Berenschot

Samen een nieuwe start maken

Op weg naar een toekomstbestendige exploitatieopzet voor De Nobelaer

Cor Wijn

3 OKTOBER 2024

B

Inhoudsopgave

Inhoud

0. Bevindingen en aanbevelingen 2

1. Aanleiding, doel en achtergrond 7

2. Analyse van bedrijfsvoering met het iglo-model 12

3. De algemene financiële situatie van De Nobelaer 16

4. Knoppen voor De Nobelaer om aan te draaien 25

5. De relatie met de gemeente 41

Bijlagen (4) 44

Bevindingen

Wij zijn voor De Nobelaer op zoek gegaan naar ‘knoppen om aan te draaien’ teneinde de exploitatie te optimaliseren. Wij hebben er twee gevonden: de energie-inkoop en de manier waarop de horeca is georganiseerd. Voor het overige zijn er voor De Nobelaer binnen de kaders van de subsidievoorwaarden geen mogelijkheden om goedkoper te werken. Om de bedrijfsvoering structureel in balans te brengen is een **plan** nodig van De Nobelaer en de gemeente tezamen, gericht op **nieuwe afspraken over subsidie(s) en prestaties en bijbehorende randvoorwaarden zoals de energie-inkoop, de organisatie van de horeca en het te hanteren plafond voor de huur**. Zonder zo’n plan is het onvermijdelijk dat er met bepaalde (groepen van) activiteiten moet worden gestopt.

Onze bevindingen ten aanzien van de exploitatie van De Nobelaer zijn de volgende.

Algemeen

- De Nobelaer maakte in de afgelopen jaren een ‘perfect storm’ mee door een subsidiekorting, organisatieverandering, een verhuizing, kinderziektes van het nieuwe gebouw en forse inflatie.
- In ons onderzoek hebben we zowel de vaste kosten en baten als de variabele kosten en baten naar categorieën toegerekend: hierdoor ontstaat inzicht in de bedrijfsvoering
- Van de subsidie gaat in 2024 92,5% (!) naar ‘de voorziening’ (i.e. het gebouw en niet direct aan culturele activiteiten gerelateerde kosten).
- De culturele activiteiten worden moeten bij gevolg nagenoeg volledig door eigen inkomsten worden gedekt.
- Te zien is dat de inkoop- en de loonkosten (cao én zzp) snel zijn gestegen.
- De overhead vinden wij acceptabel, de personeelskosten zijn brancheconform.
- In 2021 werd de subsidie in totaal met € 100.000 gekort terwijl tegelijkertijd de huur vervijfvoudigde vanwege het toepassen van het (wettelijk verplichte) principe van kostprijsdekkende huur. De huursubsidie die tegenover deze stijging stond was (en is) slechts beperkt, het afgesproken plafond van € 630.000 is niet gehandhaafd (zie ook hierna).
- Al deze tijd bleven de door de gemeente van De Nobelaer verwachte prestaties onveranderd (zie bijlage 1). Er gebeurt nu derhalve meer met minder mensen.
- In onze optiek is de Nobelaer duur uit met deze systematiek van jaarcontracten die door een externe partij worden beheerd. Wij denken dat een goedkopere oplossing mogelijk is, bijvoorbeeld door de energieinkoop samen met de gemeente te organiseren.

Bevindingen (vervolg)

- De indexering van de subsidie is een gevoelig punt. Als de indexering achterblijft teert een organisatie in. Opvallend is dat de subsidie in de periode 2010-2018 helemaal niet is geïndexeerd: zij bleef stabiel op ca. € 3 mln. gefixeerd. Na 2019 vond wel indexatie plaats, maar slechts voor de stijging van de consumentenprijzen. Ten opzichte van de door de VNG geadviseerde OVA-percentages is De Nobelaer sinds 2019 een kleine € 170k misgelopen. Positief is wel de forse indexatie die de gemeente in 2023 toepaste (14,5%!)
- De exploitatie laat voor 2024 een tekort van ca. € 400k zien.
- Het weerstandsvermogen is nog op peil, maar kan snel slinken.

Specifiek

Wij hebben een analyse gemaakt per activiteitensoort. Hieruit blijkt het volgende.

- In vergelijking met andere (doorgaans zelfstandige) theaters doet de theaterfunctie van De Nobelaer het goed.
- Voorzichtig programmeren (wat De Nobelaer doet) is verstandig, want voorstellingen zijn verliesgevend..
- Er valt voor theaters bij de inkoop weinig te onderhandelen.
- Het onderdeel kunsteducatie is verliesgevend, maar dit is een gebruikelijk beeld.
- De bibliotheekfunctie is ‘lean & mean’.
- Maar bibliotheek en gemeente moeten met elkaar het gesprek voeren over de bibliotheekdiensten aan de hand van goed inzicht over en weer in de kosten en baten van de diverse diensten (transparant dienstenboek). Zo kan worden ingespeeld op de wettelijke zorgplicht die er voor gemeenten aankomt.
- De vraaggerichte activiteiten moeten nog verder tot wasdom komen.
- De activiteiten voor het onderwijs zijn nagenoeg kostendekkend.
- De variabele kosten en baten van de popactiviteiten zijn ongeveer in balans
- De zakelijke verhuur komt aardig op gang, maar de opzet van de horeca is verliesgevend en behoeft aanpassing.

NB:

- In de cultuursector worden projecten of nieuwe gebouwen soms wel gesponsord, maar vindt nooit sponsoring plaats van de jaarlijkse exploitatie. Geen enkele culturele organisatie in Nederland kan een structurele bedrijfsvoering bouwen op sponsoring.

Relatie gemeente en De Nobelaer

- De subsidiebeschikking laat verbeterpunten zien, de huurrelatie is uitgekristalliseerd.
- In 2022 is berekend dat De Nobelaer niet meer huur kan dragen dan € 630.000. Geconstateerd moet echter worden dat sedertdien zowel de huur als de huursubsidie zijn gestegen (door indexering), maar dat door die stijgingen het verschil tussen huur en subsidie alsmaar is toegenomen. **Een deel van het tekort van De Nobelaer wordt door het toenemend uiteenlopen van huurlast en huursubsidie verklaard**.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Hoofdaanbevelingen

Op grond van onze bevindingen adviseren wij het volgende.

Nobelaer

- Het tekort van € 400.000 is structureel en **maakt ingrijpende maatregelen in het culturele aanbod onvermijdelijk** als er geen plan komt. Dat plan moet zijn gericht op nieuwe afspraken over subsidie(s) en prestaties en bijbehorende randvoorwaarden zoals de energie-inkoop, de organisatie van de horeca en het te hanteren plafond voor de huur. De Nobelaer en de gemeente moeten dit plan samen maken.
- Het huidige activiteitenniveau kan alleen worden gehandhaafd als De Nobelaer en de gemeente tezamen € 400.000 aan ruimte weten toe te voegen aan de exploitatiebegroting van De Nobelaer.
- De Nobelaer kan naar schatting ca. **€ 50.000** van het structurele tekort zelf wegwerken door aanpassing van de werkwijze in de horeca (andere openingstijden, inzet van vrijwilligers en andersoortig personeel).
- Daarnaast kan wellicht een nog onbekend bedrag worden gevonden als een beter energiecontract kan worden afgesloten.
- Bij dit alles veronderstellen wij dat de nog voorgenomen bezuiniging van € 150.000 (voor 2026 e.v.) achterwege blijft.
- Daarnaast is het wenselijk dat De Nobelaer voorzichtig blijft programmeren wat betreft het theateraanbod. Mogelijk ook iets *minder* voorstellingen programmeren om zo de resterende voorstellingen nog beter te laten renderen.

De Nobelaer en gemeente: een nieuwe start

Als de gemeente het huidige niveau van prestaties (vastgelegd in de subsidiebeschikking) wil handhaven dan is het wenselijk dat gemeente en De Nobelaer samen een **nieuwe start** maken. Een plan met een mix van maatregelen is noodzakelijk om de exploitatie van De Nobelaer toekomstbestendig te maken. Het jaar 2025 kan worden benut als overgangsjaar. Concreet:

- Er moet een extra € 350.000 op jaarbasis aan ruimte in de exploitatie van de Nobelaer worden gecreëerd om het realiseren van alle thans gedefinieerde prestaties mogelijk te maken. Dit kan door het verhogen van de exploitatiesubsidie en door het alsnog toepassen van de afspraak uit 2022 over een huurplafond van € 630.000.
- De exploitatiesubsidie moet passend geïndexeerd worden (OVA) om te voorkomen dat De Nobelaer over enkele jaren alsnog vastloopt.
- Het zou goed zijn als de gemeente en De Nobelaer over de subsidie en de prestaties meerjarenafspraken te maken, bij voorkeur in een **subsidieovereenkomst** (zie bijlage 5 voor onze suggestie hieromtrent).
- De gemeente zou De Nobelaer toe moeten staan dat de weerstands-reserve na 2025 weer kan worden versterkt. Wij adviseren de gemeente daarbij om af te zien van het hanteren van de term ‘winst’ bij een niet op winst gerichte organisatie. Wij suggereren de gemeente om (1) te spreken van een batig saldo uit exploitatie en (2) hierop de haringmaat toe te passen en niet een formule voor ‘redelijke winst’.

Overige aanbevelingen

Voorts adviseren wij De Nobelaer om met name de variabele kosten en baten van de verschillende bibliotheekdiensten zo transparant mogelijk te maken met het oog op de wijziging van de bibliotheekwet (Wsob) die waarschijnlijk zal plaatsvinden en de zorgplicht die gemeenten krijgen. Op die manier kunnen de activiteiten goed worden aangestuurd en kan het gesprek met de gemeente beter worden gevoerd. Sommige bibliotheekdiensten kunnen ook uit andere gemeentelijke budgetten dan het cultuurbudget worden bekostigd..

In samenwerking zouden gemeente en De Nobelaer voorts kunnen onderzoeken of het mogelijk is bepaalde landelijke evenementen (zoals jaarvergaderingen van brancheorganisaties en congressen van beroepsgroepen) naar Etten-Leur te halen. De ervaring leert dat dit alleen kans van slagen heeft bij een goed samenspel tussen gemeente (burgemeester, wethouders, afd. economie) en de eventlocatie. Hierop inzetten vergt gecoördineerde gezamenlijke actie gedurende een reeks van jaren.

De gemeente adviseren wij om geen energie (meer) te richten op het compatibel maken van de subsidiebeschikking aan de Algemene groepsvrijstellingsverordening (AGVV) van de Europese Commissie, want deze is volgens de VNG niet (meer) relevant voor culturele organisaties zoals De Nobelaer omdat de steun **geen concurrentie-verstoring** tussen lidstaten veroorzaakt. In plaats daarvan kan de gemeente zich beter richten op het maken en bewaken van werkbare prestatieafspraken gerelateerd aan de activiteitengroepen van De Nobelaer. Aandachtspunten hierbij zijn:

- Richtsnoeren voor (de mate) van kostendekkendheid van de cursorische activiteiten en van het cultuureducatie-aanbod in en voor de scholen.
- Afspraken over het activiteitenaanbod van het onderdeel bibliotheek zodat duidelijk is welk onder deel van de basissubsidie wordt aangewend voor specifieke bibliotheekdiensten. Met betrekking tot dat laatste adviseren wij de gemeente om het voorbeeld van andere gemeenten te volgen en waar mogelijk deze bibliotheekdiensten (zoals Taalhuis of het programma basisvaardigheden) niet vanuit het gemeentelijke cultuurbegroting te subsidiëren, maar vanuit onderwijs of het sociaal domein.

:

Berenschot



1. Aanleiding, doel en achtergrond

De Nobelaer in ‘a perfect storm’

Aanleiding en doel

Sinds de heropening van De Nobelaer in het nieuwe multifunctionele gebouw aan de Parklaan ziet de directie van De Nobelaer zich geconfronteerd met een concentratie van lastige omstandigheden. De exploitatie van De Nobelaer lijdt onder deze factoren:

- In 2021 werd de subsidie in totaal met € 100.000 gekort terwijl tegelijkertijd de huur (die in 2017 bij de eigendomsoverdracht van het oude pand erg laag was bepaald) vervijfvoudigde.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Huur pand	€ 132.395	€ 135.837	€ 137.331	€ 759.980	€ 870.177	€ 871.917
Huur-subsidie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 112.970	€ 129.351	€ 129.610

- De huursubsidie die tegenover deze stijging staat, is maar beperkt.
- In de periode van de nieuwbouw en de verhuizing moest de organisatie daarom transformeren en krimpen en was er bovendien veel verloop: er moesten veel inhuurkrachten worden ingezet.
- De organisatie had last van de kinderziektes die horen bij het in gebruik nemen van een nieuw gebouw. Daarnaast was er tijd nodig voordat de gewijzigde organisatie het nieuwe gebouw goed ‘in de vingers’ kreeg.
- Vanaf 2022 was er sprake van een forse inflatie (energie, cao-lonen etc).

De Nobelaer bevindt zich in feite in wat genoemd kan worden ‘a perfect storm’. Alle reden derhalve om opnieuw naar de exploitatie-opzet te kijken. Het Koersplan 2.0 dat eerder door de directie is vastgesteld vormt hierbij het inhoudelijke uitgangspunt.

Voorgeschiedenis

Als gezegd: De Nobelaer verkeert sinds 2022 in moeilijke omstandigheden. We geven een korte terugblik.

In 2010 werden zeven tot dan toe autonome Etten-Leurse culturele instellingen gefuseerd. Dit waren: Theater Congrescentrum De Nobelaer, Bibliotheek Etten-Leur, Centrum voor de Kunsten Sint Frans, Speelotheek Sam-Sam, POPEL, Centrum voor Beeldende Kunst Doornbos, de Kunstuitleen en de VVV. De nieuwe organisatie telde in 2010 zo'n 58 fte. Vanaf de fusie gingen deze instellingen verder onder de naam Nieuwe Nobelaer. Twee jaar later verhuisde Centrum voor Beeldende Kunst Doornbos vanuit de Spoorlaan naar de Anna van Berchemlaan. Dit pand was in eigendom van de stichting.
In de periode 2010-2018 stond de subsidie vast op het niveau van ca. € 3 mln. per jaar. Indexatie vond niet plaats (besluit Gemeenteraad).

