

Verbeterplan

Samen naar een duurzame exploitatie



Etten-Leur, 8 april 2025

W. Staessens, directeur-bestuurder De Nobelaer
R. Verwijmeren, wethouder Cultuur gemeente Etten-Leur
G. de Weert, wethouder Financiën gemeente Etten-Leur

Samenvatting

De afgelopen maanden is er door diverse mensen van de gemeente Etten-Leur, De Nobelaer en daarbuiten hard gewerkt om te komen tot dit verbeterplan. Twee werkgroepen (Financiën en Prestatieafspraken), een denktank en een horeca-adviseur zijn aan de slag gegaan.

Veel ideeën zijn gegenereerd en veel scenario's zijn bekeken, wat uiteindelijk heeft geleid tot de in dit verbeterplan opgenomen 22 verbeteracties. Deze verbeteracties zijn doorgerekend en veelal gebaseerd op aannames, omdat nu eenmaal niemand een glazen bol heeft.

Het moge duidelijk zijn dat niet alle verbeteracties in één keer kunnen worden gerealiseerd en dat het wat tijd vraagt om de problematiek duurzaam op te lossen. Vandaar dat de verbeteracties over een periode van 5 jaar zijn uitgezet en doorgerekend. Tegelijkertijd is de intentie om een meerjarige prestatiecontract/subsidieovereenkomst op te stellen die daarop aansluit.

Resultaat is dat in 2029 De Nobelaer (€ 125.000), de gemeente Etten-Leur (€ 300.000) en de rijksoverheid (€ 130.000) tezamen € 555.000 bijdragen aan het exploitatietekort van € 550.000 (€ 400.000 + € 150.000 voorgenomen bezuiniging op de exploitatiesubsidie). Er resteert dan een exploitatie-overschot van € 5.000.

Het eigen vermogen van De Nobelaer is de afgelopen jaren fors gedaald. Om dit weerstandsvermogen te versterken, wordt een eenmalige bijdrage voorgesteld ter grootte van € 460.000.

Naast de 22 verbeteracties, zijn er 8 nog te onderzoeken verbeteracties. Dit zijn acties die meer overleg en meer tijd vergen. Verwachting is wel dat deze gelden op kunnen leveren, maar hoeveel en wanneer is op dit moment nog niet duidelijk. Dit geldt ook voor het onderzoek van de horeca-adviseur. Zijn onderzoek wordt begin mei afgerond. Wel heeft hij zijn eerste inzichten gedeeld en zijn deze opgenomen in dit verbeterplan.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Voorwoord.....	4
1. Aanleiding en opdracht.....	6
2. Aanpak	7
3. Beeldvormend: feiten en cijfers	8
3.1. Prestaties 2024	8
3.2. Medewerkers 2014 t/m 2024 (FTE).....	9
3.3. Exploitatiesubsidie en indices 2010 t/m 2024 (2010 = 100).....	9
3.4. Cultuuruitgaven per inwoner 2017 t/m 2023 (2017 = 100)	10
4. Huidige exploitatie	12
5. Verbeteracties	14
5.1. Energiecontract	14
5.2. Nieuwe activiteiten	14
5.3. Horeca.....	16
5.4. Decentralisatiegelden.....	17
5.5. Indexatie	17
5.6. Exploitatiesubsidie.....	18
5.7. Nog te onderzoeken verbeteracties	18
6. Financiële impact van de verbeteracties	20
7. Monitoring	22
Nawoord	23
Bijlage I: Overzicht aanbevelingen	24
Bijlage II: Prestaties De Nobelaer 2024	26

Voorwoord

De Nobelaer en de gemeente Etten-Leur staan samen voor een financiële uitdaging. Dit is geen kwestie van 'zij' of 'wij', maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid, die we samen met overtuiging oppakken.

Dit verbeterplan vormt dan ook de basis voor een toekomstbestendige samenwerking, waarin we nog meer evenwicht vinden tussen onze maatschappelijke opdracht en een meer commerciële aanpak.

In het koersplan 2.0 van De Nobelaer mengden we drie kleuren: maatschappelijke dienstverlening (rood), cultuureducatie aanbod (blauw) en culturele functie (geel). In dit verbeterplan voegen we daar veel wit aan toe. Wit van meer commercieel.

Voor De Nobelaer betekent dit een bewuste stap naar een nog bredere benadering. Onze kernwaarden – sociaal, maatschappelijk en cultureel – blijven stevig verankerd in alles wat we doen. Tegelijkertijd voegen we nog bewuster een dimensie toe: commercie, gesymboliseerd door de kleur wit. Deze kleur vermengen we bewust met onze bestaande activiteiten, zodat we met de mogelijkheden binnen onze organisatie optimaal inspelen op commerciële kansen.

Dit proces vroeg de afgelopen periode om open dialoog, zowel intern met onze medewerkers als extern met experts uit het veld. Soms betekende dit dat we onze sociaal-maatschappelijke en culturele waarden moesten verdedigen, maar vaak bracht het juist waardevolle inzichten en inspiratie.

Het resultaat? Een versterkte koers van De Nobelaer, die door het aanbod te verbreden met commerciële activiteiten nog aantrekkelijker wordt voor de inwoners van Etten-Leur én aantrekkelijker wordt voor commerciële partners. Met trots presenteren we dit verbeterplan. Het is een plan van ons allemaal, voor een nog sterkere en vitalere Nobelaer.

W. Staessens
directeur-bestuurde De Nobelaer

In Etten-Leur is De Nobelaer de plaats waar de bibliotheek, kunsteducatie en podiumkunsten samen komen. Drie activiteiten onder één dak waar jaarlijks 235.000 mensen gebruik van maken. Voor Etten-Leur is de Nobelaer het visitekaartje bij de entree van onze gemeente. We zijn trots op het gebouw en de activiteiten die daar plaatsvinden.

Sinds eind december 2021 is De Nobelaer in het nieuwe pand aan de Parklaan 2 gevestigd. De gemeenteraad besloot in 2016 dat deze investering noodzakelijk was om naar de toekomst toe de drie hoofdactiviteiten te kunnen borgen. Daarbij zijn afspraken gemaakt over hoe de bedrijfsvoering van De Nobelaer in het nieuwe pand vormgegeven zou moeten worden. In de jaren voorafgaand aan de nieuwbouw heeft De Nobelaer maatregelen genomen om voor te sorteren op deze nieuwe situatie. Het aantal arbeidsplaatsen is teruggebracht en daarbij is gestuurd op de afspraak dat De Nobelaer bij de start van de activiteiten een subsidiebedrag van € 3 miljoen zou ontvangen. Een korting van € 300.000 op de destijds vastgestelde subsidie.

In 2020 is door de gemeente gevraagd additioneel € 100.000 te bezuinigen op de subsidie. Hiermee is De Nobelaer akkoord gegaan in de veronderstelling dat het een korting van één jaar zou zijn. De gemeente heeft deze korting structureel ingeboekt, met daarbij de afspraak dat we op basis van "een open boek" zouden bezien hoe inkomsten en uitgaven zich zouden ontwikkelen. Indien er structurele tekorten zouden ontstaan zou opnieuw over de subsidie worden gesproken. In 2021 heeft De Nobelaer het huidige pand betrokken. In de loop van 2022 werd duidelijk dat de bedrijfsvoeringskosten van De Nobelaer hoger waren dan voorzien. Dit resulteerde in het eerste verlengde boekjaar 2022-2023 tot een tekort van € 158.000. In de loop van 2024 bleek dat het tekort structureel was en is het boekjaar afgesloten met een verlies van € 379.000.

In mei 2024 is in overleg tussen de gemeente en De Nobelaer een onderzoeksopdracht weggelegd bij Berenschot om te kijken welke mogelijkheden er zijn om deze tekorten te kunnen terugdringen. Naar aanleiding van de bespreking van dit rapport heeft de gemeenteraad verzocht dat het college en de directeur-bestuurder van De Nobelaer een verbeterplan opstellen om te komen tot een duurzame exploitatie. De gemeenteraad heeft daarbij een aantal suggesties gedaan om in dat plan mee te nemen. Deze opdracht is vanaf december 2024 opgepakt, waarbij het grootste deel van de aanbevelingen vanuit de raad ook zijn getoetst op haalbaarheid. Een projectorganisatie is ingericht en daarbinnen hebben drie werkgroepen input geleverd voor dit verbeterplan wat nu voorligt.

