensten en andere vormen van entertainment.

Het is daarom cruciaal dat ITA zich blijft aanpassen aan deze nieuwe realiteit. Een mooi voorbeeld hiervan is dat ITA heeft geïnvesteerd in nieuwe digitale initiatieven, zoals livestreams van voorstellingen en een digitaal theaterplatform in samenwerking met het Holland Festival en het Nederlands Dans Theater. Zo blijft ITA relevant in een snel veranderende wereld, zonder de fysieke aanwezigheid van een voorstelling in de zaal uit het oog te verliezen.

Flexibiliteit vraagt om wendbaarheid in de bedrijfshuishouding. De mogelijkheid om snel in te spelen op veranderingen in het publiek, in de politiek of in de marktomstandigheden, vraagt niet alleen om creativiteit, maar ook om financiële veerkracht en strategische planning. Met de eerdergenoemde vaste kostenstructuur en beperkte weerstandsvermogen van de meeste culturele instellingen, is dit zeker een uitdaging.

Het stakeholdermanagement van culturele organisaties is complex en vraagt veel aandacht. Niet alleen hebben culturele organisaties vaak te maken met een diverse groep aan financiers, overheden, meerdere sponsors en fondsen en honderden particuliere gevers, ook het publiek is zeer divers. Culturele organisaties zijn zeer zichtbaar in de media en hebben daar veelvuldig contact mee. Ook zijn er veel samenwerkingen binnen de culturele sector, maar ben je ook elkaars concurrent in subsidierondes en bij het aantrekken van publiek en sponsors. De belangen van deze verschillende stakeholders komen niet altijd overeen en kunnen de eigen koers van de organisatie beïnvloeden. Het vraagt van een organisatie een helder uitgedragen en inspirerende missie, een balans tussen standvastigheid en flexibiliteit en verbindend leiderschap.

Ondanks de roerige tijden heeft de culturele sector keer op keer haar veerkracht bewezen. Innovatie en creativiteit zijn daarbij de drijvende krachten die ons vooruit helpen, zelfs in moeilijke omstandigheden. Internationaal Theater Amsterdam laat zien hoe door efficiënte

bedrijfsvoering en artistieke durf nieuwe kansen ontstaan, ook na een rampjaar met veel negatieve pers en een grote subsidiekorting. De culturele sector blijft een krachtige motor van verandering en inspiratie, die niet alleen reageert op uitdagingen, maar deze juist aangrijpt om te groeien. Laten we vol vertrouwen de toekomst tegemoet treden, met de overtuiging dat cultuur altijd een manier vindt om te bloeien en van betekenis te zijn. Veel dank voor uw aandacht.