In 2014 besloot de gemeente Etten-Leur om een nieuw pand te bouwen omdat het oorspronkelijke complex uit 1958 niet meer te onderhouden was. In 2017 ging het eigendom van het pand aan de Anna van Berchemlaan over naar de gemeente, waarna de gemeente een lage huursom (ca. € 100k) bepaalde.

In 2016 werd de congrescentrumfunctie afgestoten en slonk de organisatie van 58 naar 39 fte.

Op 19 juni 2020 werd er gestart met de bouw van het nieuwe pand aan de Parklaan. Met de verhuizing in het vooruitzicht werd besloten om de naam te veranderen van Nieuwe Nobelaer naar De Nobelaer.

Op 24 december 2021 (midden in wat nu geldt als het hoogte- cq dieptepunt van de coronaperiode) was de sleuteloverdracht. Het publiek kon het nieuwe pand voor het eerst van binnen gaan bekijken in het weekend van 1 t/m 3 april 2022, toen de coronacrisis zo goed als voorbij was. De officiële opening volgde op 10 september 2022.

In 2021 moest de organisatie een subsidiekorting van in totaal € 100.000 opvangen. Dit gebeurde door aanpassing en inkrimping (van 36 fte in 2020 naar 28,5 fte in 2023) van de organisatie. In deze periode vertrok de directeur-bestuurder die de overgang naar het nieuwe gebouw en de nieuwe organisatie in gang had gezet. Daar kwamen factoren bij die voor de organisatie moeilijk te managen waren:

- Het nieuwe gebouw was mooi, maar kende kinderziektes.
- Het nieuwe gebouw was veel kleiner dan het pand aan de Anna van Berchemlaan (maar daarvoor moest zoals aangegeven een 5x hogere huur worden betaald).
- Een aantal vaste functies moest noodgedwongen tijdelijk worden ingevuld met flexkrachten (nb: inmiddels is de organisatie weer gegroeid naar bijna 33 fte).

Al deze tijd bleven de door de gemeente van De Nobelaer verwachte prestaties onveranderd. Er gebeurt nu derhalve meer met minder mensen.

Een vergelijking met 5 jaar geleden: nu flink hogere huisvestings- en personeelskosten en meer omzet, maar minder fte en slechts € 150k meer subsidie

	Het topjaar vóór Corona: seizoen 2018-2019 (pand Anna van Berchemlaan)	Verwachting boekjaar 2024 (pand Parklaan)
Betalende theaterbezoekers	26.872 (102 voorstellingen)	21.669 (92 voorstellingen)
Cursisten kunsteducatie	1.011	1.403
Huur	€ 132.395 (laag bepaald, niet kostprijsdekkend)	€ 871.917
Huursubsidie	n.v.t.	€ 129.610
Exploitatiesubsidie	€ 3.300.000	€ 3.416.975
Omzet	€ 4.743.297	€ 5.440.279
Huisvestingskosten	€ 612.000	€ 1.283.547
Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenbijdragen	€ 2.121.259	€ 2.408.310
Omvang organisatie	36,5 fte	32,9
Loonkosten per fte	€ 58.117	€ 73.201
Financieel resultaat:	+ € 136.000	**-€ 399.195**

De nabije toekomst: Koersplan 2.0

Recent heeft De Nobelaer zijn toekomstvisie vervat in het document Koersplan 2.0. De organisatie onderscheidt drie functies (kleuren) die steeds meer worden gemengd: maatschappelijke dienstverlening (rood), cultuur- educatief aanbod (blauw) en een culturele functie (geel).
De Nobelaer ziet als uitdaging voor de komende om minder vanuit de disciplines 'bibliotheek, kunsteducatie en podiumkunsten' te denken, maar vanuit een functionele benadering: 'maatschappij, educatie en cultuur'. Ruimtelijk gezien kan dat overal in De Nobelaer (of zelfs daarbuiten) een plek vinden.

Voor de periode 2024-2027 formuleer De Nobelaer drie strategische doelstellingen:

1. Aanbodgericht. In het aanbod wil De Nobelaer de verbinding tussen verschillende doelgroepen faciliteren: meer programmeren vanuit een functionele benadering en minder vanuit verschillende afzenders of disciplines (kruisbestuiving tussen de verschillende functies).
2. Vraaggestuurd. De Nobelaer zoekt samenwerkingen met bestaande en nieuwe partners.
3. Financieel gezond, mede met behulp van commerciële activiteiten.





2. Analyse van bedrijfsvoering met het iglo-model

Op zoek naar knoppen om aan te draaien

Aan ons is gevraagd om samen met de directie van De Nobelaer een analyse te maken van de bedrijfsvoering. De invalshoek van deze rapportage is daarmee een bedrijfsmatige, maar zonder daarbij de culturele opdracht van De Nobelaer uit het oog te verliezen. Culturele organisaties zoals theaters, bibliotheken en kunstencentra leveren namelijk waarde: artistieke, economische en maatschappelijke waarde. Dit is de legitimatie voor de besteding van gemeentelijke middelen aan organisaties zoals De Nobelaer.

Brede culturele organisaties die zich richten op het verzorgen van cultureel aanbod binnen een lokaal ecosysteem zijn altijd op zoek naar de balans tussen artistieke waarde en zakelijk rendement. Volle zalen en drukke foyers zijn beter voor de inkomsten (entree en horeca) maar daar ligt steeds een risico van overmaat aan amusement en een gebrek aan inhoud, diepgang en vernieuwing.

Culturele organisaties hebben ook de opdracht om ruimte te bieden aan jonge talenten en aan lokale initiatieven, ook al verdient dat aanbod zich niet terug. Daar komt nog bij dat de drempel voor bezoekers graag laag wordt gehouden, voor bijvoorbeeld jeugd en minima, vanuit een grote maatschappelijke gedrevenheid of zelfs bezorgdheid rond diversiteit en kansenongelijkheid.

In dit document identificeren we de knoppen waaraan de directie (én de gemeente!) kunnen draaien om de bedrijfsvoering toekomstbestendig te maken. We kijken achtereenvolgens naar:

A) **De algemene financiële situatie van De Nobelaer.** hoe ziet de verhouding tussen eigen inkomsten en subsidie eruit, hoe zwaar wegen de personeels- en huisvestingslasten, et cetera (hoofdstuk 3).

B) **De hoofdonderdelen wat betreft activiteiten.** Juist bij een multifunctionele organisatie als De Nobelaer is het zo dat er door het management alleen kan worden gestuurd als er inzicht is in de (kosten en opbrengsten van) de verschillende soorten activiteiten. Wij bespreken ze in dit rapport één voor één.

C) **De vermogenspositie.** Om (cultureel) te kunnen ondernemen heeft een organisatie weerstandsvermogen nodig. Wij analyseren hoe het hiermee staat.

De verschillende soorten van activiteiten die De Nobelaer uitvoert zijn stuk voor stuk ‘knoppen om aan te draaien. Per activiteitencategorie bespreken we in hoofdstuk 4 – in relatie tot het Koersplan 2.0 - aan welke knop wel en niet kan worden gedraaid en wat dit ‘kan doen met de exploitatie.

In hoofdstuk 5 komt de reservepositie van De Nobelaer aan de orde.

Toerekening van kosten en baten aan activiteiten

Om de bedrijfsvoering van een culturele organisatie inzichtelijk te maken, hebben we de exploitatie van De Nobelaer gestructureerd met behulp van het door Berenschot ontwikkelde en in de brede sector ingezette **Iglo-model**. Met dit model plaatsen we de bedrijfsvoering van de huidige en toekomstige situatie en het resulterende exploitatiesaldo in een beleidsmatig kader. Dit levert een goede basis voor het maken van een stevig fundament onder de exploitatie en het goede gesprek hierover met de subsidiegever over de wijze van financiering én over het realiseren van huidige en toekomstige prestaties.

Het Iglo-model is ontwikkeld door Berenschot. Er is over gepubliceerd door de VNG als *best practice*. Het model wordt door diverse gemeenten gebruikt. Centraal in het model staat **het toerekenen van zowel de vaste kosten en baten als de variabele kosten en baten naar categorieën.** Het Iglo-model draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in de hoofdcategorieën A, B en C:

A. **De voorziening**: huisvesting, infrastructuur en staf.

B. Subsidiabele **culturele activiteiten:** datgene waarvoor de organisatie ‘op aarde is’.

C. **Commerciële (neven)activiteiten** zoals horeca en verhuur.

Vaste Kosten: variëren niet met de activiteiten.
Variabele Kosten: veranderen direct met het volume aan activiteiten. Hoe meer er wordt gedaan, hoe hoger de variabele kosten.

Wij hebben met behulp van het Iglo-model en in samenspraak met de directie en het MT de huidige bedrijfsvoering in kaart gebracht en knoppen geïdentificeerd waaraan kan worden ‘gedraaid’.

De basis hiervoor zijn de jaarrekening (over 2023) en de begroting 2024. We hebben daar informatie over de personele formatie aan toegevoegd, waarbij we samen met de organisatie de werkzaamheden van personeelsleden en inhuur ten behoeve van de verschillende soorten van activiteiten hebben toegedeeld aan de verschillende soorten van bedrijfsactiviteiten.



Inherent aan het bedrijfsmodel zijn wat hogere kosten

De Nobelaer is een gecombineerde culturele instelling, waarvan we er in Nederland steeds meer zien. De kracht van dit type organisaties is afhankelijk van tal van factoren, zowel van interne als van externe aard. Voor de gids 'De robuuste bibliotheek' (Berenschot, 2023) maakten wij een typologie van bedrijfsmodellen die relevant zijn voor openbare bibliotheken. Deze modellen zijn gebaseerd op enerzijds verschillen in de intensiteit van de maatschappelijke opgaven waaraan moet worden gewerkt (gerelateerd aan de mate van stedelijkheid: de horizontale as) en anderzijds verschillen in de mate van complexiteit van de organisatorische context (vooral: aantallen opdrachtgevers en samenwerkingspartners.



De Nobelaer kan gerekend worden tot categorie A: de stedelijke gecombineerde instelling. Dit is een organisatie met diverse hoofdtaken zoals bibliotheekdiensten, theateraanbod en cultuureducatie (op school) en kunsteducatie (in de vrije tijd). De organisatie is werkzaam in een stedelijke context waarbij uiteenlopende doelgroepen bediend moeten worden, inclusief doelgroepen waarbij taal, cultuur en creativiteit niet vanzelfsprekend is. De kracht van dit bedrijfsmodel ligt in de veelzijdigheid van de multidisciplinaire organisatie. De gemeenschappelijke backoffice staat ten dienste van een breed en divers sociaal-cultureel aanbod. **De uitdaging waar dit soort organisaties voor staat is het realiseren van inhoudelijke synergie zowel als bedrijfsmatige efficiency.** De opdrachtgever (de gemeente) hoopt op inhoudelijke meerwaarde (door kruisbestuiving) en een efficiënte bedrijfsvoering door de toepassing van shared services. In de bedrijfsvoering blijkt het echter lastig om een groot aantal zaken van praktische aard te stroomlijnen, zoals het bijeenbrengen van verschillende culturen, cao-regelingen et cetera.

Er is een relatie tussen de complexiteit van de opgaven, het bedrijfsmodel en het kostenniveau. Bij *stedelijke gecombineerde instellingen*, zoals De Nobelaer pakken de kosten van de dienstverlening door de genoemde factoren in de regel relatief wat hoger uit dan gemiddeld.

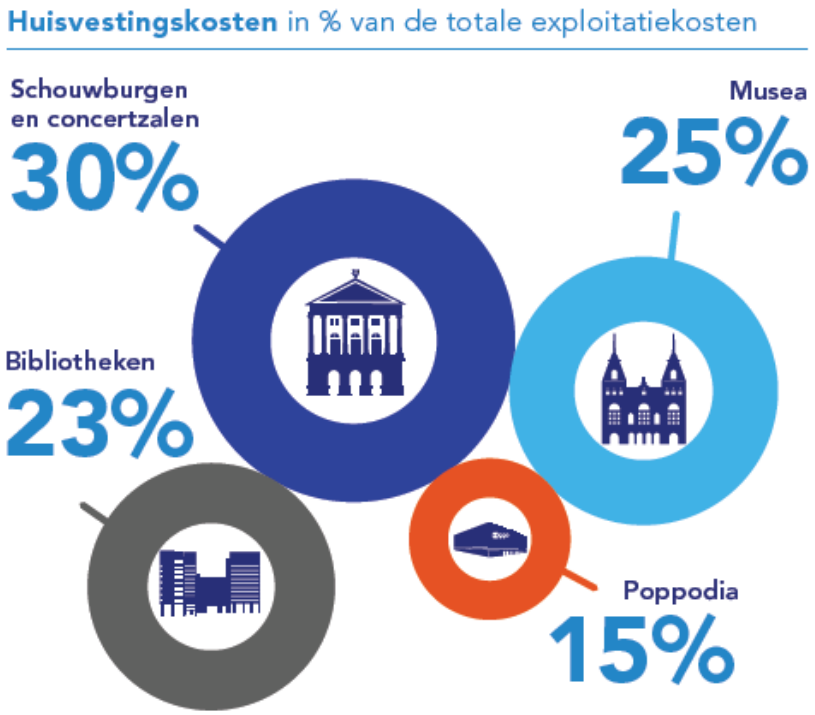
Berenschot



3. De algemene financiële situatie van De Nobelaer

Van de subsidie gaat 92,5% naar de voorziening en slechts 7,5% naar de culturele activiteiten

- De kosten van sec de voorziening (gebouw en niet direct aan activiteiten verbonden kosten) bedragen in 2024 alles bij elkaar € 3.159.317 oftewel **92,5% (!)** van de subsidie. Er heeft dan nog geen enkele culturele activiteit plaatsgehad. Dit is saillant, want het uitgangspunt bij de subsidie is cultuuraanbod te subsidiëren.
- Ergo: van de exploitatiesubsidie (€ 3.416.975 in 2024) komt slechts **7,5%** rechtstreeks terecht bij de diverse culturele activiteiten. De culturele activiteiten worden derhalve voor het overgrote deel gefinancierd met eigen inkomsten.
- De **huisvestingskosten** als % van de totale exploitatiekosten (van € 5.839.474) bedragen 22%. Dat is geen opvallend percentage. Het landelijk gemiddelde voor theaters ligt op 30%, voor bibliotheken op 23%
- De vaste en variabele **loonkosten** zijn in 2024 fors gestegen t.o.v. 2023: van een kleine € 2,1 mln. naar € 2,4 mln. In één jaar bedroeg de stijging derhalve bijna 16% (€ 329.813).
- Dit heeft behalve met de stijging van de cao-lonen ook te maken met de reorganisatie van 2022 en de onderbezetting in 2023 wat betreft de vaste personeelsbezetting.
- In 2024 daalt de inhuur van zzp-ers weer: van 473k naar 292k.
- Een stijging van de personeelskosten zien we ook bij andere theaters: overal zijn sinds 2019 de loonkosten flink opgelopen als gevolg van cao-stijgingen (zie volgende pagina).