We komen met de voorgestelde verbeteracties en de daarbij te hanteren tijdslijn met een solide oplossing voor een duurzame exploitatie van De Nobelaer binnen de komende 5 jaar. De verbeteracties die in dit verbeterplan zijn opgenomen, worden door de betrokkenen de komende periode verder opgepakt.

R. Verwijmeren
wethouder Cultuur

G. de Weert
wethouder Financiën

1. Aanleiding en opdracht

Aanleiding voor dit verbeterplan is het exploitatieresultaat 2024 van De Nobelaer, het rapport Berenschot en het verzoek van de raad aan de gemeente Etten-Leur en De Nobelaer om een verbeterplan voor De Nobelaer op te stellen voor een bestendige toekomst van De Nobelaer.

Door de raad zijn De Nobelaer en de gemeente Etten-Leur verzocht samen aan de slag te gaan met de uitwerking van een verbeterplan, waarbij de aanbevelingen vanuit het rapport Berenschot zijn onderzocht. Het uitgangspunt is een structureel beter exploitatieresultaat, waarbij het doel is te komen tot een duurzame exploitatie.

De hoofdaanbevelingen van Berenschot zijn (pagina 5 rapport Berenschot):

- Maak nieuwe afspraken over subsidie(s), prestaties en bijbehorende randvoorwaarden zoals de energie-inkoop, de organisatie van de horeca en het te hanteren huurplafond*.
- Het huidige activiteitsniveau kan worden gehandhaafd als De Nobelaer en de gemeente Etten-Leur tezamen € 400.000 ruimte weten toe te voegen aan de exploitatiebegroting.
- Door aanpassing van de werkwijze in de horeca kan € 50.000 van het structurele tekort worden weggewerkt.
- Een onbekend bedrag kan worden gevonden door het afsluiten van een beter energiecontract.
- De voorgenomen bezuiniging van € 150.000 blijft achterwege.
- De Nobelaer blijft voorzichtig programmeren met mogelijk iets minder voorstellingen.
- Er wordt € 350.000 op jaarbasis aan ruimte in de exploitatie van De Nobelaer gecreëerd. Dit kan door het verhogen van de exploitatiesubsidie en door het alsnog toepassen van de afspraak uit 2022 met betrekking tot het huurplafond*.
- De exploitatiesubsidie wordt passend geïndexeerd op basis van OVA.
- De gemeente Etten-Leur en De Nobelaer maken meerjarenafspraken, bij voorkeur in een subsidieovereenkomst.
- De gemeente Etten-Leur staat De Nobelaer toe dat de weerstandsreserve na 2025 weer kan worden versterkt.**

In bijlage I is het overzicht opgenomen van alle aanbevelingen vanuit Berenschot en de raad.

* Er is gekeken naar de mogelijkheden om het huurplafond aan te passen. Omdat dit strijdig zou zijn met de staatssteunregels van de AGV en de huur- en subsidieovereenkomst, is het huurplafond niet aangepast.

** Conform de huidige subsidiebeschikking mag De Nobelaer een reserve van € 500.000 aanhouden (bestemmingsreserves uitgesloten).

2. Aanpak

Teneinde tot een verbeterplan te komen, zijn er twee werkgroepen en een denktank geformeerd met de volgende deelnemers:

- **Werkgroep Financiën & Subsidies**
 - Vanuit de gemeente Etten-Leur: G. de Weert en J. van Eekelen
 - Vanuit De Nobelaer: W. Staessens, D. Bastiaanssen en V. van den Heuvel
- **Werkgroep Prestatieafspraken & Activiteiten**
 - Vanuit de gemeente Etten-Leur: R. Verwijmeren, N. van der Sluis-Rosier
 - Vanuit De Nobelaer W. Staessens en W. Rosdorff
- **Denktank met externen**
 - Vanuit de gemeente Etten-Leur: R. Verwijmeren, F. van Mierlo
 - Vanuit De Nobelaer: W. Staessens, W. Rosdorff, V. van den Heuvel
 - Vanuit extern: T. Robbeson, G. Putter en A. Kessler

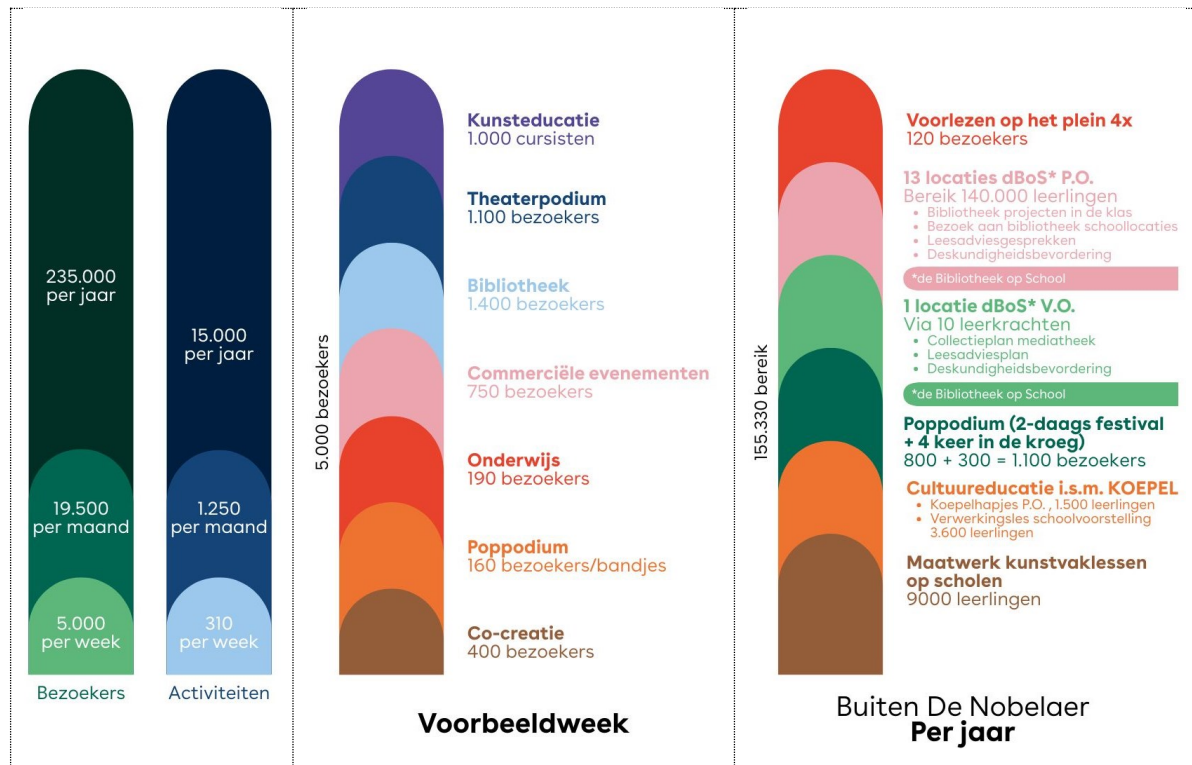
De twee werkgroepen en de denktank zijn in januari, februari en maart 2025 diverse malen bij elkaar geweest, hebben tussendoor diverse analyses gemaakt en hebben uiteindelijk op diverse onderwerpen standpunten ingenomen en adviezen uitgebracht.

Behalve dat de twee werkgroepen en de denktank aan de slag zijn gegaan, is ook De Nobelaer intern in diezelfde periode aan de slag geweest. In diverse sessies met medewerkers van de organisatie zijn ideeën opgehaald en voorgelegd. Daarnaast heeft De Nobelaer aan horeca-adviseur R. van de Heuvel gevraagd een analyse van de horeca van De Nobelaer te maken en met verbetervoorstellen te komen.

3. Beeldvormend: feiten en cijfers

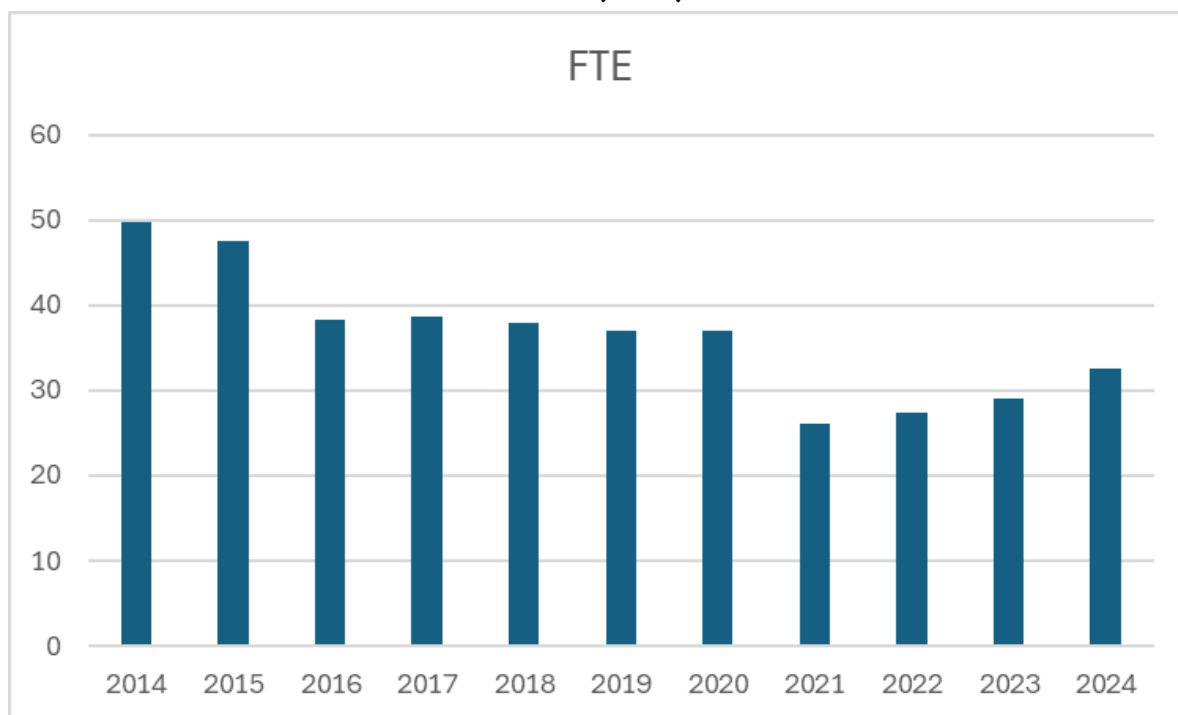
Eenieder heeft een beeld (van de geschiedenis) van De Nobelaer. Dit beeld is in de loop van de tijd gevormd en kan van individu tot individu verschillen. Om ervoor te zorgen dat de beelden van eenieder zoveel als mogelijk op elkaar lijken, hieronder diverse feiten en cijfers.

3.1. Prestaties 2024



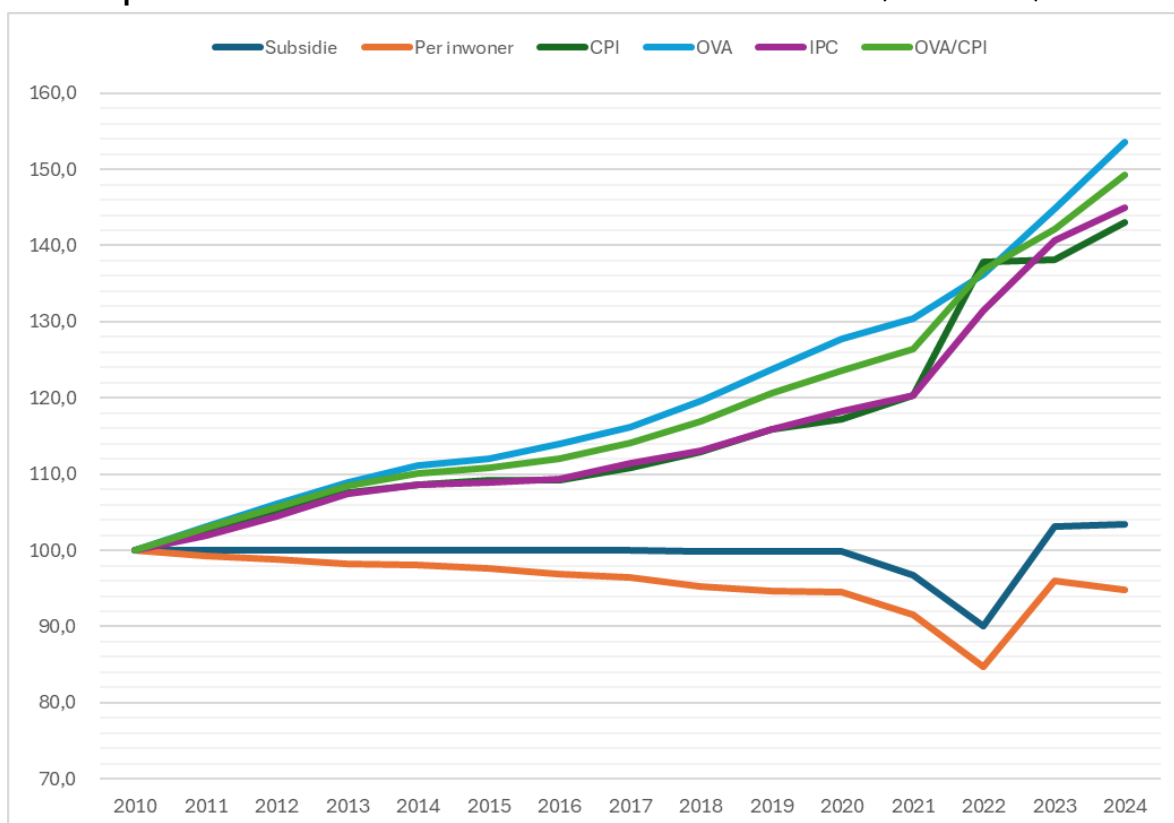
Meer prestatie-overzichten van De Nobelaer zijn in bijlage II opgenomen.

3.2. Medewerkers 2014 t/m 2024 (FTE)



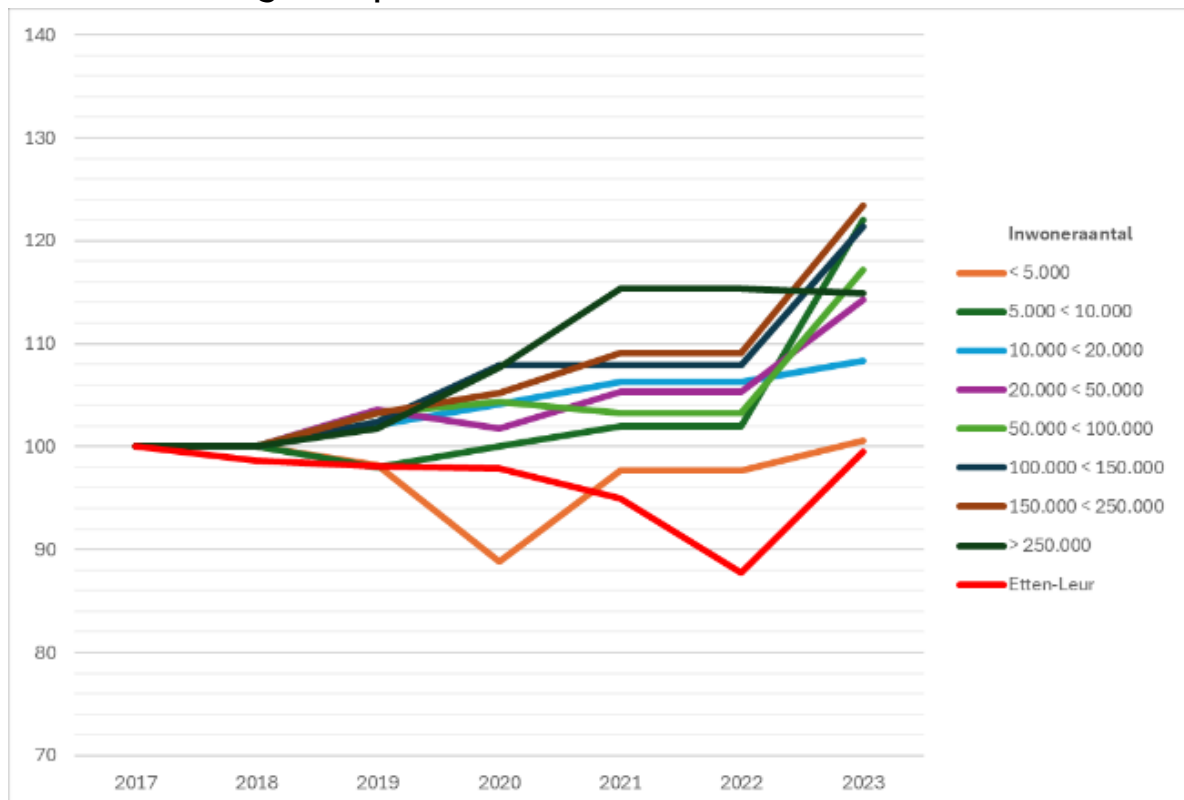
In 2024 waren 67 mensen (32 FTE), 36 zzp'ers en 90 vrijwilligers actief.