De inkoop- en de loonkosten (cao én zzp) zijn snel gestegen

Culturele organisaties hebben in Nederland te maken gehad met forse autonome kostenstijgingen.

1. Hogere inkoopkosten (algemeen)

CBS: consumentenprijsindex in 2022 was 10%. Goederen en diensten (Europees): 11,6%.

Oorzaken: heropening na corona (onevenwichtigheden tussen vraag en aanbod) en de energieprijzen.

2. Hogere cao-lonen

De cao-lonen in alle culturele disciplines zijn in de afgelopen jaren flink gestegen. Zie tabel:

Jaar	Stijging cao poppodia	Stijging cao Nederlandse podia	Stijging cao openbare bibliotheken	Stijging cao kunsteducatie
2022	2,5%	3%	4%	2,5%
2023	3%	5%	4,5%	11% in de laagste schaal tot 3% in de hoogste
2024		6%	5%	6,5%

De Nobelaer volgt voor ca. 60 medewerkers de cao Kunsteducatie. Daarnaast wordt voor ca. 10 werknemers de cao Openbare Bibliotheken gevolgd. Welke cao wordt gevolgd is afhankelijk van de functie die medewerkers vervullen.

3. Hogere andere loonkosten

Een derde factor zijn de stijgende loonkosten door krapte op de arbeidsmarkt voor specifieke beroepen: het onderwijs, de zorg, de techniek, de ICT en de financiële wereld. Een goed voorbeeld zijn de flexibel werkende technici. Het inhuren van deze zzp-ers bracht in de afgelopen jaren toenemende kosten met zich mee:

- 7% in 2022;
- 4% tot 6% in 2023.

De overhead is acceptabel, de personeelskosten zijn brancheconform

Zoals aangegeven met betrekking tot het bedrijfsmodel (zie pagina 15) pakken bij een complexe gecombineerde instelling de kosten van de dienstverlening vaak wat hoger uit dan gemiddeld. Dit wijkt af van wat soms wordt verwacht, namelijk dat het combineren van functies tot efficiencyvoordelen zou leiden. Het tegendeel is het geval: bij *stedelijke gecombineerde instellingen* leidt de complexiteit vaak tot gemiddeld wat hogere (overhead)kosten.

A2. Overhead (PIOFACH)	**2024**
Toegerekende personele kosten	-€ 964.771
% van de totale personeelskosten	**34%**
% van de totale exploitatie	**17%**

Voor het type organisatie dat De Nobelaer is, namelijk een stedelijke gecombineerde instelling, beoordelen wij de overheadkosten als % van de totale exploitatie als acceptabel. Zoals opgemerkt op pagina 15 is de complexiteit van een gecombineerde instelling zoals De Nobelaer hoog: uiteenlopende doelgroepen moeten worden bediend en met veel belanghebbenden moet worden rekening gehouden, terwijl het aanbod breed en divers is. In de bedrijfsvoering is het de uitdaging om een groot aantal zaken van praktische aard te stroomlijnen, zoals het bijeenbrengen van verschillende culturen, cao-regelingen, uitvoerings-praktijken et cetera.

Uit onze analyse blijkt dat de totale personeelskosten (vast personeel plus ingehuurde medewerkers) in 2024 bij de Nobelaer **46%** bedragen van de exploitatielasten.
We kunnen dit niet goed vergelijken met andere gecombineerde instellingen, want iedere gecombineerde instelling is weer net even anders georganiseerd (met andere functies) en er worden geen landelijke cijfers over verzameld. We kunnen het percentage personeelskosten (**46%)** echter wel vergelijken met wat we weten uit de gegevens die de diverse bracheorganisaties verzamelen. Hieruit blijkt dat het percentage van De Nobelaer lager ligt dan bij bibliotheken maar hoger dan bij theaters en vergelijkbaar is met het gemiddelde van de museumsector (waar veel met vrijwilligers wordt gewerkt).

Bronnen (*Museumcijfers 2022, Bibliotheekmonitor 2022, VSCD 2023, VNPF 2023).*	Personeelskosten als % van de totale exploitatielast
Openbare bibliotheken	53%
Theaters/schouwburgen	36%
Musea	45%

De huurkosten maakten van ’21 naar ’22 een grote sprong

		2019	2020	2021	2022	2023	Begroting 2024
a	Dotatie voorziening groot onderhoud				€ 21.736	€ 152.595	€ 87.168
b	Energiekosten (gas, water, elektra)	€ 46.199	€ 112.493	€ 104.872	€ 114.027	€ 100.086	€ 71.594
c	Huur pand	€ 132.395	€ 135.837	€ 137.331	€ 759.980	€ 870.177	€ 871.917
d	Onderhoudskosten gebouwen	€ 25.336	€ 53.603	€ 31.139	-€ 42.398	€ 47.871	€ 103.670
e	Overige huisvestingskosten	€ 9.557	€ 12.277	€ 55.338	€ 6.584	€ 1.988	€ 884
f	Schoonmaakkosten	€ 50.394	€ 88.252	€ 51.660	€ 136.757	€ 93.778	€ 103.170
G	Vaste lasten	€ 3.224	€ 8.596	€ 8.104	€ 6.957	€ 14.484	€ 16.654
h	Verzekeringen gebouwen	€ 13.489	€ 25.769	€ 25.246	€ 22.828	-€ 8.874	€ 382
	Eindtotaal	**€ 280.594**	**€ 436.826**	**€ 413.690**	**€ 1.026.470**	**€ 1.272.105**	**€ 1.255.440**

Toelichting

Ad a) De dotatie is conform het meerjarig onderhoudsplan (MJOP) zoals afgestemd en vastgelegd in samenspraak met de gemeente. Dit is een vast bedrag per jaar van € 87.168.
In het verlengd boekjaar 2022-2023 heeft er een inhaaldotatie plaatsgevonden, aangezien er per 30-6-2022 (einde boekjaar ervoor) nog geen definitief MJOP was.
Ad c) Dit zijn bruto-bedragen, de huursubsidie (€ 129.610 in 2024) is hierop niet in mindering gebracht.
Ad d) Dit betreffen grotendeels de in het MJOP vastgelegde periodieke onderhoudswerkzaamheden aan het pand die voor rekening van De Nobelaer als huurder komen.

Ook de energiekosten zijn fors gestegen: wellicht is een andere wijze van contracteren mogelijk

	2019	2020	2021	2022	2023	Begroting 2024
Energie	€ 46.199	€ 112.493	€ 104.872	€ 114.027	€ 100.086	€ 71.594

Zoals uit voorgaande tabel kan worden opgemaakt zijn voor De Nobelaer de energiekosten sinds 2019 verdubbeld, ook al heeft er een verhuizing plaatsgevonden naar een kleiner en energiezuiniger pand. Ten dele kan dit worden verklaard uit de gestegen energieprijzen, maar wij stellen vast dat er ook een andere factor een rol speelt. De energiecontracten van De Nobelaer zijn in beheer bij een tussenpartij. Deze contracten lopen telkens voor een jaar en zijn in 2022 door de toenmalige directeur ook getekend voor de jaren 2024 en 2025.

In onze optiek is de Nobelaer duur uit met deze systematiek van jaarcontracten die door een externe partij worden beheerd. Wij denken dat een goedkopere oplossing mogelijk is, bijvoorbeeld door de energie-inkoop samen met de gemeente te organiseren.

Energiekosten De Nobelaer

De Nobelaer betaalt aan Enexis voor het reserveren van transport-vermogen (elektriciteit) in het energienet. Een gecontracteerde transportvermogen bepaalt hoe zwaar een afnemer een aansluiting (en dus het energienet) mag belasten. Hieronder een overzicht van het verloop van de kosten hiervan in 2023/2024:

2023	2024	Toename
€ 441	€ 441	-
€ 1.057	€ 1.192	€ 135
€ 16.385,64	€ 23.293,60	€ 6.907,96
€ 5.038,80	€ 6.933,12	€ 1.894,32
1,45 cent (per kWh)	2,06 cent (per kWh)	0,61 cent

Bij Engie neemt De Nobelaer de energie af (waarbij de teruglevering van de zonnepanelen wordt verrekend). Hieronder een overzicht van het verloop van de tarieven per MWh.

	2023	2024	Toename
Piekuren	€ 106,5899	€ 190,18	€ 83,59
Daluren	€ 82,9011	€ 167,40	€ 84,50

Als de indexering achterblijft teert een organisatie in

Kijken we naar de indexering die de gemeente heeft toegepast dan valt op dat:

- In de periode 2010-2018 überhaupt geen indexatie heeft plaatsgevonden.
- Etten-Leur niet het VNG-advies volgt om een indexering van de arbeidskostenontwikkeling toe te passen (OVA-index).
- Inmiddels de CPI-index wordt gevolgd voor het indexeren van de huur en de huursubsidie.
- De lage indexatie voor 2024 (slechts 0,2%) een grote impact heeft: De Nobelaer loopt hierdoor ten opzichte van de arbeidskostenontwikkeling € 168.000 op jaarbasis mis.
- De toegepaste indexatie in 2023 (14,5%) van groot belang is geweest voor De Nobelaer en feitelijk ervoor heeft gezorgd dat De Nobelaer nu nog genoeg weerstandsvermogen heeft om het even uit te zingen (zie ter toelichting de volgende twee pagina's).
- De korting op het boekjaar 2021 (2 x € 50.000) nog steeds doorwerkt, vooral omdat de door de gemeente verwachte prestaties niet zijn verminderd.
- Als vanaf 2018 de OVA-indexering was toegepast op de exploitatiesubsidie, het huidige subsidievolume ca. € 130k hoger zou liggen.

	huur-subsidie	indexatie	Exploitatie-subsidie	Toelichting	Toegepast indexatie-percentage exploitatiesubsidie	Inflatiecijfer (jaarmutatie CPI)	VWS: Overheidsbijdrage in de Arbeidskosten-ontwikkeling (OVA)	Cumulatief effect als OVA was toegepast op de exploitatiesubsidie
2018-2019			€ 3.300.000		0,0%	1,7%	2,96%	€ 97.680
2019-2020			€ 3.300.000		0,0%	2,6%	3,42%	€ 116.201
2020-2021			€ 3.250.000	€ 50.000 gekort	0,0%	1,3%	3,28%	€ 110.411
1-7-21/31-12-21			€ 1.600.000	opnieuw € 50.000 gekort	0,0%	2,7%	2,01%	€ 34.379
2022	€ 112.970	CPI	€ 2.978.300		2,7%	10,0%	4,42%	€ 51.818
2023	€ 129.351	CPI	€ 3.410.154		14,5%	3,9%	6,36%	-€ 277.587
2024	€ 129.610	CPI	€ 3.416.975	nog niet definitief	0,2%	3,1%	4,94%	
								€ 132.903

De exploitatie laat voor 2024 een tekort van ca. € 400k zien

Baten 2024		Lasten 2024	
Opbrengst zaalverhuur	€ 148.900	DIRECTE KOSTEN	
Opbrengst horeca	€ 271.484	Directe kosten ivm zaalverhuur	-€ 18.000
Opbrengsten professionele theatervoorstellingen	€ 449.472	Directe (inkoop)kosten horeca	-€ 142.322
Opbrengsten co-creatie met partners en disciplines	€ 80.000	Directe (inkoop)kosten professionele theatervoorstellingen	-€ 389.420
Opbrengsten kunsteducatie	€ 318.541	Directe kosten sociaal-culturele (theater)activiteiten	-€ 45.000
Opbrengsten bibliotheek	€ 226.179	Directe kosten kunsteducatie	-€ 15.700
Opbrengsten onderwijs	€ 153.168	Directe kosten bibliotheek	-€ 264.766
Opbrengsten poppodium	€ 47.600	Directe kosten onderwijs	-€ 50.300
Exploitatiesubsidie	€ 3.416.975	Directe kosten poppodium	-€ 53.200
Huursubsidie	€ 129.610	INDIRECTE KOSTEN	
Projectsubsidies bibliotheken	€ 189.351	Afschrijvingen op immateriële en materiele activa	-€ 202.080
Sponsoring, giften en donaties	€ 9.000	Directe en indirecte loonkosten en sociale lasten	-€ 2.408.310
Totaal der baten	**€ 5.440.280**	Inhuur zzp-ers	-€ 292.676
		Overige personeel gerelateerde kosten	-€ 130.823
		Huisvestingskosten	-€ 1.283.547
		Facilitaire kosten	-€ 31.442
		Kosten marketing & communicatie	-€ 53.446
		Organisatiekosten	-€ 81.192
		Kantoorkosten	-€ 43.720
		Kosten kantoorautomatisering	-€ 174.114
		Algemene kosten	-€ 142.905
		Bankkosten (betaalde rente)	-€ 13.837
		Totaal der lasten	**-€ 5.839.474**
		Resultaat uit gewone exploitatie	-€ 399.195

Het weerstandsvermogen is nog op peil, maar kan snel slinken

Een belangrijk aspect van de bedrijfsvoering is het weerstandsvermogen waarover een organisatie beschikt. Het weerstandsvermogen is het vermogen van de culturele instelling om ook in ongunstige tijden haar activiteiten te kunnen voortzetten. De vaste activa worden hier niet in meegerekend omdat bij verkoop van vaste activa de continuïteit van de instelling in gevaar kan komen.