3.3. Exploitatiesubsidie en indices 2010 t/m 2024 (2010 = 100)



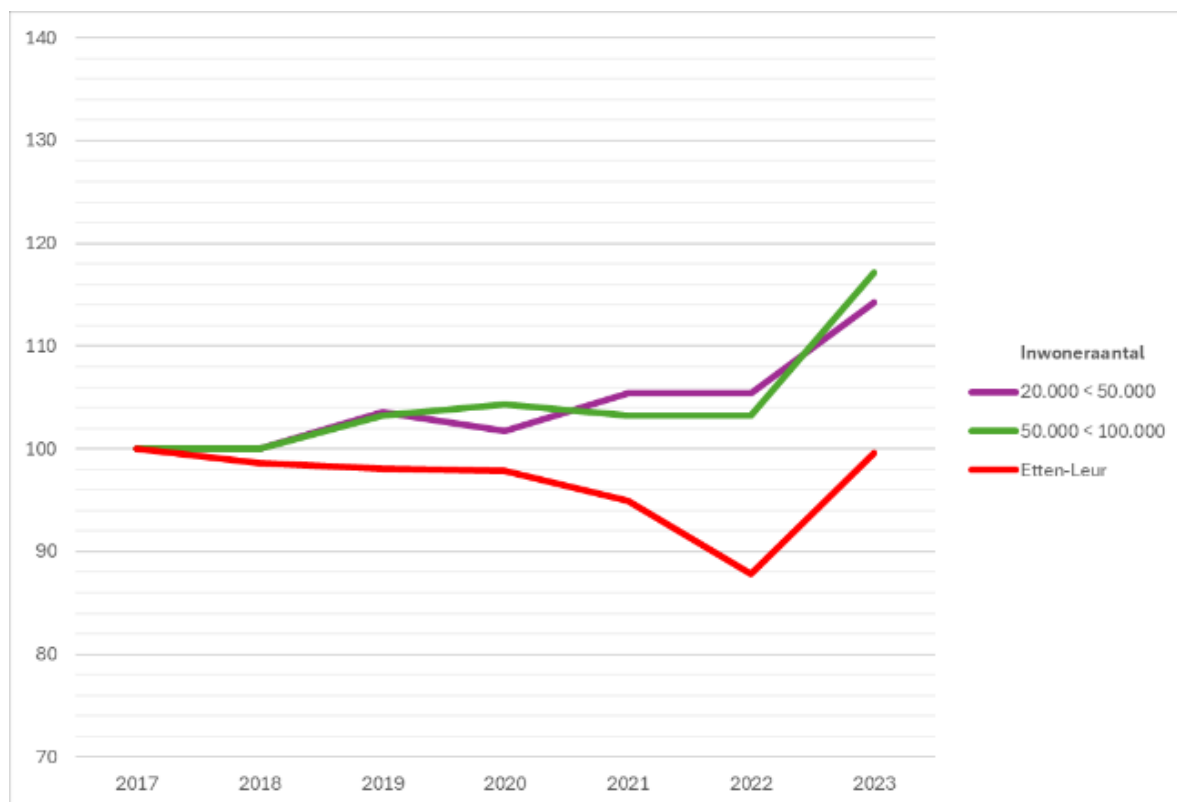
Ten opzichte van de meest gangbare indices is de ontwikkeling van de exploitatiesubsidie van De Nobelaer achtergebleven. De exploitatiesubsidie is sinds 2010 met 3,4% gestegen, is de exploitatiesubsidie per inwoner met 4% gedaald en is de CPI in diezelfde periode met 43% gestegen en de OVA met 53%. Met andere woorden, de gemeente Etten-Leur heeft per inwoner in 2024 ten opzichte van 2010 minder aan cultuur uitgegeven, terwijl de prijzen met meer dan 40% zijn gestegen.

3.4. Cultuuruitgaven per inwoner 2017 t/m 2023 (2017 = 100)



De cultuuruitgaven per inwoner in de gemeente Etten-Leur zijn in 2023 ten opzichte van 2017 nagenoeg gelijk gebleven, terwijl bij andere gemeenten (behalve gemeenten met minder dan 5.000 inwoners) deze aanzienlijk zijn verhoogd.

In onderstaande tabel zijn enkel gemeenten met een vergelijkbare omvang opgenomen. Het verschil ten opzichte van 2017 bedraagt zo'n 15%.



4. Huidige exploitatie

Voor de volledigheid zijn hieronder de (al bekende) definitieve cijfers 2023, definitieve cijfers 2024 en begroting 2025 weergegeven.

	Begroting 2025	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Omzet bibliotheek	170.000	188.710	250.049
Omzet kunsteducatie	398.000	386.842	437.053
Omzet onderwijs	116.000	183.148	251.470
Omzet podiumkunsten	419.000	489.006	712.719
Omzet co-creatie intern	59.000	53.935	53.253
Omzet horeca	380.000	328.622	365.849
Omzet zaalverhuur	164.000	180.049	179.291
Omzet overige	10.000	2.040	781
Totaal opbrengsten	1.716.000	1.812.352	2.250.465
Inkoop bibliotheek	-163.000	-156.686	-209.662
Inkoop kunsteducatie	-16.000	-13.754	-19.370
Inkoop onderwijs	-45.000	-60.959	-84.389
Inkoop podiumkunsten	-375.000	-429.624	-639.771
Directe kosten co-creatie intern	-54.000	-46.394	-48.700
Inkoop horeca	-157.000	-126.924	-133.995
Inkoop zaalverhuur	-20.000	-11.643	-16.172
Totaal directe kosten	-830.000	-845.985	-1.152.059
Brutomarge	886.000	966.367	1.098.406
Personeelskosten	-2.914.000	-2.883.776	-4.014.777
Algemene kosten	-143.000	-179.222	-164.349
Autokosten		-3.588	-4.069
Facilitaire kosten	-44.000	-49.608	-50.009
Huisvestingskosten	-1.344.000	-1.356.545	-1.704.631
Kantoorkosten	-225.000	-204.109	-306.104
Verkoopkosten	-128.000	-120.921	-175.580
Bankkosten	-13.000	-16.396	-18.646
Afschrijvingen	-211.000	-206.760	-293.189
Totaal overheadkosten	-5.022.000	-5.020.925	-6.731.354
Exploitatieresultaat	-4.136.000	-4.054.558	-5.632.948
Subsidie Gemeente Etten-Leur	3.642.000	3.546.585	5.085.139
Overige subsidies	103.000	187.924	258.825
Inkoop overige subsidies		-91.749	-52.633
Sponsoring		7.640	12.901
Bijzondere baten en lasten		-38.001	137.157
Vennootschapsbelasting		62.715	33.713
Eindresultaat	-391.000	-379.445	-157.846

De begroting 2025 is gebaseerd op de halfjaarcijfers 2024. Wat opvalt is dat de begrote omzet lager is dan de omzet die in 2024 is gerealiseerd. Hierbij wat toelichting:

- Bibliotheek: Er is een daling van omzet voorzien, omdat bij het opmaken van de begroting nog niet alle scholen de contracten voor leesmediaconsulenten (dBoS) hadden getekend en het op dat moment ook niet aannemelijk leek dat deze wel zouden gaan tekenen. Inmiddels zijn alle contracten getekend.
- Onderwijs: In 2025 worden bewust minder vakdocenten ingezet, omdat de inspanningen en kosten niet in verhouding staan met de omzet.
- Podiumkunsten: De omzet daalt in 2025 omdat De Nobelaer minder programmeert, zodat meer ruimte kan worden gemaakt voor commerciële activiteiten. Daarnaast hadden de voorstellingen in 2024 een zeer hoge bezettingsgraad. Het zou zeer risicovol zijn om met deze bezettingsgraden te begroten.
- Zaalverhuur: Op kale zaalhuur stijgt de omzet wel maar aan technische uren en materialen is die lager ingeschat. Dit heeft ermee te maken dat in 2024 een aantal verhuringen zijn geweest waarbij er bovengemiddeld veel technische ondersteuning werd gevraagd en is gefactureerd.