Als maat voor het weerstandsvermogen wordt door het ministerie van OCW voor het cultuurveld gebruik gemaakt van **het eigen vermogen gedeeld door de totale baten**: dit wordt de haringmaat genoemd. (NB: deze is ook door de afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State gehanteerd bij uitspraak in 2021 (Raad van State 27 januari 2021, ECLI:NL:RVS:2021:176).

Als deze verhouding gunstig genoeg is heeft de instelling voldoende financiële middelen om bij tegenvallende inkomsten haar activiteiten gedurende een periode weergegeven door deze ratio voort te kunnen zetten. Als het eigen vermogen minder dan 0% is van de totale baten dan loopt een instelling een hoog risico. Als het eigen vermogen tussen de 0% en 10% bedraagt is er sprake van een middelmatig risico. En als het eigen vermogen meer dan 10% is van de totale baten dan is er op termijn van een jaar sprake van weinig risico voor voortzetting van de activiteiten.

2023	Totale Baten	Eigen vermogen	Haringmaat
De Nobelaer	€ 5.332.768	€ 771.502	14%

De Nobelaer heeft nog voldoende eigen vermogen om het tekort van 2024 op te vangen, maar het moge duidelijk zijn dat met een geprognosticeerd verlies van ca. 400k op jaarbasis het vermogen snel verdampt.

Ingrijpen in de bedrijfsvoering is nodig om De Nobelaer voor de langere termijn toekomstbestendig te maken. Vanuit Berenschot adviseren wij om te streven naar een weerstandsvermogen van tenminste 10% (haringmaat): dit om een voldoende buffer te hebben om tegenvallers te kunnen opvangen en ondernemend te kunnen opereren (lees: de risico's te nemen die passen bij cultureel ondernemerschap).

Tot slot: ons valt op dat de gemeente, onder verwijzing naar onder meer de AGGV, een ingewikkelde formule hanteert om te bepalen wat 'een redelijke winst is'. Wij vinden de term 'winst' bij een niet op winst gerichte organisatie niet op zijn plaats en adviseren de gemeente om (1) te spreken van een batig saldo uit exploitatie en (2) hierop de haringmaat toe te passen en niet een formule voor 'redelijke winst'.

Berenschot



4. Knoppen voor De Nobelaer om aan te draaien

Een analyse per activiteitensoort

In een afzonderlijk excel-bestand hebben wij de begroting onderworpen aan een nadere analyse.

In onze analyse hebben we de baten en kosten toegerekend naar de volgende categorieën (i.e. groepen van activiteiten, je zou ook kunnen zeggen product/marktcombinaties):

Iglo	Categorie
A1	Gebouw en staf
B1	Professioneel theateraanbod
B2	Vraaggerichte activiteiten (cocreatie)
B3	Kunsteducatie
B4	Bibliotheek
B5	Onderwijs
B6	Popactiviteiten
C1	Zaalverhuur
C2	Horeca

Deze categorieën zijn een verfijning van de hoofdindeling van het Berenschot-iglomodel dat draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in de hoofdcategorieën A, B en C:

A. **De voorziening**: huisvesting, infrastructuur en staf.

B. Subsidiabele **culturele activiteiten:** datgene waarvoor de organisatie ‘op aarde is’.

C. **Commerciële (neven)activiteiten** zoals horeca en verhuur.

Van de zes groepen van culturele activiteiten die binnen De Nobelaer aan de orde zijn besteden we in dit hoofdstuk vooral aandacht aan de drie onderdelen die in financiële en personele zin het meeste inzet vragen: **het theateraanbod, de kunsteducatie en de bibliotheekfunctie**.



De theaterfunctie van De Nobelaer

De kerncijfers wat betreft de theateractiviteiten van De Nobelaer staan in bijgaande tabel.

Te zien is dat De Nobelaer een kleine plus heeft op de theaterprogrammering wat betreft de publieksinkomsten in relatie tot de inkoopkosten.

Als ook de personeelskosten worden toegerekend verandert het beeld: in 2024 wordt er dan op de activiteiten toegelegd. Dit is een gebruikelijk beeld bij theaters: voorstellingen kosten meer dan dat ze opbrengen, dit hangt samen met de wijze waarop theaters functioneren (zie op de volgende pagina's)

Kerncijfers	2024	2023
Aantal theaterzalen	3	3
Zaalcapaciteiten	500 + 120 + 90	500 + 120 + 90
Aantal professionele theatervoorstellingen	92	88
Aantal betalende bezoeken theatervoorstellingen	21.669	19.270
Gemiddeld aantal bezoekers per voorstelling	236	219
Totale eigen inkomsten theaterfunctie	€ 449.472	€ 396.258
Gemiddelde opbrengst per voorstelling	€ 4.886	€ 4.503
Gemiddelde opbrengst per theaterbezoeker	€ 21	€ 21
Directe inkoopkosten theatervoorstellingen	€ 389.420	€ 337.871
Gemiddelde inkoopkosten per voorstelling	€ 4.233	€ 3.839
Gemiddelde inkoopkosten per theaterbezoeker	€ 18	€ 18
Aantal fte voor de theaterfunctie		11,6

B1. Resultaat professionele theatervoorstellingen (aanbodgericht)	2024
Opbrengst professionele theatervoorstellingen	€ 449.472
Directe kosten	-€ 389.420
Toegerekende personele kosten	-€ 213.691
Inhuur zzp: marketing	-€ 3.512
Inhuur zzp: technici	-€ 8.780
Resultaat	**-€ 165.931**

In vergelijking doet de theaterfunctie van De Nobelaer het goed

Het functioneren van theaters laat zich analyseren met behulp van het Theater Analyse Systeem (TAS) van de brancheorganisatie VSCD én – een beetje - met openbare jaarstukken (jaarrekeningen en jaarverslagen).

In het geval van De Nobelaer is dit lastig, omdat:

- De theaterfunctie van De Nobelaer onderdeel uitmaakt van een groter geheel (multifunctionele organisatie). De Nobelaer laat zich daardoor niet makkelijk vergelijken met stand alone theaters (de overhead-situatie is totaal anders). En wat betreft multifunctionele organisaties geldt: iedere mfo is weer anders, ze zijn onderling in hoge mate onvergelijkbaar.
- De Nobelaer pas sinds vrij recent meedoet met het TAS. Daardoor kunnen in het systeem geen vergelijkingen worden gemaakt met voorgaande jaren.
- Jaarstukken gepubliceerd moeten worden op de websites van culturele (ANBI-)organisaties, maar veel theaters hierbij in gebreke zijn.
- Sommige theaters onderdeel zijn van een gemeente en dan geen zelfstandige jaarstukken hebben.

Wij hebben toch een (voorzichtige) analyse gemaakt van een aantal kerncijfers van De Nobelaer (niet zijnde overall-bedrijfsvoerings-Gegevens) met enkele referentietheaters. Daartoe hebben we 5 theaters kunnen selecteren via het TAS en van drie theaters de openbare gegevens kunnen gebruiken. We hebben steeds gezocht naar informatie die iets zegt over specifiek de theaterfunctie van de desbetreffende organisatie.

De referentietheaters zijn (via filters in TAS) geselecteerd op:

- Min of meer vergelijkbaar aantal zalen en stoelen
- Gemeente van ongeveer dezelfde bevolkingsomvang
- Aantal professionele voorstellingen.

Uit de vergelijking (zie navolgende pagina) komt dat De Nobelaer het redelijk doet:

- Het aantal voorstellingen ligt lager dan bij de referentietheaters
- De bezettingsgraad ligt iets hoger dan bij de referentietheaters (55% ten opzichte van gemiddeld 52%).
- Het totale bezoekersaantal van De Nobelaer ligt lager dan bij referentie-theaters, vooral door het geringere aantal voorstellingen.
- Het financieel resultaat op de voorstellingen is echter beter dan bij de referentietheaters.
- Terwijl het resultaat per bezoeker min of meer in lijn is met de referentie-theaters.
- De Nobelaer lijkt voorzichtig te programmeren en doet daar goed aan gezien de (kennelijk) wat beperkte publieke belangstelling.

4. KNOPPEN OM AAN TE DRAAIEN

	De Nobelaer 2023	5 vergelijkbare theaters (TAS)	Theater Het Kruispunt Barendrecht 2023	De Tamboer Hoogeveen 2023	De Lawei Drachten 2022-2023
Algemeen					
Aantal theater-/concertzalen	3	2,0	1	2	2
Totaal aantal zitplaatsen (alle theaterzalen)	710	866	500	850	1100
Aantal zitplaatsen grootste theaterzaal	500	629	0	650	850
Aantal professionele voorstellingen/concerten	88	99	98	126	201
Aantal bezoeken aan professionele voorstellingen/concerten	19.270	27.666	32.292	49.882	64.354
Gemiddeld aantal bezoeken aan professionele voorstellingen	219	280	330	396	320
Financieel					
Totale eigen inkomsten (voorstellingen + verhuur + horeca)	€ 847.723	€ 850.330		€ 2.018.523	
Totale publieksinkomsten professionele theateractiviteiten	€ 449.473		€ 757.770	€ 1.229.259	€ 1.286.000
Totale kostprijs professionele theateractiviteiten	€ 389.420		€ 788.906	€ 1.187.576	€ 1.021.000
Directe kosten totaal van voorstellingen, verhuur en horeca	€ 594.742	€ 540.354		€ 1.407.005	
Toegerekende personeelskosten	€ 376.466	€ 558.372			
Kengetallen per professionele voorstelling					
Gem publieksinkomsten per voorstelling	€ 5.108	€ 4.652	€ 7.670	€ 9.756	€ 6.398
Gem. kosten per voorstelling	€ 4.425	€ 4.582	€ 7.985	€ 9.425	€ 5.080
Gem. resultaat per voorstelling	€ 682	€ 70	-€ 315	€ 331	€ 1.318
Kengetallen per bezoeker per professionele voorstelling					
Inkomsten	€ 23	€ 71	€ 23	€ 25	€ 20
Inkoopkosten	€ 20	€ 65	€ 24	€ 24	€ 16
Resultaat	€ 3	€ 6	€ 0	€ 1	€ 4
Personeel (personen) voor de theaterfunctie					
Loondienst	11,6	12,8	9	16,5	?
Zzp'ers	1,0	1,8	?	1	?
bezettingsgraad grootste zaal	55%	52%	68%	63%	

Voorzichtig programmeren (wat De Nobelaer doet) is verstandig, want voorstellingen zijn verliesgevend

Belangrijk om te weten is dat bijna ieder theater in Nederland op het geheel van de voorstellingen geld moet toeleggen. In het gunstige geval zijn de opbrengsten uit de jaarlijkse kaartverkoop gelijk of iets hoger dan de variabele kosten. In veel gevallen is echter zelfs dat niet het geval (bij De Nobelaer wel).

Het economisch model in de podiumkunsten werkt zo dat de vaste lasten van theaters bijna altijd worden gedekt door de gemeente (via subsidie). Datgene wat wordt verdiend met horeca of commerciële verhuringen wordt doorgaans gebruikt om betere of duurdere voorstellingen in te kopen.

De inkoop van voorstellingen (programmering) vindt veelal tenminste 1 jaar van tevoren plaats.
Theaters hanteren verschillende **contractvarianten**. De meest voorkomende zijn de volgende:

a. Huur

De bespeler huurt het theater en hij krijgt ook alle inkomsten. Voor het theater is dit de meest veilige optie (geen risico).

b. Uitkoop

Het theater betaalt een totaalprijs aan degene die het podium komt bespelen. Dit is een vooraf afgesproken bedrag. Als de kaartverkoop meer oplevert dan de uitkoopsom verdient het theater aan de voorstelling. Bij een contract op basis van een uitkoopsom ligt het risico voor 100% bij het theater, maar is ook de “winst” helemaal voor het theater.

c. Partage

Een contract op partage-basis betekent dat de bespeler een deel van de inkomsten uit de kaartverkoop krijgt (“recette”) en het theater ook een deel. Vooraf wordt afgesproken wie welk deel krijgt. Vaak ontvangt de bespeler 80% en het theater 20%. Het risico is dan navenant verdeeld (80% bij de bespeler, 20% bij het theater).
Nb: soms wordt afgesproken dat de bespeler de volledige recette ontvangt (100 %). In dat geval zegt men dat er op ‘recette basis’ wordt gespeeld.

d. Partage met een garantiesom

Voor bespelers is het risicovol om op basis van partage te spelen. De bezoekers-aantallen kunnen immers tegenvallen. Daarom geeft een theater via een garantiesom de bespeler vaak wat meer zekerheid. In dat geval is de partage-afspraak bijvoorbeeld 80/20 met een garantie van 1.000 euro. Mocht de bespeler met 80% van de recette slechts uitkomen op 800 euro, dan krijgt hij sowieso 1.000 euro.

Er valt voor theaters bij de inkoop weinig te onderhandelen

Prijsstelling

Prijzen worden bepaald door marktomstandigheden *(vraag en aanbod van voorstellingen)*. Populaire aanbieders (gekende cabaretiers, gerenommeerde acts, van tv bekende artiesten) hebben een **zeer sterke onderhandelingspositie** omdat zij gewild zijn op veel festivals en in alle 300 theaters van Nederland (waarvan er 150 lid zijn van de VSCD).
Niet zelden zijn theaters bereid om geld toe te leggen om een bekende artiest in hun huis te laten optreden. Dit geldt bijvoorbeeld voor onze topcabaretiers: zij kosten een theater in de regel meer dan dat ze aan recette opbrengen.

Aan de aanbodzijde zijn het de bespelers en hun impresariaten die proberen een zo gunstig mogelijke prijs te bedingen. Op dit moment is het beeld dat de gevraagde garantiesommen voor de komende seizoenen door de al eerder aangeduide kostenstijgingen over de gehele linie alleen maar verder omhoog gaan.

Aan de vraagzijde trachten theaters voor hun bezoekers de voorstellingen zo betaalbaar mogelijk in te kopen. Theaters houden dus rekening met de betaalbereidheid van hun bezoekers in relatie tot alternatieve tijdsbestedingen en intrinsieke motivatie. Ze hebben weinig tot geen mogelijkheid om deze factoren te beïnvloeden, behalve door differentiatie (rangen, last minute prijzen e.d.) en eventueel hanteren van een service- en/of horecatoeslag (drankje inbegrepen).

Prijselasticiteit

Uit alle onderzoeken blijkt dat podiumkunst een inelastisch goed is. Redenen zijn onder andere dat (1) voorstellingsbezoek een waarde op zich is en (2) voor ‘hogere’ podiumkunsten smaak moet worden ontwikkeld waardoor substitutie met andere vrijetijdsbestedingen niet louter op prijs plaatsvindt.

Voor amusementsvoorstellingen ligt substitutie met andere vrijetijdsbestedingen meer voor de hand. Aanbieders van dergelijke voorstellingen moeten zich wat prijsstelling wat betreft meer inhouden.

Het onderdeel kunsteducatie is verliesgevend

Als we alle variabele kosten en baten toerekenen van de kunsteducatie in de vrije tijd (cursussen en workshops in vijf disciplines: dans, drama, muziek, beeldend en media) dan zien we dat hierop in 2024 een verlies van bijna € 170k wordt gemaakt.

B3. Resultaat kunsteducatie	
Opbrengsten kunsteducatie	€ 318.541
Directe kosten	-€ 15.700
Toegerekende personele kosten	-€ 345.657
Inhuur zzp	-€ 125.851
Resultaat	**-€ 168.667**

Wat betreft de relatie tussen de opbrengst aan lesgelden en de kosten van de lessen worden er in de branche diverse vuistregels gehanteerd die uitgaan van een vorm van kostendekkendheid.

a. De opbrengst aan lesgelden moet álle variabele kosten dekken: docentkosten, materialen, huur (van een lokaal), publiciteit en de administratieve ondersteuning van de lessen.
b. De opbrengst aan lesgelden moet de direct toe te wijzen kosten dekken: docentkosten, kosten van ondersteunende medewerkers, materialen.
c. De opbrengst aan lesgelden moet de kosten van de docenten in loondienst en van de ingehuurde zzp-docenten dekken.

De Nobelaer hanteert vuistregel c. Als vuistregel b wordt toegepast, zoals wij nu via de iglo-methode in feite hebben gedaan, dan is het resultaat bijna € 170k negatief . Dit beeld zien we vaker bij Kunsteducatie-instellingen: cursussen zijn arbeidsintensief en per saldo bijna niet winstgevend te maken als (bijna) alle variabele kosten worden meegenomen. Muziek- en dansscholen in den lande kunnen daarom alleen bestaan dankzij gemeentesubsidie. Bij De Nobelaer is nagenoeg alle subsidie nodig voor de instandhouding van de voorziening (gebouw en staf): hierdoor kan daarvan maar weinig toegerekend worden aan de kunsteducatie en ontstaat het beeld zoals hier weergegeven.

Dat de toegerekende personele kosten hoger zijn dat de opbrengsten komt doordat er behalve docenten ook andere medewerkers zijn die direct ten gunste van het kunsteducatie-aanbod werken, bijvoorbeeld ook voor het produceren van uitvoeringen die aan het einde van de lesperioden plaatsvinden.

Naar onze beoordeling zijn de lesgelden op een goed niveau en is er geen aanleiding om deze (verder) te verhogen (zie bijlage 2).

Wij onderschrijven het streven van De Nobelaer om strak te blijven sturen op de vuistregel van kostendekkendheid. De afspraken met de docenten moeten hierop steeds worden aangepast:

- docenten die niet voldoende lesuren kunnen maken, moeten tijdig een kleiner aanstelling krijgen of ander werk (bv cultuureducatieve taken op scholen of in wijken).
- docenten moeten worden gehonoreerd op basis van - afspraken over - *daadwerkelijk* gewerkte uren, niet op basis van een werktijden-regelingen zoals in het verleden vaak gebeurde.

Streven naar een volledig aanbod voor kunsteducatie in de vrije tijd is (te) kostbaar

Een lastigheid voor De Nobelaer en voor de inwoners van Etten-Leur is dat het aantal beschikbare kunstdocenten in gemeente en regio beperkt is. Hierdoor is het soms moeilijk om aan docenten voor bepaalde disciplines te komen. Voor de organisatie bestaat het gevaar dat zij de neiging krijgt om zich te 'overstrekken' om die docenten toch aan zich te binden. De kosten van het kunsteducatie-aanbod kunnen daardoor oplopen.

De Nobelaer zegt met een realistische blik naar het kunsteducatie-aanbod te kijken en te accepteren dat bepaalde soorten aanbod niet door De Nobelaer worden geleverd, maar door particulier werkende docenten in de omgeving of door andere organisaties in de regio (zoals de Nieuwe Veste in Breda, op 12 km/25 min reisafstand). Wij adviseren om deze beleidslijn voort te zetten.

Belangrijk is dat ook de gemeente dit gegeven accepteert. Nu staat in de prestatieafspraken nog dat De Nobelaer zich verplicht tot het *"zo breed mogelijk aanbieden van cursussen, workshops etc. voor beeldend (tweedimensionaal en driedimensionaal), dans, muziek, drama en literatuur voor alle inwoners van Etten-Leur"* (zie bijlage 1). De vraag die hierbij in ieder geval gesteld moet worden is: tot welke prijs? Een inspanningsverplichting voor De Nobelaer (op te nemen in de afspraken met de gemeente) gebaseerd op het uitgangspunt dat de lessen en cursussen tenminste kostendekkend aangeboden moeten kunnen worden in relatie tot de zzp-tarieven en de salariskosten van de docenten zou realistischer zijn dan een verplichting om "zo breed mogelijk" cursussen aan te bieden. En het zou De Nobelaer helpen om eenop dit onderdeel een (nog) efficiëntere bedrijfsvoering tot stand te brengen.

NB: een manier om verder op de kunsteducatie te besparen is uiteraard het verder verkleinen van de variëteit aan soorten lessen (instrumenten) en het werken met minder docenten. Dit betekent wel een forse verarming van het aanbod en is in strijd met de huidige prestatie-eisen van de gemeente.

De bibliotheekfunctie is ‘lean & mean’

Organisaties die een openbare bibliotheek verzorgen zijn in Nederland bij wet (de Wsob) verplicht om informatie daarover aan te leveren aan de Koninklijke Bibliotheek. Op basis hiervan maakt de KB jaarlijks een **Bibliotheekmonitor** die door iedereen in te zien is.

Op basis van de Bibliotheekmonitor hebben wij een benchmark uitgevoerd van De Nobelaer met een twaalftal bibliotheken (zie voor de selectie daarvan bijlage 3). We hebben ons er daarbij rekenschap van gegeven dat De Nobelaer geen *stand alone* bibliotheek is. We hebben derhalve niet gekeken naar de financiële gegevens, maar ons geconcentreerd op informatie die sec iets zegt over de bibliotheek-functie. De statistiek heeft betrekking op 2022: de cijfers over 2023 komen pas in september beschikbaar. Wat opvalt is het volgende.

Collectie en leden

- De Nobelaer heeft relatief een kleine boekencollectie en schaft ook relatief weinig aan (nb: het minimum van de richtlijn die geldt wordt wel gevolgd). Via het interbibliothecair leenverkeer (IBL) kan De Nobelaer veel boeken op aanvraag leveren dankzij de grote regionale bibliotheek Theek5 (Oosterhout e.o.). Dat is een slimme wijze van opereren.
- De uitleningen liggen in volume lager dan het gemiddelde van de referentiebibliotheken
- Het aantal leden (jeugd zowel als volwassenen) ligt echter hoger dan het gemiddelde.
- En het aantal bezoekers aan de bibliotheek ook.

Deelnemers en activiteiten

- De Nobelaer organiseert verhoudingsgewijs veel activiteiten en trekt hiermee ook relatief veel deelnemers. Door middel van de prestatie-afspraken wordt dit ook van de organisatie verlangd. Gezien de veelheid aan activiteiten is het negatieve resultaat qua variabele kosten en baten niet verbazingwekkend. Het aantal medewerkers dat bibliotheektaken vervult is beperkt.

Kosten en baten

- Qua kosten ligt De Nobelaer erg in lijn met de referentiebibliotheken.
- Aan de batenkant valt op dat De Nobelaer relatief weinig inkomsten van gebruikers heeft, terwijl De Nobelaer verhoudingsgewijs wel veel leden hebben. Dit komt vooral doordat jeugdleden geen contributie betalen.

Het resultaat op de bibliotheekactiviteiten is negatief. Dit is een beeld dat we bij alle bibliotheken in Nederland zien: het komt doordat er weinig inkomsten worden gegenereerd: een bibliotheek is bij uitstek een ‘merit good’.

B4. Resultaat bibliotheek	
Opbrengsten bibliotheek	€ 226.179
Projectsubsidies bibliotheek	€ 189.351
Directe kosten	- € 264.766
Toegerekende personele kosten	- € 372.086
Inhuur zzp (leesconsultenten)	- € 46.828
Resultaat	**- € 268.150**

Op de volgende pagina gaan we in op de transparantie van de bibliotheek-diensten.

Maar meer transparantie over de kosten en baten van de verschillende bibliotheekdiensten is wenselijk

Openbare bibliotheken doen tegenwoordig veel meer dan alleen boeken uitlenen. Veel bibliotheken hanteren een **dienstencatalogus** die een breed palet aan activiteiten laat zien. In de eerder (op pagina 7) aangehaalde gids '**De robuuste bibliotheek**' (Berenschot, 2023) die wij opstelden in opdracht van de Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB) staat de gedachte centraal dat een bibliotheek-organisatie naar de gemeente toe inzichtelijk weet te maken **welke diensten worden geleverd voor welke groepen, tegen welke prijs en met welk maatschappelijk effect.** Alleen als dit inzicht op een heldere manier wordt geboden is het namelijk duidelijk te maken welk niveau van structurele financiering nodig is. In de gids adviseren wij – samen met de VOB – aan bibliotheken om de dienstverlening transparant te maken door kosten en baten toe te rekenen aan de verschillende soorten dienstverlening.

De Nobelaer rekent intern wel variabele kosten en baten toe naar de verschillende soorten bibliotheekdiensten, maar laat dit (nog) niet zien in haar begroting en jaarrekening. Wij bepleiten dat De Nobelaer dit wel gaat doen, want op die manier kan het gesprek met de gemeente beter worden gevoerd over welke diensten er moeten worden geleverd (en welke niet), wat de kosten hiervan mogen zijn en hoe de gemeente deze kan financieren. Dit laatste hoeft niet altijd uit de cultuurbegroting van de gemeente te komen. Bepaalde onderdelen kunnen ook uit specifieke uitkeringen worden bekostigd (het Informatiepunt Digitale Overheid), uit de onderwijsbegroting (bijvoorbeeld de leesconsulenten die op de scholen worden ingezet) of uit het Sociaal Domein (het Taalhuis, het bijbrengen van basisvaardigheden e.d.).

Op dit moment is niet helder in welke mate een deel van de basissubsidie van De Nobelaer naar de verschillende bibliotheekdiensten gaat en of dit al dan niet gewenst is. Ook met het oog op de aanscherping van de bibliotheekwet (de Wsob) is dit onwenselijk: gemeente noch Nobelaer kan inzichtelijk maken in welke mate wordt voldaan aan de zorgplicht die naar verwachting voor gemeenten gaat gelden.

De vraaggerichte activiteiten moeten nog verder tot wasdom komen

De vraaggerichte activiteiten laten in 2024 een kleine plus zien. Dit komt vooral door de Carnavalsactiviteiten in De Nobelaer.

B2. Resultaat vraaggerichte theateractiviteiten (co-creatie met partners en disciplines)	
Opbrengst sociaal-culturele activiteiten	€ 80.000
Directe kosten	-€ 45.000
Toegerekende personele kosten	-€ 15.776
Resultaat	**€ 19.224**

In het Koersplan 2.0 staat dat De Nobelaer ernaar streeft actief middelen (ruimte, tijd en begeleiding) vrij te maken voor de ontwikkeling van vraaggericht aanbod met een bijzonder oog voor ‘stille’ - nog onuitgesproken - vragen uit de lokale gemeenschap. De Nobelaer wil zich namelijk als organisatie ontwikkelen en uitgroeien tot een *cultuurhuis* voor en door de hele samenleving van Etten-Leur.

De ontwikkeling tot cultuurhuis heeft tijd nodig. De organisatie moet zich instellen op een (meer) vraaggerichte werkwijze en de inwoners en organisaties van Etten-Leur moeten De Nobelaer in zijn nieuwe gedaante leren te vinden.

Onderkend moet wel worden dat de ambitie om als cultuurhuis te functioneren kan wringen met de ambitie van De Nobelaer om financieel gezond te zijn. Immers: niet bij alle lokale initiatieven zal het mogelijk zijn om de kostprijs integraal door te berekenen. Echter, als dit niet gebeurt dan kan het moeilijk worden om tegen alle initiatieven ‘ja’ te zeggen.

Een tussenoplossing kan zijn dat de **gemeente** het streven van De Nobelaer om nieuwe initiatieven te faciliteren mee ondersteunt via een bijvoorbeeld een initiatievenbudget, een soort lokale impulsgeldenregeling zoals de provincie een tijd heeft gehad.