5. Verbeteracties

Door de werkgroepen, de denktank, de horeca-adviseur en vanuit De Nobelaer zijn diverse verbeteracties voorgesteld. Deze verbeteracties zijn op vier criteria beoordeeld:

1. Financiële impact
2. Tijdspanne
3. Inspanning
4. Sociale/Maatschappelijke impact

Gekozen is voor verbeteracties die financieel bijdragen, snel en met beperkte inspanning zijn te realiseren en die een neutrale of positieve sociale/maatschappelijke impact hebben.

Hieronder zijn de te ondernemen verbeteracties beschreven, waarvan de gemeente Etten-Leur en De Nobelaer vinden dat deze bijdragen aan een structureel sluitende exploitatie. De volgorde waarin de verbeterpunten zijn opgenomen, is willekeurig. De financiële impact van de verbeteracties zijn te vinden in hoofdstuk 6.

5.1. Energiecontract

Actie

De Nobelaer kan gebruik maken van het energiecontract van de gemeente Etten-Leur (onder voorwaarden).

Onderbouwing

De gemeente Etten-Leur kan, door haar omvang, betere afspraken maken met de elektriciteitsleverancier dan De Nobelaer. Het voordeel wordt met name behaald op de elektriciteitsstarieven. Er is nagenoeg geen voordeel op de elektriciteitsbelasting.

Aanvullende informatie

Het huidige energiecontract van De Nobelaer loopt tot 2026. Daarna kan de overstap plaatsvinden. De gemeente Etten-Leur is bezig met een nieuwe aanbesteding, dus de berekende opbrengst van € 20.000 kan mogelijk tegenvallen (of meevallen).

5.2. Nieuwe activiteiten

Acties

1. Zalen en studio's worden verhuurd aan bedrijven.
2. Zalen worden verhuurd ten behoeve van events/congressen.
3. Meer vrienden van De Nobelaer worden aangetrokken.
4. Bedrijfsvrienden van De Nobelaer worden aangetrokken.
5. Herpositionering De Nobelaer, waarbij commercie een duidelijke plaats krijgt.
6. Gerichte(re) marketing.
7. Het gebouw wordt op maandagochtend gesloten.
8. Een salesmedewerker wordt aangetrokken.
9. Bibliotheekgelden worden verhoogd.
10. Een acquisitieplan wordt opgesteld.

Onderbouwing

1. De ruimtes De Muze en De LizZ, en de studio's 4 en 5 bieden goede mogelijkheden voor bedrijven om gebruik van te maken voor bijvoorbeeld vergaderingen in een culturele ambiance. Naast zaalhuur levert dit ook horeca-opbrengsten op (zie 5.3 Horeca).

Onderstaand de aantallen per jaar.

	2025	2026	2027	2028	2029
Aantal zakelijk te verhuren zalen en studio's	3	19	35	49	64

2. De ruimtes De LizZ en De Justus lenen zich zeer goed voor (landelijke) events en congressen. Naast zaalhuur levert dit ook horeca-opbrengsten op (zie 5.3 Horeca). Onderstaand de aantallen per jaar.

	2025	2026	2027	2028	2029
Aantal events/congressen	2	3	5	7	9

3. Er zijn nog maar een beperkt aantal particulieren vriend van De Nobelaer. Hier zijn groeimogelijkheden.
4. Er zijn nog niet zoveel bedrijven vriend van De Nobelaer. Hier zijn groeimogelijkheden en hiermee wordt het bedrijfsleven verbonden aan De Nobelaer.
5. De Nobelaer heeft nu geen duidelijke commerciële uitstraling en presenteert zich hoofdzakelijk als cultuurhuis. Door duidelijk naar de markt te communiceren dat De Nobelaer naast cultuurhuis ook eventlocatie is (Cultuurhuis De Nobelaer herpositioneren als De Nobelaer) en met deze propositie de markt benadert, komt De Nobelaer nog meer op de kaart te staan bij het bedrijfsleven. Door De Nobelaer wordt een nieuwe campagne gelanceerd, die ervoor zorgt dat De Nobelaer midden in de Etten-Leurse samenleving staat én midden in het bedrijfsleven (bijvoorbeeld: Met elkaar De Nobelaer).
6. De afgelopen jaren is De Nobelaer in de (culturele) markt gezet. Het reguliere publiek weet De Nobelaer en de activiteiten in het gebouw inmiddels goed te vinden. Vandaar dat er wordt voorzien dat het marketingbudget kan worden verlaagd.
7. Maandagochtend is een relatief rustige ochtend in het gebouw aan de Parklaan, waarbij niet veel bezoekers worden ontvangen en minder events worden georganiseerd. Op maandag is het gebouw open vanaf 09.00 uur, dit gaat verschuiven naar 13.00 uur. Mocht er op maandagochtend een commerciële kans zijn, dan gaat De Nobelaer die ochtend natuurlijk open.
8. De C van cultuur is binnen De Nobelaer voldoende vertegenwoordigd, de C van commercie minder. Om de diverse taakstellingen op commercieel gebied te realiseren, is (onder andere) een salesmedewerker nodig. De belangrijkste taken van de salesmedewerker zijn: acquireren commerciële huurders en sponsors, onderhouden en uitbouwen van een zakelijk netwerk, het verbeteren van de verhuur- en horecaresultaten en het intern aanjagen van een commerciële cultuur.
9. Met ingang van juni 2025 worden de abonnementsgelden verhoogd. De abonnementsgelden zijn al jaren niet geïndexeerd.
10. Een bondig en concreet acquisitieplan, waarin het WAT uit dit verbeterplan (de verbeteracties) wordt uitgewerkt HOE dat te realiseren (wie doet wat wanneer en welke middelen zijn daarvoor nodig). Op dit acquisitieplan wordt kort cyclisch gestuurd (waar staan we, waar moeten we staan, welke bijsturing is nodig).

Aanvullende informatie

- De omzetgroei door de extra verhuur van zalen (studio's, De Muze, De LizZ en De Justus) en de daarmee samenhangende bedraagt 30% ten opzichte van de huidige zaalverhuuromzet- en horeca-omzet.
- Het gebouw kent sinds de oplevering nog diverse gebreken, zoals de tribune, de klimaatbeheersing en de warmtepomp. Daarnaast zijn er op dit moment nog wat schades die nog moeten worden afgehandeld, zoals de deur van de laad en los en het raam van studio 4. Verder zijn er mogelijk investeringen nodig om het pand geschikter te maken voor commerciële verhuur.
- Belangrijk(st)e succesfactor van De Nobelaer zijn haar medewerkers. Zij zijn nu nog minder gewend om in een commerciële(re) omgeving te werken. Ze zijn daarvoor niet opgeleid en zijn daar ook niet op aangenomen. Er wordt een beroep gedaan op hun veranderbereidheid en verandervermogen. De omslag naar meer commerciële denken en werken kost tijd en is er één die niet te licht moet worden opgevat. Medewerkers verdienen het dat ze hierin goed worden gefaciliteerd en dat er aandacht voor ze is binnen deze verschuiving. Het is aan de directeur-bestuurder om hieraan vorm te geven.

5.3. Horeca

Actie

1. 's-Ochtends wordt de horeca gesloten, er is dan een drankautomaat beschikbaar.
2. De planning en inroostering wordt aangepast.
3. Upselling.
4. (Inkoop)contracten worden uitonderhandeld.
5. Extra opbrengsten worden gegenereerd vanuit extra verhuur van zalen en studio's (zie 5.2.1 en 5.2.2).

Onderbouwing

1. In de ochtend wordt er nauwelijks gebruik gemaakt van de horeca. In de huiskamer nieuwe stijl gaat daarom de horeca 's-ochtends dicht en is er een automaat beschikbaar. Uiteraard blijft de ontvangstfunctie gehandhaafd. Deze wordt door vrijwilligers uitgevoerd.
2. Door dynamisch te roosteren starten horecamedewerkers later, hoeven ze niet gelijktijdig te starten, kunnen ze eerder stoppen en hoeven ze niet allen tot het einde te blijven.
3. Bezoekers worden aangemoedigd om meer consumpties te nuttigen.
4. Met de grootste contractpartijen worden nieuwe afspraken gemaakt.
5. Zie 5.2.1 en 5.2.2 Nieuwe activiteiten.

Aanvullende informatie

- Zoals eerder gecommuniceerd, is er ook nog een specifiek onderzoek door horeca-adviseur R. van de Heuvel gaande en volgen hieruit definitieve adviezen. Wel zijn zijn eerste inzichten en adviezen al opgenomen in de verbeteracties met betrekking tot de horeca.
- Net als bij '5.2 Nieuwe activiteiten' geldt ook hier dat medewerkers de belangrijk(st)e succesfactor zijn. Net als bij nieuwe activiteiten spelen medewerkers ook hier een cruciale rol in het succes. Van hen wordt verwacht dat ze een meer commerciële mindset aannemen en flexibel omgaan met veranderingen. Daarom is het belangrijk dat ze hierbij goed worden ondersteund en gefaciliteerd.

5.4. Decentralisatiegelden

Actie

De door de gemeente Etten-Leur vanaf 2025 te ontvangen decentralisatiegelden worden beschikbaar gesteld aan De Nobelaer.

Onderbouwing

Het kabinet investeert vanaf 2025 structureel in bibliotheken en gemeenten krijgen decentralisatiegelden ter beschikking. Het doel van deze gelden is om alle gemeenten in staat te stellen een volwaardige bibliotheek te laten vormen. De Nobelaer voldoet al grotendeels aan de voorwaarden, dus kan dit geld besteed worden aan terugdringen financieel tekort. Voor 2025 en 2026 zijn de decentralisatiegelden bepaald op € 2,95 per inwoner. Voor de jaren 2027 tot en met 2029 is nog niet definitief bepaald hoeveel dat per inwoner is, wel heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in een brief laten weten zich in te zetten voor € 2,90 per inwoner na 2026.

Aanvullende informatie

De decentralisatiegelden zijn bedoeld om de kwaliteit van bibliotheken (verder) te verbeteren. Doordat de decentralisatiegelden worden aangewend voor het sluitend krijgen van de exploitatie, kunnen ze niet worden aangewend voor kwaliteitsverbetering van de bibliotheek. Er is in dit verbeterplan van uitgegaan dat er de komende jaren vanuit de overheid geen aanvullende kwaliteitseisen worden gesteld.

5.5. Indexatie

Actie

De exploitatiesubsidie wordt geïndexeerd obv een mix van OVA (60%) en CPI (40%) in plaats van de tot nu toe gebruikte en contractueel overeengekomen 100% CPI.

Onderbouwing

OVA is een prijsindex voor personeelskosten, CPI is een prijsindex voor de kosten van goederen/diensten. De exploitatiekosten van De Nobelaer bestaan voor 60% uit personeelskosten en voor 40% uit overige kosten.

Aanvullende informatie

- De Overheidsbijdrage in de Arbeidskostenontwikkeling (OVA) is een percentage dat door de Nederlandse overheid wordt vastgesteld om de *loonontwikkeling* in bepaalde (semi)publieke sectoren te bekostigen. De OVA wordt berekend door het Centraal PlanBureau (CPB).
- De ConsumentenPrijsIndex (CPI) is een statistische maatstaf die de gemiddelde prijsverandering meet van een vast mandje van *goederen en diensten* dat door huishoudens wordt gekocht. De CPI wordt berekend door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- In de subsidie- en in de huurovereenkomst is vastgelegd dat indexering op grond van CPI plaatsvindt.

5.6. Exploitatiesubsidie

Acties

1. De voorgenomen subsidiekorting van € 150.000 wordt niet uitgevoerd.
2. De vermindering van de exploitatiesubsidie van 2021 ad € 100.000 wordt vanaf 2026 weer opgenomen in de exploitatiesubsidie.
3. Een éénmalige bijdrage wordt uitgekeerd vanwege het mislopen van zo'n € 460.000 subsidie (incl indexatie) van 2022 tot en met 2025.

Onderbouwing

1. In november 2020 is door de raad besloten dat 'er wordt gekeken naar een verdere verlaging van de exploitatiesubsidie van € 150.000, maar die wel alvast in de begroting wordt opgenomen'. Naar nu blijkt is deze extra bezuiniging niet opportuun. Zo heeft De Nobelaer op de nieuwe locatie te maken met een fors gestegen huurprijs, gestegen (loon) kosten en niet doorgevoerde indexaties in de jaren 2010 tot en met 2021.
2. In 2021 is aan De Nobelaer gevraagd of zij een bijdrage kon leveren aan de toenmalige gemeentelijke bezuinigingen. Door De Nobelaer is aangegeven dat zij éénmalig in 2021 met € 100.000 minder subsidie genoeg kon/wilde nemen. Dit hield in dat in 2021 de subsidie met € 100.000 verlaagd kon worden en dat deze vanaf 2022 weer terug in de exploitatiesubsidie zou komen. Dat is echter niet gebeurd, omdat de raad destijds heeft besloten om deze éénmalige subsidievermindering structureel te maken. Hierdoor loopt De Nobelaer sinds 2022 jaarlijks € 100.000 exploitatiesubsidie en de daarbij behorende indexatie mis.
3. Deze bijdrage van € 460.000 is éénmalig en heeft tot doel het versterken van het eigen vermogen, zodat eventuele toekomstige verliezen kunnen worden opgevangen.

5.7. Nog te onderzoeken verbeteracties

Acties

1. Verenigingssubsidie ten behoeve van zaalhuur.
2. Randvoorwaarden leesmediaconsulenten op scholen.
3. Cultuurscout.
4. Samenhang en samenwerking tussen cultuur, sociaal domein en onderwijs.
5. Meer groepslessen i.p.v. individuele lessen
6. Horeca MVO-invulling
7. Samenwerking KOEPEL - De Nobelaer
8. Meer fondsen werven door een fondsenwerver.

Onderbouwing

1. Kunst- en cultuurverenigingen hebben een duidelijke vraag om repetities en/of presentaties in de ruimtes van De Nobelaer te organiseren. De Nobelaer hanteert hiervoor momenteel een speciaal verenigingstarief dat veel voordeliger is dan het commerciële tarief. Echter is dit verenigingstarief voor de kunst en cultuurpartners nog een te forse investering. De verenigingen hebben (nog) geen geschiedenis met meer marktconforme verenigingstarieven en kunnen bovendien op andere plekken in Etten-Leur nog voor bodemprijzen hun activiteiten neerzetten. Indien De Nobelaer nog verder in deze gedifferentieerde prijs zakt, doet dat het eigen exploitatietekort toenemen. Aan de gemeente Etten-Leur wordt gevraagd zo snel mogelijk stelling te nemen, duidelijkheid te

geven en een bijdrage te leveren aan de kunst- en cultuurverenigingen om hun activiteiten bij De Nobelaer te kunnen laten uitvoeren. De gemeente Etten-Leur wil meer evenwicht aanbrengen in gebruikstarieven van gebouwen en onderzoekt hoe dit het beste kan worden ingeregeld.