De activiteiten voor het onderwijs zijn nagenoeg kostendekkend

Sinds 2013 wordt het onderwijs in Etten-Leur bediend door De Nobelaer met een klein team dat bestaat uit docenten en consulenten cultuureducatie. Zij verzorgen projecten, lessen en workshops voor leerlingen en leerkrachten, geven advies en denken mee over het vormgeven van cultuuronderwijs binnen de scholen. Deze dienstverlening aan het onderwijs gebeurt in nauwe samenwerking met de gemeente Etten-Leur en met KOEPEL dat een onderdeel is van de gemeente. Laatstgenoemd gemeentelijk onderdeel bemiddelt en geeft advies op gebied van cultuur- en natuureducatie en is penvoerder van de CMK-regeling van de gemeenten. Het onderwijs is hierbij de vragende partij en De Nobelaer de aanbieder van diensten (vooral: theateraanbod).

De activiteiten voor de scholen vinden plaats mijn een kleine min.

B5. Resultaat onderwijs	
Opbrengsten onderwijs	€ 153.168
Directe kosten	- € 50.300
Toegerekende personele kosten	- € 127.337
Resultaat	**- € 24.469**

Wat ons opvalt dat is dat de gemeente op het vlak van cultuureducatie zelf vraag en aanbod naar cultuureducatie bij elkaar brengt (door middel van het gemeentelijke onderdeel KOEPEL). Dit is best bijzonder: de meeste gemeenten zien dit als een *uitvoerende taak* en in de regel wordt die uitbesteed aan een veldpartij (waarop de gemeente dan regie uitoefent). In gemeenten waar één culturele organisatie veruit de grootste actor is (vanwege de combinatie van functies die wordt vervuld) zien we dat de bemiddelende taak vaak bij deze organisatie wordt belegd.

De variabele kosten en baten van de popactiviteiten zijn ongeveer in balans

De popactiviteiten van poppodium De Nobelaer worden volledig door een groep van ca. 40 vrijwilligers verzorgd. Zij zetten zich in voor een levendige pop- en rockscene in Etten-Leur en omgeving. Zowel lokaal talent als wat meer 'gevorderde' bands krijgen de gelegenheid hun muzikale repertoire aan het publiek te laten zien en horen. Soms worden deze optredens afgewisseld met bekendere hoofdacts. De ontwikkeling van lokaal talent staat of valt met repeteren. Daarom faciliteert De Nobelaer ook een professioneel ingerichte oefenruimte, waar meerdere bands wekelijks gebruik van maken.

De poppodiumvrijwilligers organiseren naast de concerten ook nog het jaarlijkse openluchtfestival Popelucht en een bandwedstrijd.

Met de popactiviteiten zijn weinig kosten gemoeid, maar er is ook maar in beperkte mate sprake van baten. Per saldo zijn de variabele kosten en baten van de popactiviteiten zelf ongeveer in balans. De horeca-opbrengsten beschouwen we hierna afzonderlijk.

B6. Resultaat popactiviteiten	
Opbrengsten popactiviteiten	€ 47.600
Directe kosten	- € 53.200
Toegerekende personele kosten	- € 2.351
Resultaat	**- € 7.951**

In de prestatieafspraken is vastgelegd dat De Nobelaer zorgt voor het organiseren van concerten m.b.t. popmuziek zodat lokale en regionale groepen de gelegenheid krijgen podiumervaring op te doen. Of en hoeveel geld De Nobelaer hierop mag toeleggen is niet aangegeven.

De zakelijke verhuur komt aardig op gang, maar de opzet van de horeca is verliesgevend en behoeft aanpassing

De verhuuractiviteiten zijn succesvol

De Nobelaer verhuurt ruimten tegen zakelijke condities aan organisaties zoals de gemeente Etten-Leur, de Rabobank en Hogeschool Avans. Deze activiteiten waren in 2024 redelijk succesvol. Hiermee lijkt één van de strategische doelen uit het Koersplan 2.0 al enigermate succesvol.

C1. Resultaat zaalverhuur	
Opbrengst zaalverhuur	€ 148.900
Directe kosten zaalverhuur	- € 18.000
Toegerekende personele kosten	- € 62.835
Resultaat	**€ 68.065**

In samenwerking zouden gemeente en De Nobelaer kunnen onderzoeken of het mogelijk is bepaalde landelijke evenementen (zoals jaarvergaderingen van brancheorganisaties en congressen van beroepsgroepen) naar Etten-Leur te halen. De ervaring leert dat dit alleen kans van slagen heeft bij een goed samenspel tussen gemeente (burgemeester, wethouders, afd. economie) en de eventlocatie. Hierop inzetten vergt gecoördineerde gezamenlijke actie gedurende een reeks van jaren.

De horeca is verliesgevend en verdient heroverweging

Ondanks significante horeca-opbrengsten (onder meer dankzij de popactiviteiten) laten de horeca-activiteiten van De Nobelaer een verlies zien.

C2. Resultaat horeca	
Opbrengst horeca	€ 271.484
Inkoop horeca	-€ 142.322
Toegerekende personele kosten	- € 199.025
Inhuur zzp (Publieksdiensten)	- € 52.682
Resultaat	**- € 69.863**

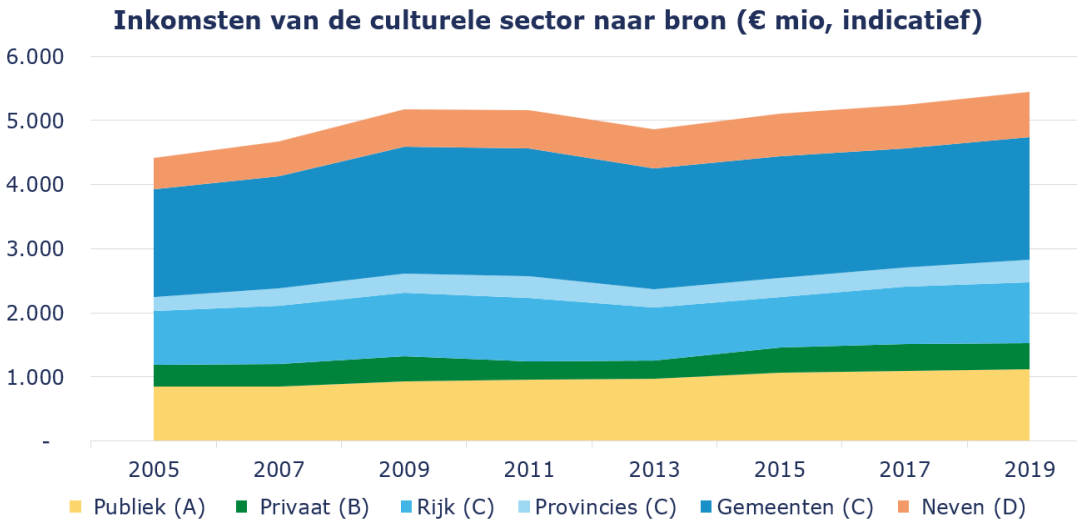
Dit kan niet de bedoeling zijn: voor de horeca geldt dat De Nobelaer er geen (subsidie)geld op zou moeten toeleggen. Als de horeca niet kostendekkend kan worden uitgevoerd is een andere benadering noodzakelijk.
Vanuit het management begrijpen wij dat hieraan wordt gewerkt. De horeca wordt getransformeerd tot publieksdienst waarbij de openingstijden kritisch tegen het licht worden gehouden. Ons advies is om te onderzoeken op welke wijze deze publieksdienst verder kan worden geoptimaliseerd. In den lande zien we dat in dit soort gevallen ook wel wordt gewerkt met vrijwilligers of met personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt.

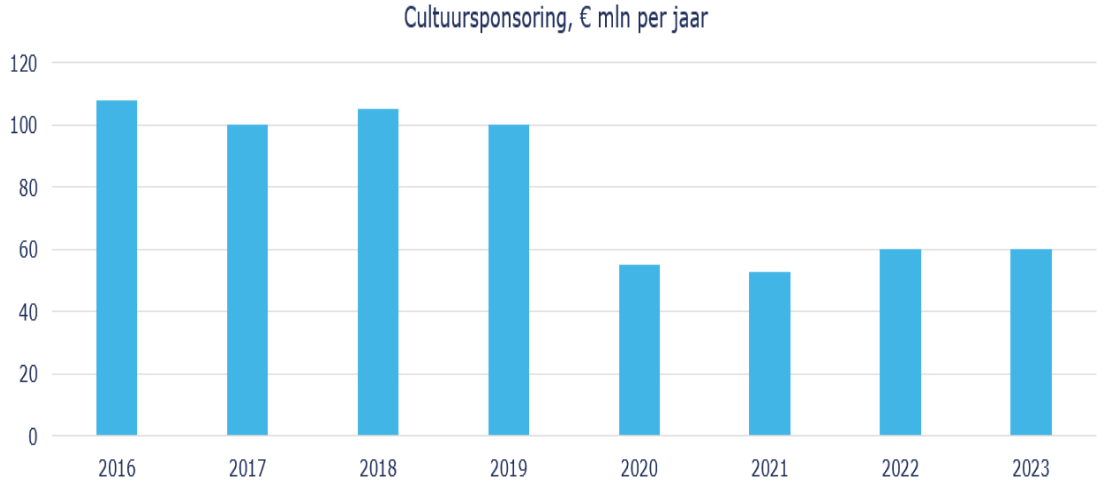
NB: in de prestatieafspraken met de gemeente staat dat De Nobelaer ondersteunende horeca moet aanbieden bij een aantal activiteiten. De vorm waarin dit gebeurt is verder niet gespecificeerd. Over openingstijden wordt in de afspraken niets gezegd.

Sponsoring: wel soms van projecten, nooit van exploitaties

Tot slot een kort woord over sponsoring. In de cultuursector worden projecten of nieuwe gebouwen soms wel gesponsord, maar vindt nooit sponsoring plaats van de jaarlijkse exploitatie. Hoe gering de betekenis is van sponsoring blijkt uit onderstaand overzicht van de geldstromen in de sector pre-corona. Het groene gedeelte geeft álle private bijdragen weer, dus ook die van vriendenverenigingen, donateurs, loterijen en private cultuurfondsen zoals het VSB-fonds et cetera.

Tot aan 2020 waren de jaarlijkse sponsorbestedingen aan cultuur ongeveer € 100 mln. Tijdens de coronacrisis, toen alle eigen inkomsten zeer sterk terugvielen, halveerde ook de sponsoring van cultuur (zie onderstaande figuur uit de Sponsormonitor van respons). Sindsdien is de sponsoring van cultuur dat lage niveau nauwelijks meer ontstegen. Geen enkele culturele organisatie in Nederland kan een structurele bedrijfsvoering bouwen op sponsoring.





Bron: Sponsormonitor, Respons

Berenschot

5. De relatie met de gemeente



De subsidiebeschikking laat verbeterpunten zien, de huurrelatie is uitgekristalliseerd

De Nobelaer heeft een subsidie- en een huurrelatie met de gemeente. Voor beide relaties is een document opgesteld.

1. Subsidiebeschikking

In de subsidiebeschikking vallen ons een aantal zaken op.

1. De beschikking besteedt veel aandacht aan de Algemene groepsvrijstellingsverordening (AGVV) van de Europese Commissie. Wij zien dit nauwelijks (meer) in beschikkingen van andere gemeenten. Ten tijde van de coronacrisis is (nog) duidelijker geworden dat de AGVV feitelijk geen rol speelt. In de gids 'Corona, cultuur en gemeenten' die de Vereniging van Nederlandse Gemeenten in 2021 uitbracht staat als antwoord op de vraag *"Moeten de gemeenten subsidies die zij geven aan lokale culturele instellingen melden bij de Europese Commissie?"* (pag. 26, 27) het volgende: "*Er zijn maar heel weinig gevallen waarbij dat moet. De reden is dat er bij steun voor lokale cultuur praktisch nooit sprake van ongunstige beïnvloeding van het interstatelijk handelsverkeer.*" Ter toelichting heeft de VNG in de gids een stroomschema opgenomen dat dit verduidelijkt: zie bijlage 4 bij dit rapport.
2. De indexering van zowel de huur als de exploitatiesubsidie vindt door de gemeente plaats op basis van de Consumentenprijsindex (CPI). Dit wijkt af van wat de VNG haar leden adviseert. De VNG adviseert om voor de indexatie van de subsidies in de sectoren welzijn en cultuur om het Overheidsbijdrage in de Arbeids-kostenontwikkeling (OVA)-percentage te hanteren. Voor 2024 wordt voorlopig een OVA-percentage van 4,94% voor personeels-kosten en een prijsindexcijfer van 2,51% voor materiële kosten aanbevolen. Beide percentages wijken af van het CPI-percentage dat Etten-Leur hanteert: 0,2%.
3. Aangekondigd wordt dat de basissubsidie vanaf 2026 met € 150.000 wordt verlaagd naar €2.750.000 excl. indexering.
4. De prestatieafspraken vormen een bijlage bij de subsidie-beschikking. Wat opvalt is dat er afspraken per deeldiscipline worden geformuleerd, maar dat deze grotendeels niet meetbaar zijn en niet worden gekoppeld aan specifieke budgetten. In zijn algemeenheid kan worden vastgesteld dat er niet een eenduidige relatie is tussen de diensten die De Nobelaer aanbiedt aan de inwoners van Etten-Leur en de bekostiging. Het geheel aan kwalitatieve prestatieverplichtingen is te typeren als veel.

(vervolg)

2. Huurovereenkomst

De huurovereenkomst dateert van december 2021 en is zeer uitgebreid. Het document kent acht bijlage die onderdeel uitmaken van de overeenkomst. Het analyseren van de huurovereenkomst viel niet onder de scope van deze doorlichting en zou een apart onderzoek vergen.

De huurprijs is geënt op een kostprijsdekkende huur voor een verwachte levensduur van het pand van 40 jaar en een levensduur van de inventaris van 20 jaar. De Nobelaer ontvangt jaarlijks een kleine huursubsidie (€ 130k).