2. Op alle PO scholen in Etten-Leur ondersteunt De Nobelaer met leesmediaconsulenten een bibliotheek op school (dBoS). Op deze manier trekken de scholen en De Nobelaer samen op om leesbevordering en mediawijsheid te stimuleren. Dit is gestart met enkele scholen en De Nobelaer kon dat binnen het bestaande team organiseren. Inmiddels worden alle PO scholen en één VO ondersteund en zijn randvoorwaarden (zoals coördinatie, marketing, administratie) niet meer in lijn. De Nobelaer gaat hierover met de scholen in gesprek, omdat de huidige werkwijze binnen de huidige financiën niet is te behouden.
3. De gemeente Etten-Leur onderzoekt wat nut en noodzaak van een cultuurscout in relatie tot de huidige cultuurcoördinator, verenigingsondersteuner en ander combinatiefunctionarissen is en bespreekt dit met De Nobelaer.
4. Er wordt gekeken naar mogelijkheden om De Nobelaer aan tafel te zetten bij overleggen binnen het sociaal domein. Door de gemeente Etten-Leur wordt een jaarkalender met belangrijke thema's binnen het sociaal domein opgesteld en daarbij wordt bepaald welke rol De Nobelaer speelt; inhoudelijk of alleen facilitair. Als dat alleen facilitair is levert dat besparing van uren en daarmee besparing van kosten op voor De Nobelaer.
5. Groepslessen in kunsteducatie zijn vaak financieel voordeliger dan individuele lessen. Doordat de kosten over meerdere cursisten worden verdeeld, zijn de kosten per persoon lager. Dit maakt kunstonderwijs toegankelijker voor een breder publiek. Bovendien leveren groepslessen extra waarde op door sociale interactie, het leren van medestudenten en de inspirerende groepsdynamiek. Daarentegen bieden individuele lessen een intensievere op maat gemaakte leerervaring, dat de hogere kosten rechtvaardigt. Hier krijgt de leerling persoonlijke begeleiding en kan de lesinhoud volledig worden afgestemd op specifieke leerdoelen en tempo.
6. Om bezoekers de gelegenheid te bieden gebruik te maken van de horeca op momenten dat het commercieel niet loont, kan onderzocht worden of een maatschappelijke organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van dagbesteding, op deze momenten de horeca kan bemensen.
7. De rol van KOEPEL is duidelijk maar moet mogelijk duidelijker gemaakt worden richting de scholen. Hulpvragen over cultuureducatie vanuit het onderwijs komen dan niet meer terecht bij De Nobelaer en dit levert uren- en daarmee kostenbesparing op.
8. Er zijn mogelijk extra fondsbijdragen en projectsubsidies beschikbaar waar De Nobelaer nu geen gebruik van maakt. Momenteel ontbeert het De Nobelaer aan menskracht om dit goed, zorgvuldig en inhoudelijk te organiseren. Onderzocht moet worden welke ruimte er is binnen de diverse fondsen om een investering in menskracht te verantwoorden en hoe dit positief kan bijdragen aan de exploitatie. Tevens dient onderzocht te worden wat een bureau dat op no-cure-no-pay basis werkt hierin kan betekenen.

6. Financiële impact van de verbeteracties

Hieronder is voor de jaren 2025 tot en met 2029 aangegeven wat de financiële impact is van de in hoofdstuk 5 opgenomen verbeteracties. Als uitgangspunt is een exploitatietekort van € 400.000 voor 2025 en van € 550.000 voor 2026, 2027, 2028 en 2029 genomen. In onderstaande doorrekening is geen rekening gehouden met eventuele (prijs)indexaties.

	2025	2026	2027	2028	2029
Resultaat excl verbeteracties	-400.000	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000
5.1 Algemeen: Energiecontract	0	20.000	20.000	20.000	20.000
5.2.1 Zaalverhuur: Studio's en zalen	1.270	5.070	8.890	12.180	15.720
5.2.2 Zaalverhuur: Events en congressen	3.120	4.680	7.790	10.910	14.020
5.2.3 Algemeen: Vrienden	800	1.600	2.400	3.200	4.000
5.2.4 Algemeen: Bedrijfsvrienden	6.000	9.000	12.000	9.000	10.000
5.2.5 Algemeen: Herpositionering	-7.500	-2.500	0	0	0
5.2.6 Algemeen: Marketing	0	5.000	8.000	10.000	10.000
5.2.7 Algemeen: Maandagochtend dicht	0	10.490	10.490	10.490	10.490
5.2.8 Algemeen: Salesmedewerker	-22.500	-36.000	-30.600	-27.000	-27.000
5.2.9 Bibliotheek: Verhogen abo-gelden	1.500	3.000	3.000	3.000	3.000
5.3.1 Horeca: Huiskamer nieuwe stijl	9.830	19.660	19.660	19.660	19.660
5.3.2 Horeca: Planning en roostering	3.670	7.290	7.290	7.290	7.290
5.3.3 Horeca: Upselling	2.140	6.450	10.860	15.350	19.930
5.3.4 Horeca: Contracten	1.840	5.880	7.340	7.340	7.340
5.3.5 Horeca: Zaalverhuur zakelijk	1.840	3.520	5.900	8.040	10.300
Subtotaal De Nobelaer	2.010	63.140	93.020	109.460	124.750
Resultaat incl verbeteracties De Nobelaer	-399.490	-489.860	-459.980	-443.540	-428.250
5.4 Decentralisatiegelden	132.750	132.750	130.500	130.500	130.500
Subtotaal rijksoverheid	132.750	132.750	130.500	130.500	130.500
5.5 Indexatie obv OVA en CPI	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
5.6.1 Afzien voorgenomen bezuiniging	0	150.000	150.000	150.000	150.000
5.6.2 Terugdraaien subsidie 2021	0	100.000	100.000	100.000	100.000
Subtotaal (gemeente Etten-Leur)	50.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Exploitatieresultaat inclusief alle verbeteracties	-215.240	-54.110	-26.480	-10.040	5.250
5.6.3 Eénmalige bijdrage	460.000	0	0	0	0
Nog te onderzoeken verbeteracties:					
5.7.1 Verenigingssubsidie tbv zaalhuur	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb
5.7.2 Leesmediaconsulenten	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb
5.7.3 Cultuurscout	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb
5.7.4 Cultuur-Onderwijs-Sociaal domein	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb
5.7.5 Meer groepslessen ipv individuele lessen	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb
5.7.6 Horeca MVO invulling	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb

5.7.7	Samenwerking KOEPEL - De Nobelaer	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb
5.7.8	Meer fondsenwerving	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb	Nntb

7. Monitoring

Om vinger aan de pols te houden en om, indien nodig, kort cyclisch bij te kunnen sturen, is het van belang dat er periodiek over de voortgang van het verbeterplan wordt gerapporteerd. De Nobelaer en de gemeente Etten-Leur stellen daartoe ieder kwartaal een voortgangsrapportage op, die ze met elkaar bespreken.

In de voortgangsrapportage staat wat is gerealiseerd, in hoeverre de realisatie afwijkt van het plan, wat de oorzaak van de afwijking is en, indien nodig, welke bijsturingsmaatregelen er worden genomen. Daarnaast wordt er vooruit gekeken of er onvoorziene omstandigheden zijn, die lopende en nog te starten verbeteracties in de weg (kunnen gaan) zitten.

Nawoord

De gemeente Etten-Leur en De Nobelaer hebben een gezamenlijke uitdaging en verantwoordelijkheid, want De Nobelaer kan niet zonder de gemeente Etten-Leur en de gemeente Etten-Leur kan niet zonder De Nobelaer. Er is een gedeeld belang: een culturele voorziening die financieel gezond en toekomstbestendig is. Daarom mogen beiden elkaar niet loslaten als de omstandigheden veranderen. Integendeel, dan is het van groot belang dat de dialoog wordt opgezocht, creatieve oplossingen en financiële mogelijkheden worden bedacht en samen de koers wordt bepaald. Zoals nu, bij de totstandkoming van dit verbeterplan.

De verbeteracties die in dit verbeterplan zijn opgenomen, zijn gebaseerd op gedegen aannames. Vaak is de realiteit weerbarstiger dan de theorie en kan het kunnen tegenvallers er voor zorgen dat de begroting toch niet wordt gehaald of kan worden gehaald. Mocht zich dat voordoen, wat niet het uitgangspunt is, is het zaak dat De Nobelaer en de gemeente Etten-Leur zij aan zij staan en beiden de schouders eronder zetten.

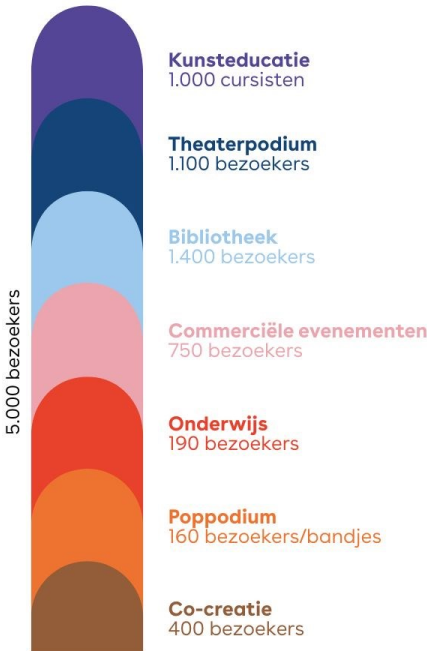
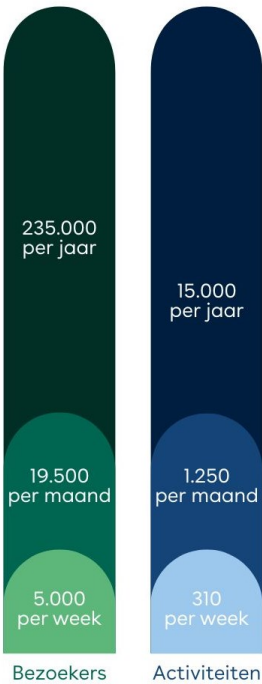
Tegenslagen zijn onvermijdelijk, maar hoe ermee wordt omgegaan is een keuze. Het getuigt van kracht als er wordt gekozen voor samenwerking, veerkracht en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Want alleen samen kunnen De Nobelaer en de gemeente Etten-Leur er voor zorgen dat De Nobelaer haar waardevolle rol voor Etten-Leur kan vervullen. Nu en in de toekomst.

Bijlage I: Overzicht aanbevelingen

Nobelaer 1 ^e aan zet	Gemeente 1 ^e aan zet	Nobelaer en gemeente aan zet
Kijken naar energie-inkoop om exploitatie te optimaliseren → 5.1	Kijken naar indexering: OVA i.p.v. CPI? → 5.5	Werkbare prestatieafspraken gekoppeld aan subsidie → <i>Prestatieafspraken geven genoeg ruimte</i>
Kijken naar kostenbesparende maatregelen zoals efficiëntere organisatie van de horeca → 5.3.1/5.3.2/5.3.4/5.7.6	Kijken naar bijbehorende randvoorwaarden aan de subsidie zoals huurplafond → <i>Geen mogelijkheden</i>	Binnenhalen landelijke evenementen → 5.2.2
Kijken naar kostendekkendheid van kunsteducatie-aanbod van de cursorische activiteiten en kunsteducatie-aanbod in en voor scholen → 5.7.2/5.7.3/5.7.4/5.7.5/5.7.8	Kijken naar meerjarenafspraken subsidie + prestatieafspraken → 5/6	Bekijken algemene financiële situatie Nobelaer
Duidelijk maken welk deel van subsidie wordt aangewend voor bibliotheekdiensten en variabele kosten en baten van de bibliotheekdiensten in beeld brengen → <i>Inzichtelijk</i>	Bij handhaving prestatieafspraken kijken naar creëren ruimte in exploitatie door bv. verhogen subsidie en/of huurplafond → 5.6.1/5.6.2	Verbeterplan dient een toekomstvisie te bevatten. Uitgangspunt is een structurele verbetering van de bedrijfsvoering en richten op een structureel sluitende exploitatie van De Nobelaer → 6
Blijven sturen op kostendekkendheid bij kunsteducatie en afspraken docenten aanpassen (kijken naar voldoende lesuren en honorering van daadwerkelijk gewerkte uren)	Kijken of AGVV nog van toepassing is op subsidiebeschikking → <i>Is gecheckt bij Europa Decentraal. Regelgeving is ongewijzigd.</i>	In de gaten houden van de maatschappelijke activiteiten die in Nobelaer plaatsvinden. Kijken daarbij of en zo ja welke activiteiten het beste in Nobelaer plaats kunnen vinden → 5.2.1/5.2.2/5.7.1
Voorzichtig blijven programmeren van het theatraanbod → 5.2.1/5.2.2	Kijken naar term batig saldo uit exploitatie i.p.v. winst in de subsidiebeschikking. → <i>Term redelijke winst komt voort uit AGVV/DAEB</i>	Bij uitwerking verbeterplan praktijkmensen (denktank) inzetten bv. op gebied van energie en horeca → <i>Gedaan</i>

Vraaggerichte activiteiten verder ontwikkelen → 5.2.1/5.2.2/5.3.6	Kijken naar haringmaat toepassen i.p.v. formule voor redelijke winst in de subsidiebeschikking → <i>Niet mogelijk binnen kaders van AGVW. In de praktijk zit er ook niet veel verschil tussen beide varianten.</i>	Kijken naar maatschappelijke organisaties in Etten-Leur en welke activiteiten zij organiseren en dit vergelijken met wat Nobelaer doet. Hierbij onderzoeken welke activiteiten het beste in Nobelaer plaats kunnen vinden → 5.7.1
Kijken naar verdere sponsoring van projecten → 5.2.3/5.2.4/5.7.9	Onderzoek naar verkoop van het pand aan stichting Nobelaer → <i>Geen optie</i>	
Acties opzetten om zo breed en actief mogelijk meer inkomsten te genereren. Laat cultureel ondernemerschap zien en sluit zoveel mogelijk aan bij bedrijfsleven in Etten-Leur → 5.2.1/5.2.2/5.2.4/5.2.8/5.3.6		
Kijken naar samenwerkingen met andere organisaties om zo meer activiteiten in Nobelaer plaats te laten vinden waardoor meer bezoekers en daarmee meer inkomsten komen. Bepalen welke uitbreiding van activiteiten mogelijk is die ook bijdraagt aan meer inkomsten → 5.2.1/5.2.2/5.2.4/5.2.8/5.3.3/5.3.6		
Kijken naar loonkosten per fte en mogelijkheden daarin → <i>Conform benchmark</i>		

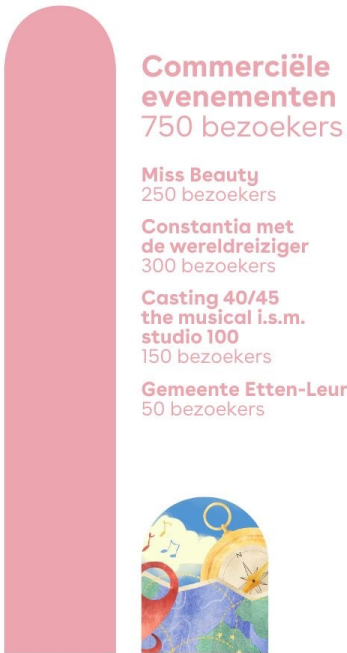
Bijlage II: Prestaties De Nobelaer 2024



Voorbeeldweek



Voorbeeldweek



Voorbeeldweek

Bibliotheek

1.400 bezoekers

Warme huiskamer
185 bezoekers

Uitleningen
800 bezoekers
Inname 2.700
Uitleen 2.100

Taalloefengroepen
125 taalcursisten

Inloopspreekuren | Vraagpunt
30 bezoekers

Leesclubs
8 clubs | 50 deelnemers

Balie vragen | advies - informatie
160 bezoekers

Voorlezen met muziek
50 bezoekers



Voorbeeldweek

Theaterpodium

1.100 bezoekers

Twee keer
Grote zaal

Eén keer
Kleine zaal



Voorbeeldweek

Co-creatie

400 bezoekers

Expo
50 bezoekers

Samen Soepen
50 bezoekers

KOBER voorstelling
100 bezoekers op woensdag

Open Podium - 5 deelnemers
200 bezoekers



Voorbeeldweek

Kunsteducatie

1.000 cursisten

Muziek
400 cursisten

Dans
360 cursisten

Theater
80 cursisten

Beeldende Kunst
100 cursisten

Huisgenoten
60 deelnemers
diverse collectieven



Voorbeeldweek



Voorbeeldweek



**Buiten De Nobelaer
Per jaar**