Afspraken over het onderhoud zijn gemaakt in artikel 11 van de in december 2021 getekende huurovereenkomst. De kosten voor verhuurder en huurder zijn verdeeld op basis van een aangehechte demarcatielijst (bijlage 6A). In de jaarrekening valt te lezen dat in november 2023 het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) definitief is vastgesteld. Toen zijn in overleg tussen gemeente en De Nobelaer ook nog aanpassingen doorgevoerd ten gunste van De Nobelaer (i.e. de demarcatielijst is zo aangepast dat een aantal onderhoudszaken alsnog voor rekening van de eigenaar zijn gebracht).

- De Nobelaer doet binnen haar begroting reserveringen voor het huurdersonderhoud (klein onderhoud, herstel- en vernieuwingswerk). Die reservering bedraagt op jaarbasis € 100.000. Vervolgens wordt jaarlijks bekeken welk huurdersonderhoud er moet gebeuren.

De Nobelaer doet ook jaarlijks een dotatie van in de voorziening groot onderhoud van € 87.166.

In 2022 is berekend dat De Nobelaer niet meer huur kan dragen dan € 630.000. Geconstateerd moet echter worden dat sedertdien zowel de huur als de huursubsidie zijn gestegen (door indexering), maar dat door die stijgingen het verschil tussen huur en subsidie is toegenomen. In 2024 bedraagt de huur € 871.917 en de subsidie € 129.610. Het verschil daartussen is € 742.307, wat in één jaar al een verschil van € 112.307 is ten opzichte van het afgesproken plafond van € 630.000. **Een deel van het tekort van De Nobelaer wordt door het toenemend uiteenlopen van huurlast en huursubsidie verklaard**.

Berenschot



Bijlagen

Bijlage 1. Prestatieafspraken subsidiebeschikking De Nobelaer voor 2024

Prestatieafspraken bibliotheek (WSOB functies)

WSOB 1. ter beschikking stellen van kennis & informatie

- Informatiebijeenkomsten organiseren rondom thema's welzijn / zorg / werk / juridische zaken
- Laagdrempelige uitleen van speelgoed en advies speelbehoefte / speelmogelijkheden
- Mediatheek functie uitoefenen (ondersteuning onderwijs) / lessen informatiemogelijkheden organiseren
- Ontmoetingsplaats zijn (informatief, educatief, recreatief)
- Uitleen, raadpleeg- vraagbemiddeling van boeken en audiovisuele media organiseren & verstrekken van informatie

WSOB 2. bieden van mogelijkheden tot ontwikkeling & educatie

- Faciliteren / organiseren van Taalnetwerk Etten-Leur
- Gerichte educatie m.b.t. leesbevordering en mediabeleid organiseren
- IDO (informatiepunt digitale overheid) aanbieden
- Taalhuis organiseren; bevorderen participatie en zelfredzaamheid door o.a. taaloefengroepen /digi-cursussen (klik&tik | digisterker), taalspreekuur, app café, Job ON, walk & talk.

WSOB 3. het bevorderen van lezen en laten kennismaken met literatuur

- Faciliteren leesclubs
- Leesbevordering VVE / basisscholen / voortgezet onderwijs organiseren
- Baby café organiseren
- Voorleesactiviteiten organiseren
- Schrijversbezoeken organiseren

WSOB 4. organiseren van ontmoeting en debat

- Studiemogelijkheden scholieren, studenten, autodidacten aanbieden
- Maatschappelijke & culturele debatten organiseren
- Ontmoeting cafés organiseren

WSOB 5. laten kennismaken met kunst & cultuur

- Kruisbestuivingsactiviteiten op de drie pijlers bibliotheek - kunsteducatie - theater organiseren
- Lezingen - exposities/tentoonstellingen organiseren
- Ondersteunen van lokale kunstenaars
- Muziek & toneeluitvoeringen organiseren

Prestatieafspraken subsidiebeschikking De Nobelaer voor 2024 (vervolg)

Algemeen bibliotheek

- Aanbieden van ondersteunende horeca bij WSOB activiteiten

Prestatie/resultaatindicatoren bibliotheek

- Minimaal even goed scoren als landelijk gemiddelde wat betreft uitleningen van bibliotheek, uitleningen bij speel-o-theek en aantal leden van de bibliotheek
- Vertalen van de landelijke WSOB ontwikkelingen naar Etten-Leurse situatie
- Aansluiting bij behoefte/vraag van inwoners van Etten-Leur
- Minimaal behoud van activiteiten op gebied van VVE, laaggeletterdheid, dementievriendelijke gemeente, voorlezen etc. (en bv. aan blijven haken bij het regionale plan van aanpak laaggeletterdheid).

Prestatieafspraken kunst- en cultuureducatie

- Zo breed mogelijk aanbieden van cursussen, workshops etc. voor beeldend (tweedimensionaal en driedimensionaal), dans, muziek, drama en literatuur voor alle inwoners van Etten-Leur
- Aanbieden van maatwerk workshops voor leerkrachten (ICC-ers) in Etten-Leur in alle kunstdisciplines
- Aanbieden van (betaalbare) naschoolse activiteiten m.b.t. beeldend, muziek, dans, drama en literatuur (zoveel als mogelijk in cultuurhuis en op verschillende locaties zoals scholen)
- Aanbieden en uitvoeren van een divers binnenschools actief en receptief kunstaanbod/programma voor primair onderwijs in Etten-Leur in overleg met gemeentelijke marktplaats KOEPEL
- Aanbieden van een programma kunsteducatie op maat voor leerlingen van het voortgezet onderwijs in Etten-Leur in overleg met gemeentelijke marktplaats KOEPEL
- Aanbieden van een receptief programma voor het primair onderwijs in Rucphen en Zundert (actief aanbod alleen op vraag van de scholen) in overleg met gemeentelijke marktplaats KOEPEL
- Ondersteuning geven aan leerkrachten primair onderwijs en docenten voortgezet onderwijs m.b.t. het uitvoeren van het inhoudelijke CMK-traject (cultuureducatie met kwaliteit en een doorgaande leerlijn) door bekwame kunstvakdocenten
- Aanbieden van ondersteunende horeca bij deze activiteiten.

Prestatie/resultaatindicatoren kunst- en cultuureducatie

- Minimaal behoud aantal deelnemers
- Aansluiting aanbod bij behoefte/vraag
- Vertalen van landelijke ontwikkelingen naar Etten-Leurse situatie
- Aansluiting bij rijksoverheid ontwikkelingen (OCW) en CMK traject ontwikkelingen Provincie (KunstLoc) Noord Brabant
- Minimaal behoud aantal cursussen en workshops
- Minimaal behoud aantal naschoolse activiteiten.

Prestatieafspraken subsidiebeschikking De Nobelaer voor 2024 (vervolg)

Prestatieafspraken podiumkunsten

- Aanbieden van dwarsdoorsnede professionele theatervoorstellingen m.b.t. ‘rondreizend theaterprogramma’ met alle genres als dans, klassiek etc. aan alle inwoners van Etten-Leur
- Aanbieden van amateurtheatervoorstellingen aan alle inwoners van Etten-Leur
- Mogelijkheden bieden aan scholen om voorstellingen (musicals) te spelen in een geoutilleerde zaal
- Mogelijkheden bieden aan Etten-Leurse verenigingen voor amateuristische kunstbeoefening om zich op het podium te presenteren
- Organiseren van concerten m.b.t. popmuziek zodat lokale en regionale groepen de gelegenheid krijgen podiumervaring op te doen
- Aanbieden van ondersteunende horeca bij deze activiteiten

Prestatie/resultaatindicatoren podiumkunsten

- Minimaal behoud aantal podiumactiviteiten en bezoekers
- Aansluiting aanbod bij behoefte/vraag
- Trends in samenleving volgen

Sociaal-cultureel

- Organiseren van (gezamenlijke) activiteiten met en door organisaties en instellingen in Etten-Leur gericht op sociale, maatschappelijke, culturele en sportactiviteiten
- Mogelijkheden bieden voor activiteiten op cultureel en/of sociaal maatschappelijk gebied mits niet gericht op behalen van winst
- Niet-commercieel verhuren van popoefenruimte aan amateurbands uit Etten-Leur
- Beschikbaar stellen van zalen voor activiteiten van sociaal-culturele instellingen tegen gereduceerde tarieven: zie bijlage voor definitie
- Aanbieden van ondersteunende horeca bij deze activiteiten

Prestatie/resultaatindicatoren sociaal cultureel

- Minimaal behoud van mogelijkheden bieden van zaalverhuringen tegen lager tarief (aan hand van definitie)
- Minimaal behoud van aantal activiteiten met en door organisaties/instellingen in Etten-Leur gericht op sociale, maatschappelijke, culturele en sportactiviteiten

Algemeen

- Minimaal behoud bezoekers van het cultuurhuis
- Kruisbestuiving van disciplines bibliotheek, podiumkunsten en kunst- en cultuureducatie vormgeven
- Aanbieden van programma voor kwetsbare inwoners

Bijlage 2: analyse van de les- en cursusgelden

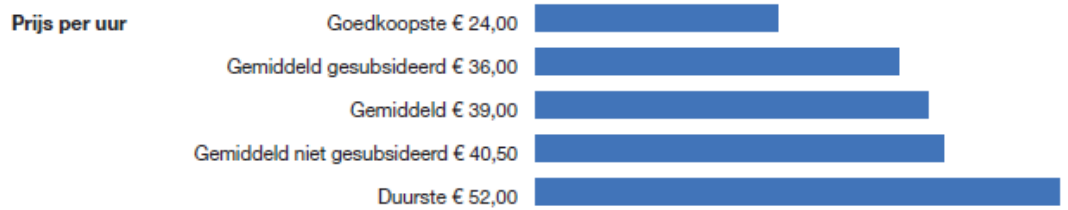
Hieronder staan de lestarieven die De Nobelaer in het seizoen ’24-’25 hanteert.

Prijzen ’24-’25		Per uur, per persoon *)	Per jaar, uitgaande van 36 lessen
De Nobelaer	Jongere	€ 50 à € 57	Variërend tussen € 922 en € 1.240
	Volwassene	€ 52 à € 60	Variërend tussen € 937 en € 1.390
	*) de meeste lessen zijn in kleine of grotere groepen en duren 20 of 30 min.		

In het overzicht van soorten lessen en bijbehorende tarieven (zie website) is te zien dat het aanbod zowel inhoudelijk als qua vorm zeer divers is. We lichten er één voorbeeld uit, ter verduidelijking. Een tiener die een individuele pianoles volgt, betaalt in het seizoen 2024-2025 voor 30 minuten les € 922,- per jaar excl. btw (36 lesweken). Volgt hij/zij de les tweewekelijks, dan is het tarief voor 18 lessen € 461 excl. btw.
Het maken van een vergelijking met wat in den lande gangbaar is, is erg moeilijk: er is op dit vlak veel variëteit. Voor individuele lessen komen wij in de markt de hiernaast weergegeven lesgelden tegen. Kijken we naar het landelijke beeld qua gesubsidieerde lesgelden (prijspeil 2023) dan valt op dat de tarieven van De Nobelaer hiermee in lijn zijn. NB: niet-gesubsidieerde lessen in het “particuliere circuit” zijn doorgaans duurder, onder meer omdat meestal wordt (af)gerekend op basis van halve of hele uren.

Prijspeil 2023		Per 30 min	Per uur	Per jaar, uitgaande van 40 lessen van 30 min.
Muziekscholen (gesubsidieerd)	Jongere	€ 12,50 à € 20	€ 25 à € 40	€ 500 à € 800
	Volwassene	€ 20 à € 25	€ 40 à € 50	€ 800 à € 1.000
	Nb: groepslessen aan een muziekschool kosten vaak ca. de helft van een individuele les.			
Particuliere lessen (ongesubsidieerd)	Jongere	€ 20 à € 25	€ 40 à € 50	€ 950 à €1.250
	Volwassene	€ 25 of meer	€ 50 of meer	€ 1.150 à € 1.450

De meest recente informatie die beschikbaar is over de tarieven die worden gehanteerd is afkomstig uit een onderzoek dat Kruis & Boele in 2022 deden in Noord- en Oost-Nederland. Uit deze studie komt onderstaande figuur.



Bijlage 3: de benchmark van de bibliotheekfunctie

Uit de Bibliotheekmonitor hebben we de navolgende bibliotheekorganisaties geselecteerd. Criteria om deze te selecteren waren:

- De bibliotheek is maar in één gemeente actief en heeft dus maar één opdrachtgever (en subsidiënt). Nb: veel bibliotheken hebben een groter werkgebied dat soms wel vijf tot 10 gemeenten omvat.
- De bibliotheek is 'stand alone' wat betekent dat cijfers sec iets zeggen over de bibliotheekactiviteiten en niet worden vertroebeld door andere (culturele) activiteiten zoals bij een mfo het geval is.
- De bibliotheek bevindt zich in een gemeente die qua grootte vergelijkbaar is met Etten-Leur.

Benchmark bibliotheekfunctie De Nobelaer		
Gemeente	Aantal inwoners per 1/1-'24	Aantal gemeenten waarvoor de bibliotheek werkt
Altena	57.925	1
Krimpenerwaard	57.775	1
Smallingerland (Drachten e.o.) ("best presterende bibliotheek van Ndl 2022")	56.654	1
Hoogeveen	56.581	1
Kampen	56.186	1
Veldhoven	46.826	1
Heusden	46.037	1
Steenwijkerland	45.480	1
Nijkerk	45.358	1
Etten-Leur	45.232	1
Wageningen	42.616	1
Landgraaf	37.105	1
Hellendoorn	36.271	1

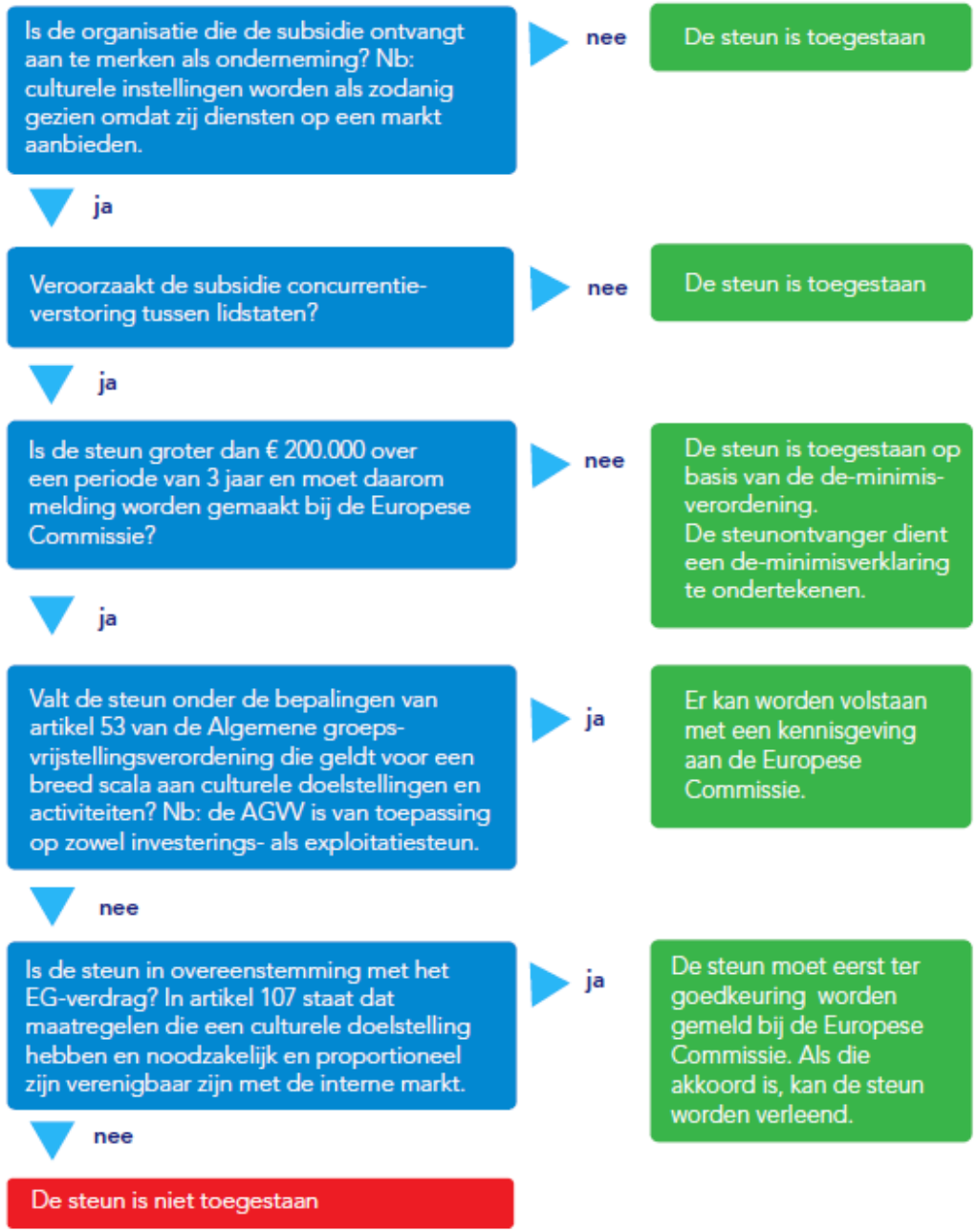
Bijlage 4: VNG-stroomschema cultuur en staatssteun

Bij steun voor lokale cultuur is er praktisch nooit sprake van ongunstige beïnvloeding van het interstatelijk handelsverkeer. Het hier getoonde stroomschema is van toepassing om te bepalen hoe de steun aan culturele instellingen zich verhoudt tot de Europese regels over staatssteun.

Indien een steunmaatregel wel een verstorende werking op de handel mocht hebben, dan is in artikel 107, lid 3, sub (d) van het EG-verdrag een uitzondering opgenomen voor maatregelen met een culturele doelstelling. Dit artikel bepaalt het volgende:
'Als verenigbaar met de interne markt kunnen worden beschouwd steunmaatregelen om de cultuur en de instandhouding van het culturele erfgoed te bevorderen, wanneer door deze maatregelen de voorwaarden inzake het handelsverkeer en de mededingingsvoorwaarden in de Unie niet zodanig worden veranderd dat het gemeenschappelijk belang wordt geschaad.'

Uit artikel 107, lid 3, sub (d) van het EG-verdrag volgt dat maatregelen die (1) een daadwerkelijke culturele doelstelling hebben, (2) noodzakelijk en (3) proportioneel zijn om dit doel te bereiken na aanmelding door de Europese Commissie als verenigbaar met de interne markt worden geacht.

Voor meer informatie over een en ander verwijzen we naar (de site van) het Kenniscentrum Europa Decentraal (KED).



Bijlage 5: het beleidsgestuurde subsidieproces

De kern van gemeentelijke beleid wordt bepaald door de politieke agenda: het coalitieakkoord, de (bestuurlijke) visie, de maatschappelijke effecten die worden nagestreefd. Het subsidiëren van culturele of educatieve organisaties is in dit licht altijd instrumenteel van aard. In wezen gaat het om de activiteiten en de prestaties die worden verricht om bij te dragen aan de (politieke) agenda en niet om de organisatie die deze verricht.

De legitimiteit van een culturele organisatie wordt gevormd door de maatschappelijke waarde die aan de diensten (activiteiten) van die organisatie wordt gehecht, de maatschappelijke vraag naar deze diensten én de verantwoordelijkheid die gemeenten zich hierbij aanmeten. Gemeenten doen dat met beleid dat onder verschillende noemers in programma's wordt ingericht. In deze programma's benoemt de gemeente haar beleidsdoelstellingen en beleidsresultaten die zij verwacht te behalen in een bepaalde periode met behulp van bepaalde instrumenten.

Een subsidierelatie biedt ruimte aan partijen om hun eigen rol vorm te geven. In praktijk is de rolverdeling tussen gemeente en culturele organisatie te beschouwen als die van respectievelijk opdrachtgever en opdrachtnemer.

In een **subsidieovereenkomst** (met bij voorkeur een meerjarige werkingskracht) kunnen gemeenten en organisaties afspraken maken over streefdoelstellingen ten aanzien van activiteiten, gebruik, uitleningen, en/of diensten. In hun beschikking tot subsidieverlening leggen gemeenten onder meer vast:

- Welk subsidiebedrag ter beschikking wordt gesteld
- Welke diensten en prestaties de organisatie zal leveren
- Dat de huisvestingslasten (incl. energie) van de voorziening worden gesubsidieerd
- Welke wettelijke bepalingen en/of verordeningen van toepassing zijn op de subsidiëring.

De gemeenten hebben de zorg voor het opdrachtgeverschap aan culturele organisaties. Het is de gemeente die de maatschappelijke opgave stelt en die van daaruit vragen en opdrachten uitzet naar maatschappelijke instellingen of private ondernemers. Het gemeentelijke domein is dat van de **wat-vraag:** wat heeft de burger in onze gemeente nodig op gebieden als wonen, werken, weten en welzijn en wat kunnen of moeten we daar als lokale overheid voor inzetten? Als het gaat om maatschappelijke vraagstukken dan kiezen de meeste gemeenten voor een subsidieregeling die maatschappelijke organisaties 'uitnodigt' om activiteiten of initiatieven te ontwikkelen die kunnen beantwoorden aan

Het beleidsgestuurde subsidieproces (vervolg)

deze vraagstukken. In een aantal gevallen kiezen gemeenten bewust voor een inkooprelatie. Dat gebeurt veelal als het de gemeente zelf op voorhand duidelijk is hoe een vraagstuk moet worden opgelost maar daar geen eigen personeel voor kan of wil inzetten.

Een culturele organisatie heeft vanuit een eigen verantwoordelijkheid te maken met de **hoe-vraag:** hoe gaan we om met de gesignaleerde maatschappelijke vraag of de wensen van het publiek, hoe krijgt onze dienstverlening vorm en hoe richten we onze bedrijfsvoering daarop in?

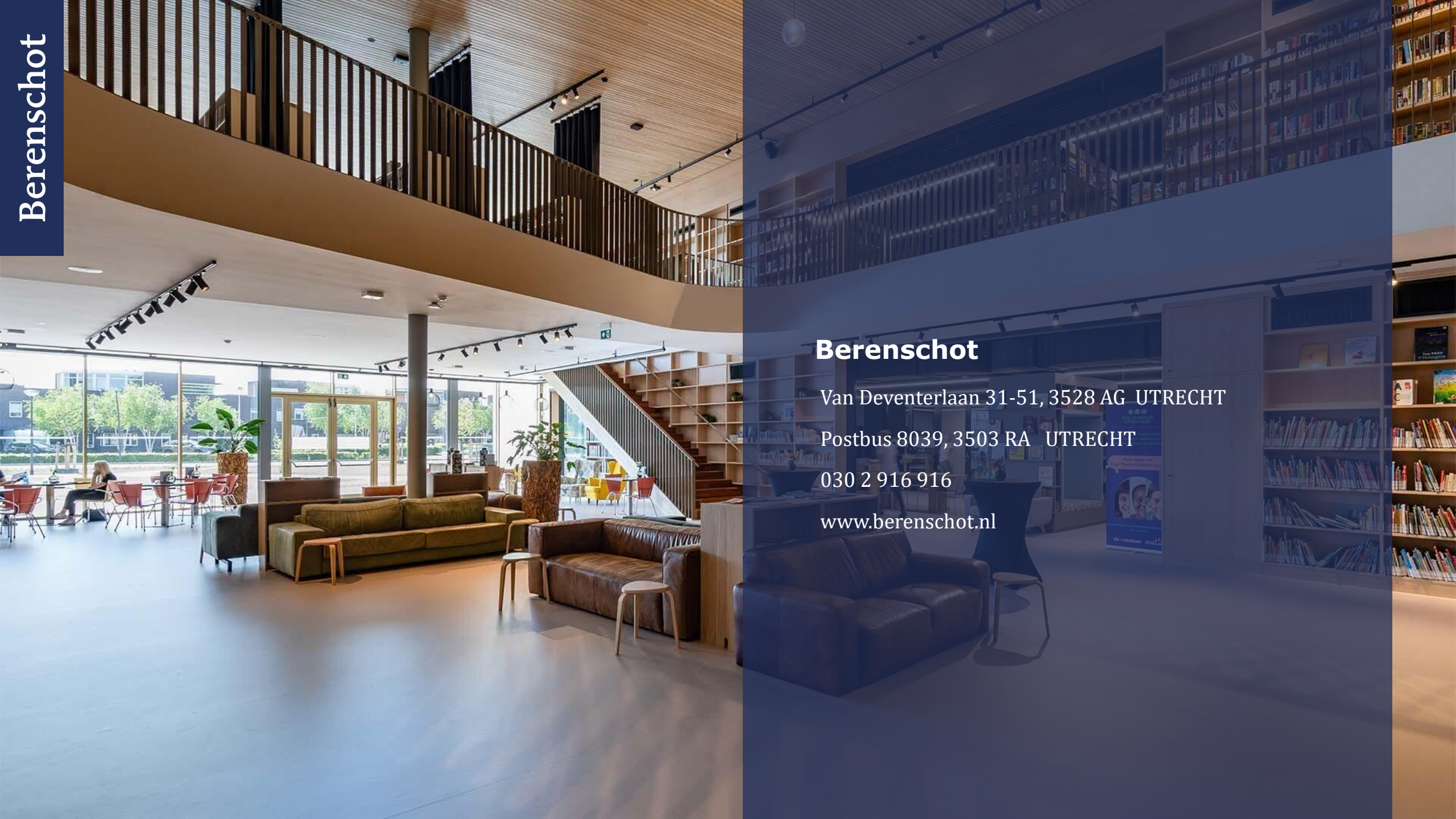
In het subsidieproces hebben gemeente en culturele organisatie als 'partners' samen een verantwoordelijkheid in de signalering van de maatschappelijke vraag, in het maken van afspraken over te verrichten prestaties en in de evaluatie van het gevoerde beleid. Beide actoren zijn vanuit hun rol verantwoordelijk voor het zichtbaar bereiken van resultaten in de beantwoording van de maatschappelijke vraag. De in onderling overleg op te stellen **subsidieovereenkomst** dient mede om het gesprek hierover te stimuleren en te structureren.

Omschrijving van begrippen

Prestaties: bij een 'prestatie' gaat het om de handeling die wordt verricht door de bibliotheek. Deze handeling leidt tot een bepaald vooraf gedefinieerd resultaat dat tegemoetkomt aan de verwachtingen die de gemeente hierover in zijn beleid heeft opgenomen. Zo gaan we er bijvoorbeeld vanuit dat vanuit dat het openstellen van een of meerdere informatiepunten door de bibliotheek ertoe leidt dat bewoners zich gemakkelijker informatie of kennis eigen kunnen maken en dat een cursus ertoe leidt dat kennis of vaardigheden daadwerkelijk worden opgedaan. Een prestatie is altijd een handeling. Het begrip prestatie wordt vaak in synoniem gebruikt met 'activiteit' en 'output.' In de *Model Algemene subsidieverordening* van de VNG (2019) wordt gesproken van activiteiten.

Resultaat: we spreken over een resultaat als de prestatie (handeling) daadwerkelijk ergens toe leidt. Bij een informatiepunt zou dat dan gaan om het werkelijke aantal bezoeken of, als dat vast te stellen is, het beter geïnformeerd zijn van bewoners over een bepaald onderwerp. Bij een cursus kan het resultaat worden uitgedrukt in het aantal deelnemers dat hem afrondt of een diploma haalt. Het begrip resultaat wordt vaak in verband gebracht met 'outcome.' Als het gaat om een resultaat met brede en/of blijvende impact, bijvoorbeeld toename van sociale cohesie of afname van alfabetisme, spreken we over een 'maatschappelijk effect'.

Berenschot



Berenschot

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl