BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

Naar een toekomstbestendige Muze

Analyse en ontwikkelingsrichtingen



Rapport | 6 mei 2025

Partners in verbetering

Naar een toekomstbestendige Muze

Analyse en ontwikkelingsrichtingen

Rapport
Gemeente Noordwijk

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

Inhoudsopgave

H1 | Inleiding **1**
1.1 Aanleiding 1
1.2 Vraagstelling 1
1.3 Verantwoording werkwijze 2
H2 | Samenvatting **5**
H3| Beleidskaders **8**
3.1 Inhoudelijke beleidskaders 8
3.1.1 Cultuurnota 'Cultuur in de Kern 2022-2025' 8
3.1.2 Concept-visie Verblijfsrecreatie Noordwijk 2025-2035 10
3.1.3 Concept Strategisch evenementenvisie Noordwijk 2025-2035 11
3.1.4 Kuuroordvisie Noordwijk (2021) 12
3.1.5 Besluitvorming dorpshuizen (1997) 12
3.2 Ruimtelijke beleidskaders 13
3.3 Financiële beleidskaders 14
H4 | Omgevingsanalyse **17**
4.1 Algemene trends en ontwikkelingen 17
4.2 Verzorgingsgebied De Muze 18
4.3 Culturele infrastructuur Noordwijk 19
4.4 Demografische ontwikkelingen 20
4.5 Gebiedsontwikkeling 21
H5 | Analyse op basis van Culturele Waardenkaart **22**
5.1 Inhoudelijke kracht 22
5.1.1 Professioneel theateraanbod 22
5.1.2 Amateurvoorstellingen 23
5.1.3 Filmaanbod 23
5.2 Samenwerkingskracht 25
5.3 Innovatiekracht 25
5.4 Bedrijfsvoeringskracht 26
5.4.1 Financiële analyse 26
5.4.2 Organisatorische analyse 33
5.4.3 Fondsenwerving en sponsoring 37
5.5 Publiekskracht 42
H6 | Ontwikkelingsrichtingen **43**

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

6.1 '0-scenario': handhaven huidige beleid 44
6.2 Ontwikkelingsrichting 1: doorontwikkeling van het huidige inhoudelijke en exploitatiemodel 44
6.3 Ontwikkelingsrichting 2: doorontwikkelen van De Muze naar een 'gemeenschapshuis 3.0' 48
6.4 Subvariant ontwikkelingsrichtingen 1 en 2: publiek-private samenwerking (PPS) 50
6.5 Exploitatieopzet scenario's 1 en 2 51
H7 | Bevindingen en aanbevelingen 57
7.1 Bevindingen 57
7.2 Aanbevelingen 59
Bijlage 1 | Geïnterviewden 60
Colofon 61

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC.

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

H1 | Inleiding

1.1 Aanleiding

De Muze in Noordwijk omvat een theater, een bioscoop en een cultureel centrum. Het is tevens een plek waar diverse verenigingen en stichtingen wekelijks repeteren en jaarlijks hun uitvoering geven. De Muze wordt geëxploiteerd door Stichting De Muze. Met een zeer divers aanbod en rond de 55.500 bezoeken per jaar behoort De Muze tot de basisinfrastructuur van de gemeente en is daarmee een belangrijke peiler voor de cultuur in Noordwijk.

De Muze kampt al enkele jaren met oplopende financiële tekorten. In 2022 en 2023 werden negatieve exploitatieresultaten van respectievelijk -/- € 151.000 en -/- € 121.000 gerealiseerd. Het boekjaar 2024 is afgesloten met een positief resultaat (+ € 128.000). Dit als gevolg van een aanvullende subsidie van de gemeente Noordwijk. Voor het boekjaar 2025 wordt een tekort van circa -/- € 200.000 verwacht. De exploitatietekorten zijn volgens De Muze met name toe te rekenen aan de substantiële stijgingen van de energielasten en personele kosten. De reserves van de stichting zijn inmiddels uitgeput en rond april 2025 worden problemen met de cashflow verwacht. De continuïteit van De Muze komt hiermee in gevaar. Het bestuur heeft reeds enkele kostenbesparende maatregelen genomen en plannen gemaakt om de inkomsten te verhogen, maar deze maatregelen blijken niet voldoende te zijn. Doorgaan op de huidige voet kan niet meer. Er zijn ingrijpende maatregelen nodig om het voortbestaan van De Muze te waarborgen.

De gemeenteraad van Noordwijk heeft in december 2024 een besluit genomen over een voorstel om in 2024 en 2025 een extra subsidie (voorstel was € 200.000 in 2024 en 2025) aan De Muze ter beschikking te stellen om problemen met de cashflow op korte termijn te voorkomen en daarmee een faillissement af te wenden. Tegelijkertijd wil de gemeente Noordwijk samen met de stichting werken aan een plan om De Muze voldoende toekomstbestendig te maken, met daaraan gekoppeld een structurele bekostiging voor 2026 en verder. Naast (extra) kostenbesparende maatregelen is het zaak om de inkomsten te vergroten. Daarbij wordt gedacht aan het vergroten van sponsorinkomsten, het realiseren van meer commerciële verhuur en het uitbesteden van de horeca. Het een en ander vraagt om een heroverweging van en/of heroriëntatie op de inhoudelijke uitgangspunten van De Muze.

1.2 Vraagstelling

De vraagstelling omvat twee deelopdrachten:

- Deel 1: het opstellen van een duidelijk, uitvoerbaar en breed gedragen toekomstplan dat zicht biedt op een duurzame financiële basis voor De Muze en bijgevolg op voldoende continuïteit van het activiteitenaanbod vanuit De Muze.
- Deel 2: het werven van sponsoren als onderdeel van het toekomstplan (zie Deel 1).

1.3 Verantwoording werkwijze

BMC Culturele Waardenkaart

In deze opdracht hanteren we het denkkader van de 'Culturele Waardenkaart' (zie figuur 1). De Culturele Waardenkaart is een model dat het mogelijk maakt om:

- de kracht van een (culturele) organisatie in beeld te brengen door de functie(s) en het profiel van de organisatie vast te stellen, mede in relatie tot de positie in de culturele infrastructuur;
- het culturele en het zakelijke functioneren door te lichten;
- het gesprek te voeren over het actuele prestatieniveau, de sterke en minder sterke punten van het functioneren, de kansen en risico's, de wenselijke ontwikkeling en de prioriteitstelling binnen de strategische koers;
- plannen om verbetering te realiseren en daar afspraken over te maken.

Figuur 1 Schematische weergave van de BMC Culturele Waardenkaart



De BMC Culturele Waardenkaart bestaat uit onderlinge samenhangende waarden die elk een aantal succesfactoren kennen en die met elkaar in balans dienen te zijn om te kunnen

spreken van een succesvolle culturele onderneming. We onderscheiden daarbij de volgende elementen en duiden deze als volgt:

Bij 'Inhoudelijke kracht' gaat het om een analyse van:
- profiel, positionering, potentie en ambitie;
- aansluiting op en bijdrage aan de gemeentelijke cultuurvisie;
- aard en omvang van de activiteiten, zowel voor de theaterfunctie, de sociaal-maatschappelijke functie als de commerciële functie.

Bij 'Samenwerkingskracht' gaat het om een analyse van:
- de positie van de instelling in de culturele infrastructuur en de aanwezige samenwerkingsverbanden;
- doel en activiteiten van de samenwerkingsverbanden;
- resultaten van de samenwerking.

Bij 'Innovatiekracht' gaat het om een analyse van:
- ondernemerschap en innoveren in aanbod;
- organisatievorm en verdienmodellen, zowel vanuit de theaterfunctie als sociaal-maatschappelijk en zakelijk-commercieel perspectief.

Bij 'Bedrijfsvoeringskracht' analyseren we:
- de governance en de werkorganisatie, zowel kwantitatief als kwalitatief;
- de samenstelling van baten en lasten naar producten, vrij te besteden bijdragen van derden (zoals sponsoren, donateurs en legaten) en indirecte lasten (overhead) in relatie tot het exploitatieresultaat;
- de verhouding tussen subsidiestromen, eigen inkomsten en derde geldstromen;
- de verhouding tussen baten en lasten van reguliere activiteiten en losse projecten;
- de gezondheid van de financiële exploitatie, mede in relatie tot programmering, organisatie, huisvesting en vermogensontwikkeling;
- de gezondheid van de vermogenspositie;
- de kwaliteit en toekomstbestendigheid van de huisvesting (onderhoudssituatie van het gebouw en installaties), inclusief afspraken/contracten tussen de eigenaar en de gebruiker.

Bij 'Publiekskracht' analyseren we:
- het publieksbereik kwantitatief (bezoek- en gebruikersaantallen) en kwalitatief (welke doelgroepen en gebruikers, publiekservaring, unique selling points, et cetera);
- de mate van aandacht voor gastheerschap als organisatiewaarde;
- de verbinding met uitstraling naar en meerwaarde voor de stad en de regio;

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

- de verhouding tot concurrerende instellingen en activiteiten in stad en regio (marktanalyse);
- de marketing en communicatie (beleid en uitvoering);
- de klantervaring.

Voor het onderzoek is gebruikgemaakt van documenten en informatie van De Muze en de gemeente Noordwijk. Daarnaast zijn interviews gehouden met een breed pallet aan betrokkenen en stakeholders:

- De Muze - bestuur, directeur, functionarissen.
- Gemeente Noordwijk - portefeuillehouder Cultuur, beleidsfunctionarissen en de bedrijvencontactfunctionaris.
- Gebruikers van De Muze - Crescendo, Balletschool, MusicBlvd, Stichting Noordwijkse Balletschool.
- Cultuurraad Noordwijk.
- Maatschappelijke instellingen in Noordwijk - Welzijn Noordwijk, Stichting Bibliotheek Bollenstreek, Noordwijk Marketing en Sportbedrijf Noordwijk.
- Rotary Club Noordwijk
- Noordwijkse Ondernemersvereniging.
- Horeca Nederland afdeling Noordwijk.
- Omwonenden van De Muze.

Naast de gesprekken is op 18 maart 2025 een sessie met inwoners van Noordwijk georganiseerd in de Muze. Dit gesprek had als doel om het perspectief van de inwoners van Noordwijk op te halen. In deze bijeenkomst werd gesproken over de huidige situatie van De Muze en mogelijke ontwikkelingsrichtingen voor de toekomst.

Ontwikkelperspectief (scenario's)
De analyse/beoordeling van De Muze op basis van de Culturele Waardenkaart hebben we vervolgens uitgewerkt in drie toekomstscenario's. Per scenario hebben we de voordelen en nadelen/risico's geïnventariseerd en de effecten op de bedrijfsvoering van De Muze en subsidierelatie met de gemeente inzichtelijk gemaakt. Dit laatste is gedaan door voor beide scenario's een exploitatiebegroting te maken (T-begroting). De baten en lasten in deze begrotingen zijn gebaseerd op de cijfers en/of kengetallen van De Muze zelf. Daar waar deze informatie vanuit De Muze niet beschikbaar was, heeft BMC op basis van eigen bureau-expertise globale aannames gedaan.

Sponsorwerving als onderdeel van het toekomstplan (deel 2 van de vraagstelling)
Dit rapport behandelt het eerste deel van de vraagstelling: het opstellen van een duidelijk, uitvoerbaar en breed gedragen toekomstplan dat zicht biedt op een duurzame financiële basis voor De Muze en bijgevolg op voldoende continuïteit van het activiteitenaanbod vanuit De

Muze (zie paragraaf 1.2). Ten aanzien van het tweede deel van de vraagstelling, dat betrekking heeft op sponsorwerving, merken we het volgende op. We sluiten zeker niet uit dat (extra) externe gelden vanuit sponsor- en/of fondsenwerving of 'crowdfunding' op termijn een bijdrage kunnen leveren aan het versterken van de exploitatie van De Muze. Maar we weten vanuit onze brede praktijkervaring ook dat het dichten van exploitatietekorten met sponsorgelden nooit succesvol is. Daarmee samenhangend: een financieel noodlijdende organisatie is doorgaans geen aantrekkelijke partner voor potentiële sponsoren. Een sponsorwervingstraject vraagt een gedegen voorbereiding om een aantrekkelijk doel te zijn, waarvoor geworven wordt. Dat vraagt een goede timing en een passende doorlooptijd van een wervingscampagne. En dat kost tijd. We kunnen vanuit onze ervaring een bijdrage leveren aan sponsorwerving, maar in een ondersteunende en/of adviserende rol. In paragraaf 5.4.3 duiden we de haalbaarheid van de uitvoering van het tweede deel van de vraagstelling en wat daar verder voor nodig is, mede met het oog op het ontwikkelperspectief van De Muze.

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

H2 | Samenvatting

De Muze, gevestigd op de locatie Wantveld 2 in Noordwijk, is als theater en cultureel centrum sinds haar opening in 2004 een belangrijk onderdeel van de culturele infrastructuur van de gemeente Noordwijk. Stichting De Muze Noordwijk treedt op als exploitant van het theater en cultureel centrum, en verzorgt in die hoedanigheid een aanbod van professionele podiumkunstenvoorstellingen en een filmprogrammering. Daarnaast verhuurt de stichting ruimten aan een aantal culturele en cultureel-maatschappelijke verenigingen en/of organisaties. Dit onderdeel wordt geduid als het 'cultureel centrum'.

Stichting De Muze Noordwijk kampt al enkele jaren met oplopende exploitatietekorten. Met een eenmalige extra gemeentelijke subsidie voor 2024 en voor het lopende boekjaar (2025) is een faillissement afgewend. Vraag is nu welke (structurele) maatregelen er moeten worden genomen om er voor te zorgen dat de exploitatie van De Muze weer voldoende toekomstbestendig wordt.

Prestaties ten aanzien van de theaterfunctie, de filmfunctie en het cultureel centrum
Om de voornoemde vraag te kunnen beantwoorden is het belangrijk om eerst naar de inhoudelijke doelstellingen van De Muze te kijken en naar de wijze waarop en de mate waarin deze worden verwezenlijkt.

De Muze presenteert zichzelf als een "multifunctioneel kusttheater op een unieke locatie". Het professionele podiumkunstenaanbod dat door de stichting wordt geïnitieerd en/of wordt ingekocht, beoordelen we als zijnde 'passend' bij de schaalgrootte en geografische ligging van de gemeente Noordwijk. Maar gezien de toegankelijkheid van het programma-aanbod (overwegend 'mainstream') en de omvang van het verzorgingsgebied, beoordelen we het publieksbereik met een gemiddelde zaalbezetting van 60% (2024) wel als 'relatief laag'. De Muze zou meer publiek kunnen trekken door haar zichtbaarheid in Noordwijk en in de regio te vergroten (investeren in pr & marketing), de hospitality te verbeteren (investeren in horeca en met name in de entourage daaromheen) en door meer accenten te leggen in het programma-aanbod (investeren in genres, waarmee De Muze zich op onderdelen zou kunnen onderscheiden van andere theaters). Ook is het belangrijk dat De Muze meer 'vraaggestuurd' gaat programmeren. Hiervoor is het nodig om de gemeenschap actief te betrekken bij het tot stand komen van het programma-aanbod vanuit De Muze.

Als we kijken naar de bezoekcijfers pre-COVID-19, dan kunnen we vaststellen dat de 'filmfunctie', als onderdeel van het multifunctionele theater, in de afgelopen jaren aan betekenis heeft ingeboet. De gemiddelde bezoekersaantallen per voorstelling zijn laag (14 bezoeken gemiddeld in 2023) en het aanbod mist een helder profiel. De huidige invulling van

de filmfunctie binnen De Muze is, mede gelet op de concurrentie van de voorzieningen in Leiden en Hoofddorp, naar onze mening onvoldoende toekomstbestendig. Maar we zien wel kansen om dit om te buigen. Het filmaanbod vanuit De Muze behoeft een scherper profiel (= keuzes maken) om van daaruit een meer vast publiek van liefhebbers op te bouwen. Samenwerking met filmhuizen en/of -theaters in de grotere regio rondom Noordwijk kan hierbij helpen.

Ten aanzien van de (andere) culturele, cultuureducatieve en cultureel-maatschappelijke initiatieven in Noordwijk is De Muze vooral faciliterend. Dit is goed zichtbaar in de opzet van het cultureel centrum, dat nu vooral functioneert als 'zalenverhuurcentrum' en/of 'cultureel bedrijfsverzamelgebouw' en niet als een bruisend onderdeel van het multifunctionele kusttheater of als 'culturele broed- en/of werkplaats' *en* plek voor ontmoeting in Noordwijk. Naar de mening van BMC zou De Muze voor wat betreft amateurkunst, cultuureducatie en talentontwikkeling een veel actievere, initiërende rol kunnen en moeten spelen, veel meer als 'linking pin' in de culturele keten van *leren*, *produceren*, *presenteren* en *interesseren*. Dit vraagt uitdrukkelijk om een *heroriëntatie* op de functie en vorm van het cultureel centrum als onderdeel van De Muze.

Twee scenario's voor doorontwikkeling van De Muze
BMC ziet twee mogelijke ontwikkelingsrichtingen voor De Muze.

A. Een **verdere doorontwikkeling en versterking** van de combinatie van professioneel theater en cultureel centrum: o.a. vergroten publieksbereik theater, aanscherpen profiel filmaanbod, stapsgewijs omvormen van het cultureel centrum naar een plek voor 'ontmoeting en talentontwikkeling' en het versterken van de integratie tussen de (professionele) 'theaterfunctie' en de functie van 'cultureel centrum'.
B. Een verdere doorontwikkeling van De Muze naar een plek voor laagdrempelige ontmoeting, amateurkunst, culturele burgerinitiatieven, educatieve activiteiten en talentontwikkeling. We noemen dit een **'Gemeenschapshuis 3.0'.**

Beide ontwikkelingsrichtingen zijn uitdrukkelijk *niet* in beton gegoten. In het model 'Gemeenschapshuis 3.0' kunnen nog prima professionele theatervoorstellingen plaatsvinden, bijvoorbeeld try-outs. Maar het is wel belangrijk om een duidelijke inhoudelijke koers vast te stellen en/of om focus aan te brengen. Een dergelijke keuze zou ons inziens vooraf moeten gaan aan de besluitvorming over middelen.

Voor beide ontwikkelingsrichtingen geldt dat Stichting De Muze Noordwijk (bestuur, directie en medewerkers) onvoldoende geëquipeerd is om hierin stappen te zetten. Op cruciale onderdelen van de organisatie van De Muze is er te weinig capaciteit, kennis/ervaring en/of slagkracht aanwezig. Er zijn geen heldere doelen en daaruit voortvloeiende strategische

acties geformuleerd. Processen (financieel, administratief, HRM) zijn beschreven, maar onvoldoende geborgd. De afbakening tussen de rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur en de directie is weliswaar helder beschreven, maar in de praktijk zien we dat dit niet altijd consequent wordt toegepast. De basis voor de huidige exploitatie van De Muze en voor een eventuele doorontwikkeling volgens de hiervoor geschetste scenario's, is (nog) niet op orde. Daaraan zal eerst moeten worden gewerkt.

Advies - Stel een ontwikkelingsrichting vast, versterk De Muze en geef uitvoering aan de ontwikkelingsrichting

BMC adviseert om bestuurlijk en politiek een (primaire) ontwikkelingsrichting voor De Muze op hoofdlijnen vast te stellen (zie hiervoor) en om parallel hieraan een besluit te nemen over het beschikbaar stellen van een eenmalig budget om de organisatie en de governance van De Muze te versterken, volgens het principe 'eerst de basis op orde'. Deze 'interventie' zou naar de mening van BMC moeten bestaan uit het aanstellen van een interim-bestuurder, die samen met de huidige directeur en het bestuur van de stichting op basis van een heldere opdracht en mandaat de organisatie van De Muze structureert en voldoende toekomstbestendig maakt. Een belangrijk onderdeel van de opdracht aan de interim-bestuurder is het opstellen van een integraal ondernemingsplan, een meerjarige exploitatie- en investeringsbegroting, en een implementatieplan dat in lijn is met de gekozen ontwikkelingsrichting. Ook de governance (als onderdeel van het ondernemingsplan) dient te worden afgestemd op de gekozen ontwikkelingsrichting, waarbij de vraag moet worden gesteld welke specifieke competenties er in het bestuur en op directieniveau nodig zijn om de transitie vorm te geven. 'Basis op orde' is dan ook het vertrekpunt voor het opstellen van een sponsorplan (zie deel 2 van de vraagstelling aan BMC in hoofdstuk 1).

Op basis van de huidige inzichten schatten we in dat met het traject 'basis op orde' en beide ontwikkelingsrichtingen indicatief de volgende budgetten voor de gemeente Noordwijk gemoeid zullen zijn. In hoofdstuk 6 van deze rapportage is dit nader onderbouwd en geduid.

Tabel 1 Benodigde bedragen aangaande doorontwikkeling van De Muze voor de gemeente Noordwijk. Dit betreft het totaal benodigde subsidiebedrag, inclusief het huidige subsidiebedrag dat de gemeente Noordwijk reeds aan De Muze verstrekt

Scenario 's	Incidenteel	Structureel
Basis op orde (randvoorwaarden voor de scenario's)	€ 355.000	€ 121.000*
Scenario 1: Doorontwikkeling huidige model De Muze		€ 708.000
Scenario 2: Doorontwikkeling naar 'Gemeenschapshuis 3.0'		€ 688.000

** Structurele bedrag voor de basis op orde is meegenomen in de calculatie van de scenario's.*

H3| Beleidskaders

3.1 Inhoudelijke beleidskaders

In deze paragraaf gaan we allereerst in op het gemeentelijk cultuurbeleid van de gemeente Noordwijk, zoals dat is vastgelegd in de cultuurnota voor de periode 2022-2025[1]. Daarna zoomen we kort in op een aantal beleidskaders die ook relevant zijn voor ons onderzoek naar het toekomstperspectief van De Muze.

3.1.1 Cultuurnota 'Cultuur in de Kern 2022-2025'

Het cultuurbeleid van de gemeente Noordwijk is vastgelegd in de cultuurnota 'Cultuur in de Kern 2022-2025'. De gemeente Noordwijk heeft bij het formuleren van het cultuurbeleid rekening gehouden met de (concept) Omgevingsvisie 'Samen maken we de toekomst van Noordwijk[2]' als integraal kader. Deze omgevingsvisie, die is opgesteld door inwoners, ondernemers, leerlingen en ambtenaren, kent vijf hoofdthema's:

1. Ondernemende gemeente; voldoende welvaart voor iedereen
    - aandacht voor lokale economie, voorzieningen, winkelgebied
    - blijvende aandacht voor kwaliteitsverbetering en innovatie
    - inzetten op een duurzame, circulaire en klimaatneutrale economie
    - de unieke positie tussen bollen, duinen en strand is het uitgangspunt
2. Prettig wonen met voldoende woningen voor iedereen
    - variatie in wonen met voldoende woningen voor jong en oud(er)
    - betaalbaar bouwen, juist voor de inwoners van de gemeente
    - bouw starterswoningen actief stimuleren
    - duurzaam bouwen en wonen, verduurzamen bestaande bouw
    - levensloopbestendige woon-/zorgconcepten voor senioren
3. Welzijn en gezondheid (cultuur en sport)
    - voor iedereen, jong en oud, inclusief
    - prettig samenleven
    - voorkomen van ongewenste eenzaamheid
    - gezond en gelukkig
    - met elkaar, in wederzijds vertrouwen
4. Bereikbaarheid
    - betere bereikbaarheid met auto, OV en fiets
    - parkeerproblematiek op topdagen slim oplossen; minder auto's in het straatbeeld

[1] Gemeente Noordwijk, 2021, *Cultuur in de Kern; Cultuurnota gemeente Noordwijk 2022 - 2025*, 21 december 2021, p. 1-82.
[2] Gemeente Noordwijk, 2020, *Samen maken we de toekomst voor Noordwijk!*, 29 september 2020, p. 1-31.

- verbetering van het fiets- en wandelnetwerk
- toegankelijkheid voor mindervaliden
- verkeersveiligheid voorop

5. Duurzaam, klimaatneutraal en klimaatbestendig (natuur)
    - actief bijdragen aan energietransitie
    - inzet op duurzame dorpen, lokale oplossingen
    - duurzaam ondernemen
    - samenwerken aan een klimaatbestendige omgeving
    - biodiversiteit op peil houden

De gemeente Noordwijk acht zich structureel verantwoordelijk voor instellingen die een cruciale functie vervullen in verschillende cultuurdisciplines. Met de term 'basisinfrastructuur' (BIS)' maakt de gemeente dit expliciet. Dit betreffen instellingen waarmee de gemeente al vele jaren een structurele subsidierelatie onderhoudt. Deze instellingen vormen het fundament van de cultuur in Noordwijk.
Tot de BIS-instellingen worden gerekend:

a. Bibliotheek Bollenstreek
b. Theater en Cultureel Centrum De Muze
c. Museum Noordwijkerhout van Toen (NoVaTo)
d. Muziekschool Music Blvd
e. De Schelft
f. Genootschap Oud-Noordwijk/Museum Noordwijk/Streekmuseum Veldzicht
g. Bollenstreek Omroep

Het gemeentelijk cultuurbeleid 2022-2025 wordt samengevat in twee thema's:

- Thema 1: *'Iedereen doet mee'*
- Thema 2: *'Van zee tot bollenveld'*

In afstemming met het culturele veld zijn per thema ambities, doelen en opgaven geformuleerd, waarvan de uitvoering vorm krijgt langs drie uitvoeringslijnen per thema.

Als ambitie van *'Iedereen doet mee'* is geformuleerd dat er in de gehele gemeente sprake is van een sterk en toekomstbestendig verenigingsleven, dat er cultuurmakers aanwezig zijn, evenals een groot aantal vrijwilligers dat goed wordt begeleid. Het culturele aanbod sluit aan op de behoefte van jongeren en volwassenen. De gemeente gaat hierbij uit van de kracht van de inwoners en faciliteert waar nodig, zodat alle inwoners en alle kernen toegang hebben tot kunst en cultuur, ook de inwoners die vooralsnog achterblijven. Kunst en cultuur dragen bij aan het welzijn en geluk van alle inwoners. Een en ander leidt tot de volgende opgaven:

- betrekken en bereiken van jongeren en jongvolwassenen (12-25 jaar);
- verbreden publieksbereik;

- aandacht voor vrijwilligers;
- ondersteunen van amateurkunst.

Aan het thema *'Iedereen doet mee'* worden de volgende uitvoeringslijnen gekoppeld:

- Uitvoeringslijn 1: *Ruim baan voor jongeren en jongvolwassenen*. Dit wordt geoperationaliseerd door onder andere beschikbaar stellen van subsidies voor talentontwikkeling, door het aanwijzen van een kwartiermaker jongerencultuur/ cultuurcoach en een gemeentelijke beleidsmedewerker.
- Uitvoeringslijn 2: *Kunst en cultuur in de kern en in de buurt*. Dit krijgt vorm door onder andere het subsidiëren van buurtinitiatieven door culturele verenigingen.
- Uitvoeringslijn 3: *Samenwerken en vernieuwen*. Hieraan gekoppelde acties zijn onder andere een tijdelijke extra inzet op de promotie van het culturele aanbod, het subsidiëren van deskundigheidsbevordering en het organiseren van netwerkbijeenkomsten en deskundigheidsbevordering.

Als ambitie van 'Van zee tot bollenveld' is geformuleerd dat de kwaliteit en aantrekkingskracht van Noordwijk worden vergroot door kunst en cultuur te verbinden aan de landschappelijke kwaliteiten, de geschiedenis en de identiteit van Noordwijk als kuuroord. Een en ander vraagt om vernieuwing van het aanbod, bijvoorbeeld door bijzondere combinaties tussen erfgoed en kunst, meer bekendheid (marketing/promotie), meer aandacht voor beeldende kunst in de openbare ruimte en meer samenwerking tussen culturele en/of erfgoedorganisaties. Dit leidt tot de volgende opgaven:

- versterken van de samenwerking tussen de diverse initiatieven;
- ontwikkelen van een cultureel platform;
- cultuur positioneren als een belangrijke pijler voor de aantrekkingskracht van Noordwijk;
- vernieuwing gericht op het vasthouden van bestaand publiek en het aanboren van nieuw publiek;
- meer ruimte bieden voor beeldende kunst.

Aan het thema 'Van zee tot bollenveld' worden de volgende uitvoeringslijnen gekoppeld:

- Uitvoeringslijn 4: Keuze voor kwaliteit in relatie tot toerisme en kuuroord. Dit krijgt onder meer vorm door het gehele aanbod van kunst en cultuur in de gemeente goed in beeld en goed vindbaar te maken voor inwoners en bezoekers, en door in te zetten op een aanbod dat het toeristenseizoen verlengt en te zorgen voor een aanbod in het laagseizoen, zonder de behoeften van de eigen inwoners uit het oog te verliezen.
- Uitvoeringslijn 5: Het hele verhaal van Noordwijk. Dit wordt onder meer geoperationaliseerd door het aanbod van kunst en cultuur aantrekkelijk te presenteren en te vernieuwen met aandacht voor de identiteit van de kernen (canon van de gemeente Noordwijk).

- Uitvoeringslijn 6: Versterken van de onderlinge samenwerking binnen en buiten de kernen. De Cultuurraad kan hierin een belangrijke rol spelen. Als klankbord voor de gemeente, als initiator voor samenwerking en afstemming, en voor uitwisseling op het gebied van faciliteiten, kennis en expertise.

3.1.2 Concept-visie Verblijfsrecreatie Noordwijk 2025-2035[3]

Het doel van de visie is om een duidelijk toekomstperspectief te bieden voor verblijfsrecreatie in de gemeente Noordwijk en om duidelijke kaders te stellen voor toekomstige ontwikkelingen.

Voor de toekomstige ontwikkeling zet de gemeente in op de kernwaarden van Noordwijk als heilzame badplaats, plek van de sierbollenteelt, ruimtevaartlocatie en als congresmarkt. Daarnaast voorziet Noordwijk in aanbod dat aansluit op de zakelijke toerist en op de 'leefstijlen' *Stijlzoeker*, *Inzichtzoeker* en *Verbindingszoeker*.
De gemeente Noordwijk hanteert voor toekomstige ontwikkelingen een bewust 'doseerbeleid', waarin initiatieven beoordeeld worden op kwantitatieve en kwalitatieve aspecten te weten:

- Locatie: Concepten moeten passen bij de kernwaarden van elk gebied van Noordwijk.
- Concept: Aansluitend op de kernwaarden en de doelgroepen.
- Borging van het concept: Het initiatief wordt genomen door ontwikkelaar en exploitant (enkel in uitzonderlijke gevallen is dit een partij), die aantoonbaar een duurzame samenwerking aangaan.
- Planning: In het projectplan wordt het proces van realisatie van het initiatief realistisch ingeschat.
- Duurzaamheid: Alle initiatieven dienen aan de meest actuele duurzaamheidsstandaarden te voldoen. Daarbij kan voorrang gegeven worden aan herontwikkelings- en transformatieprojecten.

Als een van de ambities en kansen wordt de integratie van cultuur en verblijfstoerisme genoemd: het combineren van verblijfstoerisme met het culturele aanbod van de gemeente, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van een theaterhotel dat de culturele attracties, zoals De Muze, promoot en toegankelijk maakt voor bezoekers.

[3] Gemeente Noordwijk, 2025, Concept *Visie Verblijfsrecreatiegemeente Noordwijk 2025-2035*, 17 januari 2025, p. 1-49.

3.1.3 Concept Strategisch evenementenvisie Noordwijk 2025-2035[4]

Beoogd wordt om een actuele en relevante visie te formuleren met heldere ambities en een strategie en kaders die aansluiten bij de wensen en verwachtingen van de diverse doelgroepen in Noordwijk. Er worden drie ambities genoemd:

1. Evenementen van, voor en door inwoners.
2. Noordwijk op de kaart zetten.
3. Duurzame evenementen op de juiste plek.

Om de voornoemde ambities waar te maken is een strategisch kader opgesteld, dat bestaat uit de volgende onderdelen:

a. Wettelijke kaders: Deze zijn gericht op het waarborgen van de veiligheid en het beperken van overlast. Vastgelegd is aan welke wet- en regelgeving evenementenorganisaties moeten voldoen.
b. Toetsingskader: Criteria om evenementen te toetsen op aansluiting van de visie en de ambities.
c. Uitnodigingskader: Strategie om passende evenementen te stimuleren en het publiek en de organisatoren goed te informeren.
d. Verantwoordelijkheden en rolverdeling van de stakeholders: Duidelijke verdeling van taken en de acties die hieruit voortvloeien.

Toetsing (zie b.) vindt op basis van de volgende criteria:

- *Meerwaarde voor de bewoners*. Bijdrage aan ontmoeting tussen inwoners en/of beleving.
- *Aansluiting op de kernwaarden van Noordwijk*. Heilzame badplaats, sierbollenteelt, ruimtevaart en culturele bestemmingsplek.
- *Bijdrage aan inclusie en sociale cohesie*.
- *Passende locatie*. Goede bereikbaarheid, veilig, weinig overlast en met voldoende voorzieningen.
- *Duurzaamheid*. Sluit aan op een of meerdere duurzame doelstellingen rond de Global Goals.

In het visiedocument wordt vastgesteld dat de cultuursector en de evenementensector nauw met elkaar zijn verbonden en elkaar versterken. Evenementen bieden een podium aan (jong) talent op het gebied van kunst, theater, dans of muziek. Daarnaast draagt de kwaliteit van cultuurevenementen bij aan de aantrekkingskracht voor bezoekers en inwoners van Noordwijk. Ook zorgen kunst- en cultuurevenementen voor aanbod in het laagseizoen. Hiermee wordt het toeristenseizoen verlengd.

[4] Gemeente Noordwijk, 2025, Concept *Strategisch evenementenvisie gemeente Noordwijk 2025-2035*, 17 januari 2025, p. 1-41.

3.1.4 Kuuroordvisie Noordwijk (2021)[5]

Met de kuuroordvisie wordt beoogd een praktisch instrument aan te reiken dat sturing biedt bij het maken van een vertaalslag naar kuuroord, ook aangeduid met 'Health Destination'. De gemeente Noordwijk heeft de ambitie om zich te positioneren als gekwalificeerd kuuroord. De onderbouwing 'Heilzame Zeebadplaats' (badstatus) is hiervoor het fundament. Uitgangspunt was dat in 2020 Noordwijk zou voldoen aan de criteria, zoals deze onder meer gehanteerd door Europese landen met een kuuroordtraditie (o.a. Duitsland en Frankrijk). In de visie wordt ook een relatie gelegd met cultuur. Gesteld wordt dat de aansluiting van cultuur op de 'kuuroordstatus' in de toekomst meer tot uiting zal komen in de communicatie over evenementen, festivals en voorstellingen. Evenementen en thema's zullen ook meer in het teken van de 'kuuroordstatus' komen te staan.

3.1.5 Besluitvorming dorpshuizen (1997)

Als beleidskader noemen we hier ook de besluitvorming die in 1997 heeft plaatsgevonden over de dorpshuizen. Daarin werd bepaald dat de toenmalige Stichting Dorpshuizen Noordwijk beide dorpshuizen aan de gemeente zou verkopen en dat De Rank zou worden gesloopt om op die locatie een nieuw multifunctioneel centrum te realiseren met een podiumzaal en repetitie-, vergader- en opslagruimtes voor de gesubsidieerde culturele verenigingen/instellingen uit Noordwijk. Tevens werd bepaald dat het multifunctionele centrum in eigendom zou blijven van de gemeente Noordwijk (dan wel een andere juridische constructie wanneer dit meer profijt oplevert in verband met teruggave van btw), maar dat het beheer en de exploitatie in handen zou komen van Stichting Dorpshuizen Noordwijk en dat deze stichting zorg draagt voor de verhuur van de benodigde ruimtes aan het Noordwijkse verenigingsleven tegen 'kostprijs', en dat professionele voorstellingen tegen kostprijs zouden worden uitgevoerd.
Binnen de besluitvorming werden nog een aantal andere uitgangspunten vastgelegd.

- Het verenigingsleven geniet prioriteit bij verhuur. Commerciële activiteiten kunnen worden georganiseerd als ruimtes beschikbaar zijn en de activiteit inpasbaar is.
- De exploitatie van de foyer wordt uitbesteed aan een professionele cateraar die een afdracht betaalt, gerelateerd aan de verwachte opbrengst.
- Het referentiepunt voor de huur van de repetitiezalen is de huurprijs die de verenigingen op dat moment betaalden aan Stichting Dorpshuizen Noordwijk, te verhogen met de jaarlijkse procentuele huurverhoging.

3.2 Ruimtelijke beleidskaders

Eigendomsverhoudingen en huurderrelatie(s)

[5] Gemeente Noordwijk, 2021, *Kuuroordvisie Noordwijk*, 14 december 2021, p. 1-27.

Het vastgoed waarin De Muze reeds is gevestigd, is in 2003/2004 door de Stichting Dorpshuizen gerealiseerd en grotendeels door de gemeente Noordwijk gefinancierd. Het bestaat uit een cultureel centrum met theaterzaal en 18 appartementen met 18 bergingen en 27 parkeerplaatsen. Appartementen, bergingen en parkeerplaatsen zijn na realisatie verkocht.

In juli 2018 heeft de raad besloten om het eigendom van het cultureel centrum met terugwerkende kracht tot 1 januari 2018 over te nemen van de stichting. Dit gebeurde op uitdrukkelijk verzoek van de stichting en ingegeven door het feit dat bij de stichting kennis en kunde ontbraken om het vastgoed op adequate wijze in stand te houden. Na de overdracht is een huurovereenkomst gesloten tussen de gemeente Noordwijk en de Stichting De Muze Noordwijk. De huidige overeenkomst[6+7] (getekend op 19 september 2024) is ingegaan op
1 januari 2024, aangegaan voor een periode van 5 jaar en loopt door tot 1 januari 2035. De huurprijs die de gemeente in rekening brengt is bij het ingaan van de overeenkomst vastgesteld op € 143.640 per jaar, exclusief btw.

Voor het onderhoud van het vastgoed is door de gemeente een demarcatielijst opgesteld (eigenarendeel onderhoud + huurdersdeel onderhoud). De theatertechnische inrichting (nagelvast en los) is niet opgenomen in deze demarcatielijst[8]. Hierbij merken we tevens op dat de demarcatie stamt uit 2018 en sindsdien niet meer geactualiseerd is. Tevens is voor het eigenarendeel onderhoud een meerjarige onderhoudsbegroting (mjop) opgesteld. De gemeente heeft deze in 2025 geactualiseerd.
De Muze heeft in opmaat naar de begroting 2024 een (eigen) lijst gemaakt met de vervangingsinvesteringen. Deze lijst en de mjop van de gemeente komen overeen. We merken op dat De Muze in de lijst met vervangingsinvesteringen uitgaat van een benodigd bedrag van € 204.514 per jaar. Hiertegenover staat een jaarlijks subsidiebedrag voor dekking van de vervangingsinvesteringen van € 83.712. Om in de kapitaallasten van de vervangingsinvesteringen te kunnen voorzien, zou Muze € 120.802 extra nodig hebben als subsidie. De Muze heeft dit bedrag ook aangevraagd als verhoging van de subsidie vervangingsinvesteringen. De raad van Noordwijk heeft dit afgewezen. We constateren hier een risico ten aanzien van de exploitatie van De Muze, omdat de vervangingsinvesteringen nu niet zijn opgenomen in de begroting.

[6] Gemeente Noordwijk & Stichting De Muze Noordwijk, 2023, *Huurovereenkomst De Muze 2024-2034*, p. 1-6.
[7] Gemeente Noordwijk, 2024, *Aanpassingen bepalingen huurovereenkomst*, 19 september 2024, p. 1.
[8] Gemeente Noordwijk & Stichting De Muze Noordwijk, 2018, *Demarcatie De Muze*, 7 november 2018, p. 1-10.

Relatie hoofdhuurder en onderhuurders
Tussen de Muze en de gebruikers zijn afspraken gemaakt over de huur met betrekking tot het gebruik van de ruimtes. Hierin zijn ook afspraken gemaakt over de hoogte van de huur. In 2024 is vanuit De Muze een huurverhoging doorgevoerd richting de gebruikers. Vanuit de gesprekken constateren we dat de gebruikers deze verhoging vaak niet kunnen dragen binnen hun eigen exploitatie.

Een van de ruimtes van het cultuurcentrum wordt gehuurd door de Noordwijkse Balletschool. Om deze ruimte geschikt te maken voor de balletlessen heeft de balletschool in het verleden een eigen balletvloer aangeschaft. Deze situatie beperkt echter de gebruiksmogelijkheden van deze ruimte (en bijgevolg de verhuurbaarheid voor andere activiteiten dan die van de balletschool) voor De Muze. Om die reden heeft De Muze aan de balletschool het voorstel gedaan om de balletvloer over te nemen. De balletschool staat hier positief tegenover. De onderhandelingen hierover hebben echter nog geen resultaat opgeleverd. De balletschool heeft het bod van De Muze afgewezen. De Muze heeft geen middelen om een hoger bod uit te brengen. Dit betekent dat het eigendom van de balletvloer bij de Balletschool ligt. In dit kader heeft de gemeente € 8.000 eenmalig beschikbaar gesteld voor het vervangen van de toplaag.

Relatie De Muze en bewonersappartementen
De Muze is gevestigd in een complex, waar ook appartementen deel van uitmaken. De eigenaren van deze appartementen vormen samen met de gemeente, als eigenaar van het vastgoed van De Muze, een VvE. Over het gebruik van De Muze zijn tussen de eigenaren afspraken gemaakt. De belangrijkste daarvan is dat in de foyer van het theater geen levende muziek mag worden gespeeld ter voorkoming van geluidsoverdracht naar de appartementen.

3.3 Financiële beleidskaders

Subsidierelatie
De Muze ontvangt een subsidie van de gemeente Noordwijk, die bestaat uit drie componenten:

- Subsidie voor de uitvoering van de activiteiten. Dit heeft betrekking op: de uitvoering van de activiteiten aangaande verhuur van ruimten aan lokale culturele organisaties, verzorgen van theaterdiensten (programmeren professioneel theater), verzorgen van een filmaanbod (filmvakantievoorstellingen, kinderfilmvoorstellingen en maandagavond filmvoorstellingen).
- Compensatie van de huurkosten.
- Kosten van de vervangingsinvesteringen.

Onderstaand schema maakt bovenstaande voor de periode 2018 tot en met 2025 inzichtelijk, alsmede de gehanteerde indexpercentages die door de gemeente per boekjaar zijn gehanteerd in de subsidiebeschikkingen. Hierbij de opmerking dat vanaf 2021 sprake is van een subsidie als bijdrage voor de exploitatie, daarvoor was sprake van een activiteitensubsidie.

Tabel 2 Overzicht structurele subsidie per jaar van de gemeente Noordwijk voor De Muze

Jaar	Activiteitensubsidie / bijdrage exploitatie	Huurkosten	Vervangings-investeringen	Bedrag	Index
2018	€ 250.000	€ 80.500	€ 72.225	€ 402.725	1,50%
2019	€ 253.750	€ 81.709	€ 73.309	€ 408.768	1,80%
2020	€ 258.318	€ 83.180	€ 74.629	€ 416.127	0,00%
2021	€ 258.318	€ 83.180	€ 74.629	€ 416.127	1,70%
2022	€ 262.709	€ 84.594	€ 75.898	€ 423.201	7,50%
2023	€ 282.412	€ 90.938	€ 81.590	€ 454.940	2,60%
2024	€ 289.755	€ 93.302	€ 83.711	€ 466.768	2,60%
2025	€ 297.288	€ 95.728	€ 85.888	€ 478.904	

In de volgende boekjaren was sprake van een aanvullende subsidie in verband met COVID-19:

- 2020: € 6.430
- 2021: € 10.000
- 2023: € 21.961

In de volgende boekjaren is hulp door de gemeente Noordwijk geboden voor COVID-19 in de vorm van kwijtschelding van huur:

- 2020: € 84.782
- 2021: € 20.835

Ten tijde van de energiecrisis in 2023 heeft de gemeente € 9.000 eenmalig als subsidie verstrekt.

De grondslagen voor de (reguliere) subsidieverstrekking zijn de volgende:

a. De gemeente draagt bij in de exploitatie van De Muze ten behoeve van de volgende activiteiten:
    - structurele verhuur van de ruimten aan lokale organisaties;

- verzorgen van theaterdiensten, waaronder kaartverkoop en het borgen van de veiligheid door BHV;
- programmeren van minimaal 50 en maximaal 75 professionele voorstellingen per jaar (exclusief amateurvoorstellingen);
- verzorgen van filmvakatievoorstellingen, kindervoorstellingen en maandagavond filmvoorstellingen.

b. De berekening van de aanvullende subsidie die wordt verstrekt als compensatie voor de huurlasten is uitgewerkt in het rapport 'Eigendomsoverdracht van De Muze[9]' (zie beschikking 26 november 2018).
c. De berekening van de subsidie ter dekking van de kosten vervangingsinvesteringen is gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan voor de vervangingsinvesteringen van het theater (zie beschikking 13 januari 2016).

[9] Gemeente Noordwijk, 2018, *Onderzoek naar eigendomsoverdracht van De Muze*, 29 mei 2018, p. 1-27.

Het proces van subsidiëring is gebaat bij een heldere structuur, als volgt vorm te geven:

- **Subsidieaanvraag:** De Muze vraagt de subsidies aan bij de gemeente Noordwijk, waarbij de aanvraag wordt onderbouwd middels een meerjarenplan + meerjarenbegroting.
- **Subsidieverlening:** De beschikking gaat vooraf aan de te subsidiëren activiteit en geeft de ontvanger een voorwaardelijke aanspraak op financiële middelen. Op basis hiervan kan een betaling of voorschot worden uitgekeerd. Dit gebeurt nadat de gemeente Noordwijk de aanvraag van De Muze heeft beoordeeld.
- **Subsidievaststelling** – In deze beschikking wordt vastgesteld of de gesubsidieerde activiteit is verricht en of de opgelegde verplichtingen zijn nageleefd. Bij deze afrekening wordt het exacte subsidiebedrag bepaald. De Muze dient door middel van een jaarverslag en jaarrekening onderbouwing te geven bij deze verantwoording.

H4 | Omgevingsanalyse

4.1 Algemene trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf gaan we kort in op een aantal algemene sectorale trends en ontwikkelingen die we als context gebruiken voor onze analyse en aanbevelingen.

a. *Voortschrijdende digitalisering van de samenleving.* Hiermee wordt het aanbod van kunst en cultuur niet alleen toegankelijker, maar wordt het (potentiële) publiek ook de mogelijkheid geboden om op een andere wijze deel te nemen aan culturele activiteiten, bijvoorbeeld vanuit (het eigen) huis. Tijdens de coronacrisis is hiermee volop geëxperimenteerd. Dat het publiek na de coronajaren weer grotendeels is teruggekeerd in de theaters, in concertzalen en bij festivals maakt duidelijk dat er niets boven 'live' gaat. De behoefte aan (echte) ontmoeting is groot.
b. *Toenemende concurrentie in de vrijetijdsmarkt.* Onder andere vanwege de voortschrijdende digitalisering van de samenleving (zie ook a.) en door het vervagen van de grenzen tussen 'hoge' en 'lage' cultuur, neemt het aanbod van vrijetijdsactiviteiten nog steeds toe. De consument krijgt meer en meer keuzemogelijkheden. Om als culturele onderneming succesvol te zijn, wordt het steeds belangrijker om een van de 'concurrentie' onderscheidende programmering aan te bieden.
c. *Populariteit festivals, maar er zijn tekenen dat de groei afvlakt*. In 2022 werden er in Nederland ruim 1.200 festivals georganiseerd, die circa 28,5 miljoen bezoekers trokken. De verwachting is dat het aantal festivals in de komende jaren zal dalen. In 2024 werden er weliswaar 46 nieuwe festivals georganiseerd, maar er verdwenen ruim 100 bestaande festivals.
d. *Kunst en cultuur krijgen steeds meer betekenis voor verschillende groepen mensen*: kinderen en jongeren die er hun talent ontwikkelen, mensen met een verstandelijke beperking die zich erdoor kunnen uiten, en eenzame ouderen die anderen kunnen ontmoeten. Daarmee ontstaan ook nieuwe verbindingen, die andere eisen stellen aan de culturele instellingen. Culturele instellingen staan meer dan ooit *midden in de samenleving*.
e. *Het belang van cultuureducatie voor kinderen en jongeren is onomstreden*. In een tijd waarin de individualisering verder toeneemt, de verschillen tussen arm en rijk weer groter worden, de polarisatie in de samenleving sterker wordt, culturen en opvattingen meer tegenover elkaar komen te staan en materiële consumptie domineert, wordt het grote belang van cultuureducatie, met name binnen het primair onderwijs, maar ook binnen het voortgezet onderwijs, algemeen erkend. Cultuureducatie is een belangrijk instrument voor persoonlijke ontwikkeling en voor het creëren van sociale cohesie. Deze erkenning vertaalt zich ook in het feit dat

cultuureducatie op dit moment een belangrijk speerpunt is in het onderwijsbeleid van de Rijksoverheid. Door middel van een stimuleringsregeling als 'Cultuureducatie met Kwaliteit' geeft de landelijke overheid hier vorm aan.

f. *Inspelen op demografische ontwikkelingen en nieuw publiek*. Met name de podiumkunstinstellingen en de filmhuizen hebben te maken met een 'vergrijzing' van hun publiek. Tegelijkertijd groeit het aandeel mensen in de Nederlandse bevolking dat niet is opgegroeid met het traditionele kunst- en cultuuraanbod. Deze ontwikkeling is al langer gaande, maar de impact ervan is door de coronacrisis meer dan ooit manifest geworden. Culturele instellingen dienen zich deels opnieuw uit te vinden. De culturele instelling van de toekomst is inclusief en divers, zowel voor als achter de schermen, ontwikkelt nieuwe programmaconcepten, verbindt zich met andere domeinen in de samenleving (zie c.) en geeft (onvoorwaardelijk) ruimte aan nieuwe initiatieven vanuit de gemeenschap. Enkele aansprekende voorbeelden van podiumkunstinstellingen, die veel meer dan de 'oude instituties' midden in de samenleving staan, zijn De Nobelaer in Etten-Leur, de wijkcultuurhuizen in Utrecht, Theater de Garage in Venlo en Theater Zuidplein in Rotterdam.
g. *Gezelschappen reizen minder*. Er is een trend zichtbaar dat met name de grotere voorstellingen vaker op een vaste locatie in het land te zien zijn. Dit is voor een gezelschap voordeliger, omdat er kan worden bespaard op productiekosten. Ook past deze ontwikkeling in het streven naar meer duurzaamheid binnen de sector.
h. *Clustering van culturele en/of maatschappelijke functies*. Wanneer een vastgoedontwikkeling op inhoud wordt gestuurd, kunnen culturele en/of maatschappelijke functies in één gebouw elkaar versterken. Samenwonen en samenwerken zorgen voor meer levendigheid (juist ook overdag) en dragen bij aan een efficiënter gebruik van de beschikbare capaciteit. Het cultuurgebouw van de toekomst biedt onderdak aan *meerdere, complementaire functies*. In die hoedanigheid ontwikkelen cultuurgebouwen zich ook steeds meer tot een '*third place'.* Dit is een plek waar mensen, naast hun woning en werkplek, komen om te ontspannen.
i. *Toenemende aandacht voor de regio.* Om te komen tot een betere samenwerking tussen de verschillende overheden onderling en tussen de overheden en de cultuursector is een aantal jaren geleden vanuit de Rijksoverheid de ontwikkeling van 'stedelijke cultuurregio's' ingezet. Dergelijke regio's vormen een cultureel ecosysteem waarin makers, culturele instellingen en overheden in nauwe samenwerking met elkaar beter kunnen inspelen op de samenstelling en behoeften van de bevolking, op de identiteit en verhalen uit de regio, en op de daar aanwezige infrastructuur en onderscheidende kenmerken. Tevens wordt met de regionalisering beoogd beleid en geldstromen beter op elkaar te laten aansluiten.
j. *Kosten stijgen substantieel.* De coronacrisis en diverse geopolitieke ontwikkelingen hebben geleid tot een hoge inflatie. De effecten hiervan zijn ook goed voelbaar in de culturele sector. Met name de kosten van personeel en van energie zijn

exceptioneel gestegen, terwijl de koopkracht van de (potentiële) bezoekers van de culturele instellingen fors daalde.

4.2 Verzorgingsgebied De Muze

Het primaire verzorgingsgebied van De Muze omvat de kernen Noordwijk-Binnen, Noordwijk aan Zee, Noordwijkerhout en De Zilk, deel uitmakende van de (fusie)gemeente Noordwijk. Tot het secundaire verzorgingsgebied kunnen worden gerekend: Katwijk, Voorhout (gemeente Teylingen), Sassenheim (gemeente Teylingen), Lisse en Hillegom. In het totale verzorgingsgebied wonen ruim 190.000 mensen.

Als we kijken naar de grotere regio waarin Noordwijk ligt, dan vinden we daar een aantal grotere (stedelijke) theaters:

Tabel 3 Vergelijking met andere theaters

Vergelijking met andere theaters			
Gemeente	**Naam theater**	**Capaciteit**	**Afstand tot Noordwijk in km**
Noordwijk	De Muze	343	0
Leiden	Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal	522 800-1.050	14
Den Haag	Koninklijke Schouwburg en Amare	650 1.500, 900-1.300	33
Hoofddorp	Cpunt Theater	520	29
Haarlem	Stadsschouwburg en PHIL Haarlem	1.228/408 1.288	27

In de regio zijn er nog een aantal kleine culturele voorzieningen met een (beperkte) theaterfunctie. We noemen in dat verband Theater 't Onderdak in Sassenheim (capaciteit 180), Theater Floralis, een particulier initiatief in Lisse (capaciteit 250) en de Culturele Raad in Hillegom (capaciteit 120). Voor zover deze organisaties theatervoorstellingen programmeren, doen ze dat zeer incidenteel.

Voor het filmaanbod dat door De Muze wordt verzorgd, is het ook van belang om te kijken naar de bioscoopvoorzieningen in de directe omgeving van Noordwijk. Leiden kent thans drie bioscopen die vallen onder bioscopen Leiden: Trianon, Lido en Het Kijkhuis. Uitbreiding wordt

voorzien in een nieuw Kijkhuis en een nieuwe bioscoop op het Stationsplein. Daarmee biedt Leiden een meer dan volwaardig filmaanbod. Hoofddorp beschikt over een vestiging van Kinepolis en een filmhuisfunctie (Cpunt Hoofddorp en Nieuw-Vennep). Lisse beschikt over een filmhuis als onderdeel van MFC Floralis.

4.3 Culturele infrastructuur Noordwijk

In deze paragraaf beschrijven we op hoofdlijnen hoe de culturele en cultureel-maatschappelijke infrastructuur in Noordwijk is opgebouwd.

- Bibliotheek Bollenstreek. Deze bibliotheekorganisatie is actief in vijf gemeenten. In Noordwijk zijn er twee bibliotheekvestigingen, respectievelijk in Noordwijk en Noordwijkerhout, en is er een servicepunt in De Zilk. Zoals vele bibliotheken in Nederland, zit de Bibliotheek Bollenstreek in een transitie van een traditionele uitleenbibliotheek naar een maatschappelijk-educatieve bibliotheek. De focus komt daarbij meer te liggen op leesbevordering, (digitale) basisvaardigheden en levenslang leren. Daartoe worden de bibliotheekvestigingen omgevormd naar multifunctionele locaties waar meer ruimte is voor ontmoeting, workshops, informatie- en adviespunten, en werk- en studieplekken.
- In de gemeentelijke cultuurnota wordt De Muze beschreven als een cultureel centrum voor verschillende verenigingen en stichtingen in Noordwijk. Tevens kunnen verenigingen en stichtingen gebruikmaken van de theaterzaal voor hun jaarlijkse uitvoeringen. Vanwege het diverse aanbod en bereik (er wordt gesproken van 100.000 bezoeken) wordt De Muze gezien als een toonaangevende instelling binnen Noordwijk. In 2021 zal er een nieuw beleid worden opgesteld door het bestuur van de Muze.
- Noordwijkerhout van Toen (NoVaTo) is het museum over de geschiedenis van Noordwijkerhout. Het museum organiseert exposities, rondleidingen, inloopdagen en cultureel-educatieve programma's.
- Muziekschool Music Blvd organiseert muzieklessen voor ongeveer 200 leerlingen uit de gehele gemeente.
- De Schelft. Dit is een sportaccommodatie die in 1980 is gebouwd, waaraan in 1990 een zwembad is toegevoegd. In september 2020 is deze accommodatie door een brand grotendeels verwoest. Voor deze brand waren in De Schelft onder meer de volgende faciliteiten ondergebracht: een sporthal 50 x 30 x 9 meter, een theaterzaal met podium, centrale horeca en vergader- en opslagruimten, onder andere gebruikt door toneelvereniging ODI. De Schelft heeft altijd een belangrijke sociaal maatschappelijke functie gehad in de kern Noordwijkerhout. Inmiddels wordt er een nieuw zwembad gebouwd. Tegenover de locatie van het zwembad is een tijdelijke sporthal gerealiseerd voor de periode van 10 jaar. Deze wordt incidenteel gebruikt

door de verenigingen. Vanwege de tijdelijkheid van deze voorziening, wordt nu wel de vraag gesteld of er in de toekomst niet toch weer een vaste binnensportaccommodatie moet worden gecreëerd. Mocht dat gebeuren, dan is de verwachting dat deze ook wordt ingericht voor niet-sportgerelateerde activiteiten en/of evenementen.
- Het Genootschap Oud-Noordwijk/Museum Noordwijk/Streekmuseum Veldzicht exploiteert twee musea, te weten Museum Noordwijk en het Streekmuseum Veldzicht.
- SpaceExpo, een museum over de ruimtevaart. Tevens fungeert de SpaceExpo als bezoekerscentrum voor ESA ESTEC.
- Atlantikwall Museum Noordwijk. Het Atlantikwall Museum Noordwijk bestaat uit een reeks bunkers uit de Tweede Wereldoorlog met een tentoonstelling over de kustverdediging door de Duitsers in de Tweede Wereldoorlog.
- Museum Engelandvaarders vertelt het bijzondere verhaal van de Engelandvaarders die in de Tweede Wereldoorlog naar Engeland gingen.
- Museum of Comic Arts (MoCA). Stripmuseum dat volledig gewijd is aan alle aspecten van de Negende Kunst.
- Bollenstreek Omroep. Deze (publieke) omroep draagt bij aan een sterk lokaal bestuur en het daadwerkelijk betrekken van de inwoners van Hillegom, Lisse, Noordwijk en Teylingen bij lokale thema's.

4.4 Demografische ontwikkelingen

De gemeente Noordwijk telde op 1 januari 2024 45.732 inwoners. In de bevolkingsopbouw zijn de leeftijdsgroepen 25-45 jaar en 45-65 jaar met respectievelijk 10.781 en 12.837 inwoners oververtegenwoordigd.
Als we kijken naar de herkomst van de inwoners van Noordwijk, dan geeft dat het volgende beeld: herkomst Nederland 79%, herkomst uit andere Europese landen 12% en herkomst uit landen buiten Europa 9%.

Van alle inwoners van Noordwijk tussen de 15 en 75 jaar heeft 23,6% een laag opleidingsniveau, 40,3% een middelbaar opleidingsniveau en 36,1% een hoog opleidingsniveau.

Het gemiddelde (bruto) inkomen per inwoner bedraagt in Noordwijk € 35.128. Noordwijk staat daarmee op de negende plaats van alle vijftig gemeenten in Zuid-Holland.

De verwachting is dat de bevolking van Noordwijk tot 2050 met circa 8.000 inwoners zal toenemen (+17,9%). Dat is meer dan het landelijke gemiddelde (+9,6%). De bevolkingsgroei hangt ten dele ook samen met het woningbouwprogramma. De plannen hieromtrent zijn dat er voor 2030 bijna 2.500 nieuwe woningen in Noordwijk moeten worden

gerealiseerd. Een deel daarvan is ‘hard’ (en deels al in uitvoering), een ander deel is ‘kansrijk’. Het beoogde aandeel ‘sociaal’ in dit programma is 37%.

4.5 Gebiedsontwikkeling

Voor de toekomstige positionering van De Muze zijn de volgende ontwikkelingen relevant. Ter plekke van de parkeerplaats Wantveld worden geen veranderingen verwacht. Hotels van Oranje worden herontwikkeld. Nabij deze locatie worden luxe appartementen gebouwd. Er wordt ook gewerkt aan een plan voor de ontwikkeling van luxe appartementen op en/of nabij het Vuurtorenplein.

Er is sprake van een overschot aan ‘stand alone’ horeca. Er is een fors tekort aan (betaalbare) bedden voor verblijfstoerisme. Daarnaast is er een groot tekort aan sociale huurwoningen binnen de gemeente.

H5 | Analyse op basis van Culturele Waardenkaart

5.1 Inhoudelijke kracht

Stichting De Muze Noordwijk stelt zich tot doel: de exploitatie van het van de gemeente Noordwijk gehuurde gebouw De Muze, alsmede het organiseren en/of faciliteren van culturele evenementen theater- en filmvoorstellingen, congressen, vergaderingen en andere bijeenkomsten door middel van het ter beschikking stellen van de ruimten en/of expertise.

Voornoemde telling wordt uitgewerkt in de volgende (inhoudelijke) activiteiten:

a. een jaarrond programma van professionele theatervoorstellingen;
b. een jaarrond programma van filmvoorstellingen;
c. amateurvoorstellingen, die door De Muze worden ondersteund en/of gefaciliteerd;
d. educatieve programma's, die door De Muze worden ondersteund en/of gefaciliteerd;
e. het beschikbaar stellen van ruimten aan culturele verenigingen en/of initiatieven ten behoeve van lessen, repetities en/of andere verenigingsactiviteiten.

De Muze beschikt daartoe over de volgende faciliteiten:

- Apollozaal, een grote theaterzaal met 343 zitplaatsen, inclusief balkon. Deze zaal is geschikt voor voorstellingen, lezingen, presentaties en filmvoorstellingen.
- Thaliazaal, een kleine zaal met een oppervlakte van 180 m^2, geschikt voor (film)voorstellingen, lezingen, workshops, vergaderingen, congressen en recepties.
- Urania- en Cliozaal, respectievelijk 95 m^2 en 60 m^2 qua oppervlakte, geschikt voor (film)voorstellingen, lezingen, workshops, vergaderingen, congressen en recepties.
- Caliopezaal, een kleine zaal met een oppervlakte van 35 m^2, geschikt voor vergaderingen, workshops en lezingen.
- Foyer en boven-foyer, geschikt voor ontvangst, borrel, maar ook een receptie of lezing.
- Bar Cultureel Centrum, geschikt voor een receptie en borrel.

Als het gaat om het complex waarin De Muze is gevestigd, wordt in de praktijk vaak gesproken over het 'theater' (podium) en het 'cultureel centrum' (faciliteiten voor de verenigingen).

5.1.1 Professioneel theateraanbod

Het aanbod aan professionele theatervoorstellingen dat door De Muze wordt verzorgd is min of meer representatief voor het programma van de kleinere tot middelgrote theaters in Nederland. Bij dit aanbod ligt de nadruk op theaterconcerten en/of muziektheater, familie- en kindervoorstellingen, cabaret en theatercolleges.

In 2024 werden door De Muze 80 professionele theatervoorstellingen geïnitieerd en gepresenteerd. Hiermee werden totaal 16.517 bezoeken gerealiseerd. Het gemiddeld aantal bezoeken per voorstelling kwam hiermee uit op 206 per voorstelling. Als we dit afzetten tegen de capaciteit van de grote theaterzaal, dan betekent dit een gemiddelde bezetting van 60%.

Het aanbod van professionele theatervoorstellingen en de bezoekersaantallen die daarmee werden gerealiseerd, laten in de periode 2018-2024 de volgende ontwikkeling zien:

Tabel 4 Ontwikkeling bezoekersaantallen professionele theatervoorstellingen

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Prognose 2025
Aantal professionele theatervoorstellingen	66		37	24	68	75	81	?
Aantal bezoeken professionele theatervoorstellingen	16.487		5.686	3.448	12.213	17.373	16.517	?
Gemiddeld aantal bezoeken per professionele voorstelling	250		154	144	180	232	204	?

Het valt BMC op dat er niet gemakkelijk een overzicht met informatie over de professionele theatervoorstellingen uit het archief en/of administratie is te genereren. Dit maakt dat we geen kengetallen hebben kunnen achterhalen met betrekking tot het boekjaar 2019.

5.1.2 Amateurvoorstellingen

In De Muze vinden regelmatig amateurvoorstellingen plaats. De verenigingen en/of andere culturele organisaties uit de gemeente Noordwijk zijn hierbij initiërend. De Muze is hierin uitsluitend faciliterend (‘culturele verhuur’). Er is geen sprake van co-creatie of co-productie. De Muze heeft wel het voornemen om op het gebied van amateurkunst in de toekomst een meer initiërende rol te gaan spelen. BMC heeft door het ontbreken van relevante kengetallen hieromtrent geen inzicht kunnen krijgen in de aantallen amateurvoorstellingen en in de bezoekersaantallen die hiermee door de jaren heen zijn gerealiseerd.

5.1.3 Filmaanbod

Naast een aanbod van professionele theatervoorstellingen verzorgt De Muze ook een filmaanbod. Dit aanbod is een mix van mainstream titels, kinder- en familiefilms, concertregistraties, documentaires en arthouse films.

De Muze fungeert vast op maandag en tijdens alle schoolvakanties als bioscoop. Daarnaast worden er (incidenteel) binnen de theaterprogrammering en het overige aanbod filmvoorstellingen georganiseerd

In 2024 werden er 1.010 voorstellingen geïnitieerd. Het totale aantal bezoeken bedroeg 16.653. Dat is een gemiddelde van 16 bezoeken per voorstelling.

Het filmaanbod van De Muze wordt verzorgd door Amsterdam Booking Company (ABC). De directie van De Muze is op dit ogenblik in gesprek met deze firma om uit te zoeken welke afspraken er in het verleden zijn gemaakt en om te kijken of de samenwerking tegen voor De Muze gunstigere condities kan worden voortgezet (zie ook hierna).

De apparatuur waarmee in de Apollozaal films worden vertoond is een Dolby IMS3000. Deze is in 2024 aangeschaft.

De bezoekersaantallen bij de filmvoorstellingen zijn in de loop van de jaren fors afgenomen. In 2018 werden 31.699 bezoeken gerealiseerd. In 2024 waren dat 16.653 bezoeken. Oorzaken die in de jaarverslagen en in de interviews met de betrokkenen worden genoemd zijn: ‘goede’ zomers (weinig slecht weer), het gebrek aan toonaangevende titels (wisselend aanbod) en toegenomen concurrentie door een meer aansprekend aanbod in de regio en door streamingdiensten. Uit onze analyse ontstaat ook een beeld van dieperliggende oorzaken: beperkte sturing op het filmaanbod en een beperkte aansluiting op de behoeften van de Noordwijkers.

Door De Muze wordt onder de bezoekers van de filmvoorstellingen geen klanttevredenheidsonderzoek gedaan (zie ook onder paragraaf 5.5 Publiekskracht)

Tabel 6 Ontwikkeling bezoekersaantallen filmvoorstellingen

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Prognose 2025
Aantal filmvoorstellingen			919	700	799	1.314	1.010	

Aantal bezoeken filmvoorstellingen	31.699		11.348	10.396	11.998	19.088	16.653	
Gemiddeld aantal bezoeken per filmvoorstelling			12	15	15	15	16	

Goede leesbare overzichten van het aantal filmvoorstellingen, het aantal filmtitels en de aantallen bezoekers ontbreken. Om die reden hebben we bijvoorbeeld geen beeld van de aantallen filmvoorstellingen en aantal filmbezoeken in 2019.

Beoordeling Inhoudelijke kracht
De Muze verzorgt een aanbod professionele podiumkunsten dat past bij de schaalgrootte van de gemeente. Gelet op het beperkte aantal producties op jaarbasis, de omvang van het verzorgingsgebied en de aard van de voorstellingen (overwegend 'mainstream'), beoordelen we de gemiddelde bezetting per voorstelling (60%) als relatief "laag".
Als lokaal theater zou De Muze een belangrijke rol moeten spelen bij het ondersteunen en/of stimuleren van amateurkunst. Nu gebeurt dit uitsluitend 'passief' (verhuur). Kansen om hierbij een meer initiërende rol te spelen (denk aan co-creatie) blijven vooralsnog onbenut. Het filmaanbod mist een helder profiel en is daarmee te weinig onderscheidend en/of concurrerend.

5.2 Samenwerkingskracht

Naast de gemeente Noordwijk, waarmee de stichting al sinds lange tijd een subsidierelatie onderhoudt, werkt De Muze op facilitair gebied samen met de volgende partijen en/of organisaties:

- Muziekvereniging De Echo der Duinen
- Schaakvereniging Daniel Nooteboom
- Noordzeekoor The Seaside Singers
- Toneelvereniging HTIOS
- Toneelgroep Louis Bouwmeester
- Close Harmony Zanggroep Dune and Forest
- Harmoniekapel Crescendo
- Muziekschool Music Blvd
- Noordwijkse Balletschool

Zoals ook al aangegeven onder paragraaf 5.1.2, betreft de samenwerking tussen Stichting De Muze en voornoemde partijen vooral een facilitaire. Partijen zijn vaste huurders van De Muze. De partijen waarmee BMC heeft gesproken zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met De Muze, met name over de flexibiliteit waar het gaat om het beschikbaar stellen van ruimtes. Minder tevreden is men over de technische faciliteiten (o.a. klimaatbeheersing en theatertechnische service). Daarnaast is er met enkele partijen veel

discussie over de dienstverlening en aangekondigde huurverhogingen. Hier loopt de relatie minder goed.

De Muze participeert (of heeft in het verleden geparticipeerd) in de Space Week, in KunstKlank, de Kunstroute en de Cultuurmarkt.

De nieuwe directeur van De Muze heeft de ambitie om het theater nog meer te gaan profileren als samenwerkingspartner en/of als 'spin in het web' van de culturele infrastructuur. In dat kader worden genoemd: de Roze Zaterdag 2026, een Techniekweekend, een programma rond verduurzaming (Global Goals) en de Kustdagen.

Beoordeling Samenwerkingskracht
De Muze is (nog) sterk gericht op het faciliteren van initiatieven van derden (functie van 'cultureel centrum') en niet op de rol van initiërend en/of co-creërend samenwerkingspartner. Die rol zou De Muze als lokaal theater en 'cultureel centrum' veel meer naar zich toe moeten trekken, om zo meer impact te maken in samenwerking met het culturele veld in Noordwijk.

5.3 Innovatiekracht

De stichting heeft geen lange termijn (strategische) visie geformuleerd. Dit betekent dat een duidelijk ijkingspunt voor beleidsplannen en uitvoeringsplannen ontbreekt. Beleidsplannen zijn er niet en activiteitenplannen (inclusief programmering) borduren vooral voort op wat er tot op dat moment is gedaan. Een verklaring hiervoor is dat de organisatie niet op orde is en dat de bestuurlijke aansturing op dit punt nog onvoldoende is. Opvallend hierbij is dat het bestuur van De Muze veelvuldig verwijst naar "wat De Muze van de gemeente moet doen" en naar de besluitvorming uit 1997 over de 'dorpshuizen', maar naar de opvatting van BMC te veel voorbijgaat aan de eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid. De organisatie heeft geleden onder de discontinuïteit binnen de directie. De vorige directeur trad aan vlak voor het uitbreken van de coronapandemie en vertrok vrij onverwacht. Daarna heeft het veel tijd gekost om een nieuwe directeur te vinden. Dat laatste is de stichting niet aan te rekenen. BMC herkent het beeld dat het op de schaalgrootte van De Muze zeker in deze tijd moeilijk is om een ervaren directeur te vinden. Om adequaat in te kunnen spelen op sectorale ontwikkelingen en trends en/of op vragen uit de markt, dient eerst de organisatiekracht en de governance te worden versterkt (zie ook paragraaf 5.4: Bedrijfsvoeringskracht).

Beoordeling Innovatiekracht
Het ontbreekt De Muze aan innovatiekracht. Deze kan pas worden ontwikkeld als de organisatiekracht en governance worden versterkt.

5.4 Bedrijfsvoeringskracht

Bij het onderwerp 'Bedrijfsvoeringskracht' van de BMC Culturele Waardenkaart kijken we naar drie componenten aangaande de prestaties op dat vlak van De Muze: 1) Financiën, 2) Organisatie en 3) Fondsenwerving en sponsoring.

5.4.1 Financiële analyse

Voor de financiële analyse kijken we naar twee zaken:

- exploitatie van De Muze;
- vermogenspositie van De Muze.

Vooraf: Financiële basis van De Muze niet op orde

Het is van belang om vooraf een aantal kanttekeningen te maken bij de financiële analyse. Over het boekjaar 2022 heeft De Muze een goedkeurende verklaring ontvangen van de accountant. Vanwege de bezuinigingsopgave is voor het boekjaar 2023 gekozen voor een goedkeurende controleverklaring bij de subsidieverklaring en een jaarrekening. Bij deze jaarrekening zijn omissies geconstateerd. De nieuwe penningmeester heeft deze aangevuld en aangepast en accountantskantoor Houwaart gevraagd voor een samenstelverklaring. Deze is afgegeven. Voor het boekjaar 2024 wordt deze werkwijze ook gehanteerd, met de aanvulling dat accountantskantoor Houwaart een controle voor een beoordelingsverklaring[10] gaat uitvoeren.

De financiële basis (administratie en systemen) is op dit moment niet op orde bij De Muze. Er werd voorheen gewerkt met niet passende systemen (boekhoudprogramma (E-boekhouden.nl en urenregistratie), waardoor er op dit moment geen compleet beeld is van de financiën. Daarnaast werden er bij de uitvoering van de administratie en bij de verloningen fouten gemaakt. Financiële processen zijn in beeld gebracht, maar niet geïmplementeerd en niet geborgd. Mede hierdoor is het financiële beeld niet compleet op onderdelen. Facturen kunnen bijvoorbeeld nog in een mailbox zitten, urenregistraties kloppen niet en er is nog een claim aan overuren die nu niet als verplichting in de boeken staat. Het gevolg hiervan is dat de sturingsinformatie niet voldoende adequaat is om actief op te sturen. Er is geen inzicht in wat de kosten en baten (en het saldo verlies) zijn van de theaterfunctie en het 'cultureel centrum'. Bijgevolg is er ook geen inzicht in welk deel van de subsidie kan worden

[10] Bij een **beoordelingsverklaring** wordt een accountantsverklaring afgegeven over de uitgevoerde beoordeling van een overzicht met historische financiële informatie. In de meeste gevallen betreft dit de jaarrekening. In de beoordelingsverklaring geeft de accountant zijn onafhankelijke mening hierover in de vorm van een oordeel. Het doel van een **controleverklaring** is dat de accountant met zekerheid kan zeggen dat de jaarrekening geen afwijkingen bevat. De accountant voert diverse uitgebreide werkzaamheden uit om zijn of haar oordeel te onderbouwen. Bij een **samenstellingsverklaring** wordt deze verklaring niet gegeven en is de belanghebbende niet 100% zeker ervan dat de jaarrekening de feitelijke financiële situatie weergeeft. Er wordt soms gekozen voor een tussenweg, namelijk via de beoordelingsverklaring. De werkzaamheden zijn hierbij minder uitgebreid dan bij een controleverklaring, waardoor er slechts beperkte zekerheid is.

toegerekend aan beide functies. Onze financiële analyse is gebaseerd op de beschikbaar gestelde cijfers van De Muze, maar daarbij maken we de disclaimer dat we geen onderzoek gedaan hebben naar de betrouwbaarheid van de aangeleverde cijfers.

Het gebrek aan goede financiële sturingsinformatie zien we ook terug in de manier waarop in de afgelopen jaren (2022-2024) door het bestuur is gestuurd. Het bestuur heeft vooral reactief gestuurd, vanwege een eenzijdige informatievoorziening via alleen de jaarrekening. Daarbij zien we dat de exploitatietekorten op de lopende exploitatie en investeringen rechtstreeks uit de reserves van de stichting zijn geboekt. Hierbij is de reserve (grotendeels ontstaan door de verkoop van het gebouw aan de gemeente) eind 2023 bijna volledig uitgeput, met als gevolg dat De Muze kampt met liquiditeitsproblemen. De gemeente Noordwijk heeft vervolgens extra subsidie (2 x € 200.000 voor 2024 en 2025) ter beschikking gesteld voor 2 jaar om deze liquiditeitsproblemen tijdelijk op te lossen.

Sinds het aantreden van de nieuwe directeur zijn er diverse stappen gezet om de financiële basis op orde te brengen. Dit is gedaan door bijvoorbeeld de financiële administratie tijdelijk uit te besteden, de verloningen uit te besteden, nieuwe systemen aan te schaffen (Exact Online) en door veel zaken uit te zoeken. Dit alles met als doel om inzicht te krijgen in de financiële situatie en goede sturingsinformatie te verkrijgen. We concluderen hierbij dat stappen zijn gezet, maar nog veel werk moet worden verzet.

Exploitatie van De Muze
De exploitatieresultaten van De Muze laten het volgende beeld zien in de afgelopen jaren (2018-2023 (realisatie)):

2018: -/- € 45.425
2019: + € 20.307
2020: + € 88.774
2021: + € 5.792
2022: -/- € 218.469
2023: -/- € 137.964
2024: + € 128.764

De boekjaren 2020 tot en met 2022 laten een vertekend beeld zien in verband met COVID-19. De Muze heeft in de COVID-19-jaren compensatie ontvangen via allerlei regelingen (NOW, TVL, TOGS).
In 2020 bedroeg dit € 57.017 (+ kwijtschelding huur € 84.782); in 2021 € 129.121 (+ kwijtschelding huur € 20.835) en in 2022 € 62.415. In 2023 is nog een bedrag ontvangen van € 21.961.

Het gevolg van de COVID-19-jaren was dat hierdoor extra gelden werden verkregen die zorgen voor een kleine vermogensopbouw van het theater (in 2020). Daarnaast werden er minder kosten gemaakt voor de organisatie van voorstellingen en activiteiten. Dit resulteerde in positieve exploitatiesaldi in 2020 en 2021 en in een verbeterde vermogens- en liquiditeitspositie.

In 2022 is sprake van een relatief groot negatief exploitatieresultaat. Een van de oorzaken hiervan is gelegen in de post onderhoudslasten. De Muze heeft in dit boekjaar de investeringen opgenomen ten aanzien van tribune, hijsinstallatie en diverse audio-apparatuur (totaal: € 90.924). Dit betreffen vervangingsinvesteringen, waarvoor De Muze spaart via de subsidie vervangingsinvesteringen. De investeringen zijn dan ook bekostigd via de bestemmingsreserve onderhoud en/of bestemmingsfonds vervagingsinvesteringen en lopen vanwege deze manier van bekostiging via de resultatenrekening (exploitatie) van De Muze.

Andere oorzaken die ten grondslag liggen aan de negatieve exploitatieresultaten in de boekjaren 2022 en 2023 zijn: hogere energiekosten, hogere personeelskosten en hogere inhuurkosten, en achterlopende bezoekersaantallen als gevolg van naweeën van COVID-19. Deze aspecten stijgen sterker dan de omzet van De Muze. In het boekjaar 2024 is een positief exploitatieresultaat gerealiseerd van + € 128.764. Dit wordt grotendeels veroorzaakt doordat de gemeente Noordwijk € 200.000 extra subsidie heeft verstrekt aan De Muze (zie ook paragraaf 1.1 en eerder benoemd in deze paragraaf). Daarnaast zien we dat de opbrengsten van het theater (ten opzichte van 2023) zijn gestegen en constateren we dat de energiekosten sterk zijn gedaald. Hierbij zien we dat de effecten van maatregelen op dat gebied hun effect sorteren.

De begroting 2025 laat het volgende geprognotiseerde exploitatieresultaat zien:

2025: -/- € 195.487

De grootste oorzaken achter deze begrote exploitatietekorten zijn: minder omzet uit de bioscoop, oplopende energiekosten en hogere personele lasten (inclusief bijbehorende overige kosten). We merken hierbij op dat de begroting 2025 in een roerige tijd is opgesteld en dat deze op onderdelen niet compleet is. Zo is de extra subsidie van de gemeente Noordwijk (€ 200.000) voor het boekjaar 2025 niet meegenomen. De realiteitszin van de begroting 2025 is in onze beschouwing relatief laag.

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de exploitatie van De Muze te duiden.

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

Tabel 7 Ontwikkeling kengetallen exploitatie De Muze voor de jaren 2018-2025

Kengetallen exploitatie	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
% afhankelijkheid subsidies	26,63%	29,51%	56,27%	63,21%	45,18%	35,40%	44,87%	33,08%
% eigen verdiencapaciteit	73,37%	70,49%	43,73%	36,79%	54,82%	64,60%	55,13%	66,92%
% personele lasten	40,81%	45,90%	45,51%	33,42%	38,56%	45,08%	49,21%	49,28%
% huisvestingslasten	36,98%	30,84%	28,42%	37,00%	45,75%	39,64%	34,61%	33,58%
Inkooppercentage horeca	23,99%	21,45%	22,32%	25,24%	25,98%	24,56%	27,96%	25,00%
Brutomarge horeca (excl. personeel)	76,01%	78,55%	77,68%	74,76%	74,02%	75,44%	72,04%	75,00%

Baten

De baten van De Muze bestaan uit een aantal componenten. We zetten die hieronder kort uiteen:

- *Opbrengsten (omzet) bioscoop.* Dit betreffen de inkomsten van de activiteiten rondom de bioscoop. Voor COVID-19 (2018 en 2019) bedroegen deze opbrengsten gemiddeld € 226.719. Na COVID-19 zijn deze opbrengsten fors gedaald ten opzichte hiervan. In 2022 was sprake van een gerealiseerde opbrengst van € 97.540, in 2023 van € 156.878 en € 146.856 in 2024. Voor 2025 wordt een opbrengst begroot van € 120.000. In het jaarverslag duidt De Muze de onderliggende oorzaken van de lagere omzet: beperkt internationaal aanbod en een aanbod dat al te zien is op streamingdiensten. In de vakantieperiodes is het bezoek slechter dan voor COVID-19. De arthousefilms laten wel een stijgende lijn zien.
- *Opbrengsten (omzet) theater.* Dit betreffen de inkomsten van de activiteiten rondom het theater. Voor COVID-19 (2018 en 2019) bedroegen deze opbrengsten gemiddeld € 263.566. In 2022 was sprake van een gerealiseerde opbrengst van € 209.490, in 2023 van € 326.798 en in 2024 € 350.542. Voor 2025 wordt uitgegaan van begrote inkomsten van € 300.000. Het theater doet het beter dan voor COVID-19: het aantal bezoekers steeg. Uit het jaarverslag blijkt een dekkingsgraad per voorstelling van 52% in 2022, in 2023 was dat 71% en in 2024 60%.
- *Omzet horeca.* Dit betreffen de inkomsten van de horeca. Na COVID-19 laten deze inkomsten een stijgende lijn zien tot en met 2023. In 2022 was sprake van € 134.028, in 2023 van € 191.936 en in 2024 € 172.788. Deze inkomsten zitten nog niet op het niveau van voor COVID-19 (gemiddeld € 216.883). Brutomarge op de horeca van De Muze is ongeveer 75%. Een goed inkooppercentage in de sector is 25-30% en daarmee een rendement van 70-75% (exclusief personele kosten). De Muze scoort hierop goed.

- *Verhuur van zalen.* Bij de verhuur van zalen wordt een onderscheid gemaakt tussen commerciële en maatschappelijke (culturele) verhuur. De commerciële verhuur laat na COVID-19 een grote stijging zien qua opbrengsten. In 2022 en 2023 was sprake van respectievelijk € 75.274 en € 77.022 aan inkomsten. In 2024 bedroegen deze inkomsten € 52.784. De culturele verhuur was voor COVID-19 hoger (gemiddeld € 93.475). De gerealiseerde inkomsten in 2022 en 2023 bedroegen respectievelijk € 64.713 en € 66.234. In 2024 was dit € 59.281. De Muze constateert dat de maatschappelijke verhuur wel aan de grenzen raakt van de beschikbare capaciteit. Met andere woorden, er is weinig potentie aanwezig om deze inkomsten verder te vergroten. De nieuwe directeur heeft plannen gemaakt om de zakelijke verhuur te stimuleren.
- *Verhuur techniek.* Inkomsten van de verhuur van techniek. Inkomsten bedragen ongeveer € 9.000 per jaar.
- *Overig.* Dit betreft een verzamelpost van verschillende baten. Door de penningmeester wordt aangegeven dat hier baten onder vallen, zoals verhuur van techniek, verkoop van cadeaubonnen, subsidiebedragen (niet van de gemeente), et cetera. De geraamde opbrengsten zijn € 60.000 per jaar.
- *Subsidies.* De Muze ontvangt structureel subsidies van de gemeente Noordwijk. Deze subsidies vallen uiteen in drie soorten:
    - Subsidie voor de structurele lasten: in 2023/2024: € 282.412/€ 289.755.
    - Subsidie voor de huurlasten: in 2023/2024: € 90.938/€ 93.302.
    - Subsidie voor vervangingsinvesteringen: in 2023/2024: € 81.590/€ 83.712.
    - Aanvullende subsidie in 2024: € 200.000.

  In de tijd van COVID-19 zijn aanvullende subsidies verkregen vanuit de gemeente ter compensatie, alsmede is de huur (deels) kwijtgescholden. Ten tijde van de energiecrisis in 2023 heeft de gemeente € 9.000 eenmalig als subsidie verstrekt.
  Ten aanzien van het deel vervangingsinvesteringen constateren we dat op basis van de lijst met vervangingsinvesteringen een gemiddelde kapitaallast van toepassing is van
  € 204.802. De Muze krijgt nu € 83.712 aan subsidie ter dekking van de vervangingsinvesteringen, dat betekent een verschil van € 120.802. De vervangingsinvesteringen zijn nu nog niet opgenomen in de begroting.
- *Sponsoring en fondsen.* De Muze heeft nauwelijks inkomsten van deze soort. In 2022 is incidenteel geld ontvangen van het Fonds Podiumkunsten (€ 17.098) en Nederlands Fonds voor de Film (€ 2.110). In 2023 zijn geen externe middelen op dit vlak gegenereerd. In 2024 is € 26.000 ontvangen van het Nederlands Fonds voor de Film. Samen met een ingehuurde marketeer heeft de nieuwe directeur plannen gemaakt om PR&M te versterken.

Lasten

De grootste kostenposten van De Muze bestaan uit:

- *Personele lasten.* Dit betreft de lasten voor lonen, sociale lasten en pensioenlasten van het personeel in dienst van De Muze. Deze kosten bedroegen in 2022 € 372.470, € 461.027 in 2023 en € 490.027 in 2024. Tussen de boekjaren 2022 en 2023 was sprake van een stijging van ongeveer 24%, dit als gevolg van de cao-verhogingen. We zien dat in de subsidie vanuit de gemeente hier geen rekening mee is gehouden. Deze stijging is ook een van de oorzaken van het tekort op de lopende exploitatie.
- *Inkoopkosten van de primaire activiteiten van De Muze.* Dit betreffen de inkoopkosten van bijvoorbeeld de activiteiten van het theater, de bioscoop en horeca, en de inkoopkosten met betrekking tot materiaal. Deze kosten bedroegen op totaalniveau in 2022 en 2023 respectievelijk € 367.484 en € 459.413. In 2024 bedroegen deze lasten € 493.987. Vanuit de nieuwe directeur wordt aangegeven dat hij inzet op nieuwe afspraken en nieuwe contracten om de inkoopkosten rondom het theater, maar ook de bioscoop. Het doel hiervan is om de kosten naar beneden te brengen, gunstiger in te kopen en meer regie te hebben op de programmering.
- *Huisvestingslasten.* De Muze heeft het pand in 2018 verkocht aan de gemeente Noordwijk. Sindsdien huurt De Muze van de gemeente. De huurprijs is ongeveer € 140.000 per jaar en wordt in principe jaarlijks geïndexeerd. De gemeente heeft vanaf 2022 deze indexatie niet toegepast, mede vanwege de financiële situatie van De Muze. In de jaren van COVID-19 heeft de gemeente de huur kwijtgescholden (2020: € 84.782; 2021: € 20.835). Een andere belangrijke component binnen de huisvestingslasten betreft de energiekosten. Deze bedroegen in 2022 € 53.629, in 2023 € 91.068 en in 2024 € 55.891. In de begroting 2025 wordt uitgegaan van € 67.000. De hoge energiekosten worden ook genoemd door De Muze als één van de oorzaken van gerealiseerde exploitatietekorten in 2022 en 2023. Vanuit de gemeente (in samenwerking met De Muze) liggen er plannen om het gebouw meer te verduurzamen en deze kosten qua omvang terug te brengen. Zo zijn er inmiddels warmtepompen geplaatst. Het systeem voor de klimaatbeheersing wordt na verwachting in augustus 2025 geplaatst. Daarnaast lopen er gesprekken met de buren om te onderzoeken in hoeverre thuisbatterijen rendabel zijn. In 2024 zijn maatregelen getroffen ten aanzien van een voordeliger energiecontract. Dit lijkt effect te sorteren, gezien de lagere kosten op dit vlak in 2024.
- *Verkoopkosten.* Dit zijn de kosten rondom PR&M. Deze kosten bedragen ongeveer € 2.000 tot € 3.500 op jaarbasis (realisatie). In de begroting wordt rekening gehouden met € 6.000. Uit deze kosten is af te leiden dat De Muze relatief weinig aan PR&M doet op dit moment.
- *Kantoorkosten*. Dit zijn de kosten die gepaard gaan met de bedrijfsvoering van De Muze. Denk aan automatisering, communicatie, contributies, et cetera. Deze kosten bedragen ongeveer € 56.000 op jaarbasis. Vanuit de gevoerde gesprekken in het kader van dit onderzoek constateren we dat de automatisering van De Muze niet op

orde is. Er wordt gewerkt met niet passende systemen voor de boekhouding en de urenregistratie. Ook het ticketsysteem kent issues. De nieuwe directeur is bezig om dit op orde te brengen. Met ingang van 2025 wordt de overstap gemaakt naar een professioneel boekhoudsysteem (Exact). Daarbij wordt de administratie tijdelijk uitbesteed aan een externe partij (mede vanwege uitval van de eigen administrateur). Dit geldt ook voor de loonadministratie. Voor de registratie van uren wordt per maart 2025 de overstap gemaakt naar een nieuw systeem, omdat de huidige registratie van uren niet in een goed systeem werd gedaan.

- *Algemene kosten.* Dit betreffen bijvoorbeeld de administratiekosten, kosten voor assurantie en overige algemene kosten. Deze kosten bedragen ongeveer € 35.000 per jaar.
- *BTW.* Vanaf 2024 is de gemeente over de huur van het pand btw gaan rekenen. Dat werd voorheen niet gedaan. Dit betekent dat de gemeente opteert voor belastbare verhuur. Dit heeft een kostenverhogend effect voor De Muze, omdat de belaste prestaties niet geheel kunnen worden teruggevraagd.

In bovenstaande opsomming van de kosten is aangegeven dat De Muze een aantal maatregelen heeft getroffen om kosten te besparen. De maatregelen ten aanzien van energie (zie huisvestingslasten) hebben reeds effect gesorteerd in de vorm van lagere lasten. Voor wat betreft de directe voorstellingskosten van de theater- en de filmfunctie worden voordelen verwacht. Met betrekking tot de kantoorkosten zijn besparende maatregelen doorgevoerd.

Vermogenspositie

Het volgende overzicht geeft de kengetallen weer om de vermogenspositie van het theater te duiden.

Tabel 8 Ontwikkeling van de kengetallen aangaande de vermogenspositie van De Muze voor de jaren 2018-2024

Kengetallen Vermogenspositie	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solvabiliteit totaal vermogen	0,49	0,59	0,69	0,58	0,27	0,06	0,25
Debtratio	0,51	0,41	0,31	0,42	0,73	0,94	0,75
Netto werkkapitaal	€ 295.490	€ 343.672	€ 453.880	€ 311.744	€ 119.247	-€ 19.076	€ 137.059
Mutatie netto werkkapitaal		€ 48.182	€ 110.208	-€ 142.136	-€ 192.497	-€ 138.323	€ 156.135
Current ratio	1,67	2,15	3,00	2,14	1,28	0,94	1,31
Quick ratio	1,66	2,13	2,98	2,11	1,26	0,92	1,29

In de periode na 2021 is de vermogenspositie van De Muze aanzienlijk verslechterd. Dit is vooral veroorzaakt door de negatieve exploitatieresultaten in 2022 en 2023, mede door de gedane investeringen in die boekjaren. In 2023 is er sprake van zorgwekkende kengetallen. De Muze heeft een solvabiliteit van 0,06. Dit is fors lager dan een norm van 0,3. Dit wil zeggen dat De Muze geen eigen vermogen heeft en daarmee geen reserves om risico's op te vangen, alsmede investeringen te doen. Dit laatste uit zich ook in een negatief netto werkkapitaal. Het eigen vermogen van De Muze bestaat uit de volgende componenten (ultimo 2023):

- Bestemmingsreserve onderhoud: + € 135.400 (bedoeld voor planmatig onderhoud).
- Continuïteitsreserve: + € 140.000 (bedoeld voor doorbetaling van lonen medewerkers bij calamiteiten).
- Overige reserves: -/- € 254.283.

Bovenstaande componenten maken duidelijk dat de reserves die positief zijn, bestemd zijn, niet zonder herbestemming aanwendbaar zijn en gebruikt vanwege de negatieve overige reserves. Dit maakt de vermogenspositie van De Muze inflexibel, naast het feit dat deze onvoldoende en daarmee uiterst kwetsbaar is.

In 2024 is door de extra bijdrage van de gemeente (€ 200.000) een positief exploitatieresultaat gerealiseerd, waarbij dit is gedoteerd aan de reserves van De Muze. Hierdoor is de vermogenspositie weer verbeterd. Zoals eerder aangegeven heeft deze extra subsidie van de gemeente in principe een tijdelijk karakter (alleen voor 2024 en 2025). De extra subsidie voor 2025 zal naar alle waarschijnlijkheid de vermogenspositie weer wat verder verbeteren. Hierdoor heeft De Muze weer wat meer werkkapitaal om investeringen te doen en meer weerstandsvermogen om risico's op te vangen. In principe vervalt na 2025 de extra subsidie. De jaarrekening 2024 laat zien dat De Muze niet zonder deze extra subsidie kan, met als gevolg negatieve exploitatieresultaten en een negatieve impact op de vermogenspositie.

Beoordeling Bedrijfsvoeringskracht: Financiën
De Muze staat er op dit moment financieel-technisch slecht voor. Het resultaat van de jaarrekening 2024 heeft wat ademruimte gebracht, maar dit is in principe tijdelijk van aard. Een grote complicerende factor hierbij is dat de financiële basis niet op orde is. Financiële processen zijn beschreven, maar niet geborgd, waardoor volledige en consistente financiële sturingsinformatie ontbreekt. Hierbij constateren we dat de vermogenspositie de afgelopen jaren is uitgehold. Vanaf 2018 zijn investeringen en exploitatietekorten gedekt door de inzet van reserves, zonder dat actief is gestuurd op herstel van deze reserves. De boekjaren 2022 en 2023 zijn afgesloten met negatieve

exploitatieresultaten. Deze hebben een zwaar beslag gelegd op de reserves van De Muze en deze dusdanig uitgehold dat er acute liquiditeitsproblemen ontstonden begin 2024.

De vermogenspositie was ultimo 2023 onvoldoende en kritisch van aard. Het resultaat van 2024 heeft verlichting gebracht, maar het blijft wankel. De Muze heeft heel beperkt vermogen om risico's op te vangen en heeft onvoldoende werkkapitaal om investeringen te doen. De gemeente Noordwijk heeft voor 2 jaar extra subsidie beschikbaar gesteld, waarbij de constatering is dat een deel reeds is besteed aan het wegwerken van de achterstand als gevolg van de acties om de financiële basis op orde te brengen. De liquiditeitspositie is door de extra subsidie even hersteld, maar is kritisch. De vooruitzichten (door middel van de begroting 2025) zijn niet gunstig. Voor dat boekjaar wordt een exploitatietekort begroot van -/- € 160.184. Door middel van de aanvullende subsidie (eenmalig) van € 200.000 wordt dit opgevangen. Vanaf 2026 valt deze aanvullende subsidie (zonder aanvullende besluitvorming) weg. De Muze heeft geen eigen mogelijkheden om dergelijke tekorten op te vangen. Daarnaast zijn er nog mogelijke risico's aanwezig, bijvoorbeeld in de mogelijke verplichtingen als gevolg van overuren. Dit zet de continuïteit van De Muze onder druk.

We concluderen dat het bestuur van De Muze niet proactief gestuurd heeft op de financiële situatie van De Muze in de periode tot en met 2023. Met kunst en vliegwerk en in samenwerking met de gemeente Noordwijk is een faillissement begin 2024 net afgewend. Hierbij merken we ook op dat de gemeente onvoldoende een 'vinger aan de pols' heeft gehouden ten aanzien van de financiële sturing. Op basis van de verantwoording bij de subsidies zien we geen proactieve acties vanuit de gemeente. Pas na signalen van het bestuur van De Muze heeft de gemeente geacteerd. Er worden door de nieuwe directeur nu stappen gezet om de financiële basis op orde te maken. Dit kost tijd en de financiële situatie van De Muze is nog steeds precair. Een structurele oplossing is noodzakelijk.

5.4.2 Organisatorische analyse

Governance

De rechtspersoonlijkheid van De Muze is die van een stichting: Stichting De Muze Noordwijk. In paragraaf 5.1 hebben we de statutaire doelstelling van de stichting opgenomen.

De stichting heeft niet de status van een 'Algemeen Nut Beogende Instelling' (ANBI). Met een dergelijke status is het voor (potentiële) donateurs mogelijk om aan De Muze belastingvrij een gift te verstrekken. Het bestuur geeft aan eerder een aanvraag te hebben gedaan, maar dat deze is afgewezen, omdat de stichting statutair niet voldoet aan de criteria.

De stichting kent een ‘directie - bestuurmodel’. Het bestuur van de stichting bestaat uit vijf leden. Een bestuurslid wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan tweemaal worden herbenoemd. Het bestuur geeft aan in de praktijk al lange tijd als een ‘toezichthoudend orgaan’ te functioneren (conform het RvT-model). Daarvoor hebben we geen aanwijzingen gevonden.

Er zijn geen profielen voor de leden van/functies binnen het stichtingsbestuur opgesteld. Met het aantreden van een nieuwe penningmeester is het aandachtsgebied 'financiën’ weer geborgd. Maar we missen in het huidige bestuur uitdrukkelijk specifieke kennis met betrekking tot het inhoudelijke werkveld (de podiumkunstensector), exploitatie en cultureel ondernemerschap.

Het rooster van aftreden bestuursleden is als volgt:

Tabel 9 Rooster van aftreden Raad van Bestuur De Muze

	Benoemd per	Aftredend
Bestuurslid	01-05-2017	01-05-2029
Bestuurslid	01-05-2017	01-05-2029
Bestuurslid	01-12-2019	01-12-2031
Bestuurslid	01-01-2022	01-01-2034
Bestuurslid	01-06-2024	01-06-2036

Er is een directiestatuut opgesteld, waarin onder andere het mandaat van de directeur is vastgelegd.

Het bestuur vergadert in beginsel een maal per kwartaal in aanwezigheid van de directeur. In de praktijk blijkt dit thans 1x per twee maanden te zijn. Desgewenst kan dit vaker zijn. Van een bestuursvergadering wordt een verslag gemaakt.

De directeur rapporteert aan het bestuur middels een (financiële) kwartaalrapportage. Daarnaast heeft de penningmeester van de stichting rechtstreeks toegang tot het boekhoudsysteem.

De stichting geeft aan dat sinds het aantreden van de nieuwe directeur de gedragscodes voor de culturele sector worden gevolgd: de *Governance Code Cultuur*, de *Fair Practice Code* en de *Code Diversiteit & Inclusie*. Omdat er (nog) geen inhoudelijk en financieel jaarverslag 2024

beschikbaar is, hebben we niet kunnen vaststellen hoe deze codes worden toegepast en/of hoe de werking ervan wordt verantwoord.
Er is door De Muze geen meerjaren-inhoudelijk beleidsplan/strategisch plan opgesteld en ook geen meerjarenbegroting. Voor de organisatie is onvoldoende duidelijk waar naartoe wordt gewerkt en om welke reden(en). Daarmee ontbreekt de basis voor een adequate sturing.

De afbakening tussen de rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur en de directie is weliswaar helder beschreven, maar de praktijk is soms anders. Na bestudering van een aantal casussen door de jaren heen blijft tenminste het beeld hangen van een bestuur dat te weinig stuurt op het moment dat het nodig is en te veel stuurt op het moment dat het niet nodig is.

Organisatie
Stichting De Muze Noordwijk kent acht medewerkers die in vaste dienst zijn en twee medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, tezamen 6,29 fte (bij 36 uur). Naar functies en/of taken is de verdeling als volgt:

Tabel 10 Opbouw van de organisatie van de Muze

	Fte
Directie/programmering	0,89
Administratie	0,50
Facilitair	1,44
Techniek	1,67
Kassa/horeca	1,79
Totaal	**6,29**

NB Dit is een globale verdeling. In sommige gevallen worden functies en/of taken gecombineerd.

Er zijn tien oproepkrachten binnen De Muze werkzaam. Deze medewerkers zijn actief in de horeca en/of bij de kassa. In het geval van de horeca bedraagt de inzet in de periode september-mei gemiddeld 110 uur (= 22 diensten) per maand. Voor de techniek bedraagt dit 30-40 uur (3-4 diensten) per maand.

Daarnaast zijn er circa 45 vrijwilligers binnen De Muze actief, per voorstelling gemiddeld zes. De vrijwilligers vervullen taken in het kader van ‘gastheer- of gastvrouwschap’, het scannen van kaartjes en het bemensen van de garderobe.

De stichting volgt de cao Nederlandse Podia. De stichting is geen lid van de werkgeversvereniging (WNP). De stichting is wel lid van de brancheorganisaties VSCD en NVBF.

De marketingfunctie is niet (vast) belegd in de organisatie van De Muze. De nieuwe directeur heeft voor deze functie een ZZP-marketingspecialist aangetrokken, vooralsnog voor 6 uur per week. De directeur heeft het voornemen de ureninzet ten behoeve van marketing substantieel uit te breiden en structureel op te nemen in de organisatie.

Intern werd tot voor kort circa 18 uur besteed aan de uitvoering van administratieve taken door een medewerker in vaste dienst. Deze functie is inmiddels uitbesteed. We schatten in dat hiermee 8-12 uur inzet per week is gemoeid.

De directeur geeft aan dat de personeelsdossiers niet op orde en/of niet volledig zijn (actuele functie- en taakbeschrijvingen, jaargesprekken). We hebben een bestand 'Procesbeschrijving De Muze' mogen ontvangen. Hierin zijn de functie- en taakomschrijvingen, alsmede de belangrijkste processen binnen de organisatie beschreven. Op basis van de gevoerde gesprekken constateren we dat er geen tot weinig bekendheid is met dit document binnen de organisatie van De Muze en dat beschreven zaken niet volledig zijn geborgd in de dagelijkse praktijk.

Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de organisatie al lange tijd geen heldere structuur kent en dat adequate sturing heeft ontbroken. Ook werd waardering voor de getoonde inzet gemist. Er is sprake van een organisatie die lange tijd verwaarloosd is. Het gevolg hiervan is dat de coördinatie en/of afstemming tussen de afdelingen ontbrak. Hierdoor is de effectiviteit van de uitvoering van de dienstverlening verslechterd. Op dit vlak is de constatering dat een verdere professionaliseringsslag/(her)structurering nodig is om zo de basis van De Muze op orde te krijgen.

Als we de vaste personeelsformatie van De Muze afzetten tegen de schaalgrootte van het theater en cultureel centrum, en tegen het aantal activiteiten dat op jaarbasis wordt geïnitieerd en/of georganiseerd, dan is deze in omvang passend, maar qua competenties en effectiviteit onvoldoende geëquipeerd voor de opdracht.

Er wordt binnen De Muze met verschillende administratieve en/of informatiesystemen gewerkt. Zoals eerder aangegeven in paragraaf 5.4.1 betroffen dit voor een deel systemen die niet voldeden: het financiële systeem en het urenregistratiesysteem. Voor het ticketsysteem wordt gewerkt met TicketWorks. De nieuwe directeur is bezig om nieuwe systemen aan te schaffen, die congruent c.q. 'koppelbaar' zijn. Hierdoor zal het straks eenvoudig(er) zijn om de juiste managementinformatie te genereren, alsmede informatie te

gebruiken voor PR&M. Dit betekent ook dat toepassingen binnen bijvoorbeeld Ticketworks op het gebied van marketing meer gebruikt kunnen gaan worden. Tot op heden wordt hier geen gebruik van gemaakt.

Beoordeling Bedrijfsvoeringskracht: organisatie
De organisatie van De Muze is onvoldoende geëquipeerd voor de opdracht die zij moet uitvoeren en/of voor de doelen die zij zichzelf (statutair) heeft gesteld. Op cruciale onderdelen van de organisatie is er te weinig capaciteit, kennis/ervaring en slagkracht (o.a. inhoudelijk/strategisch beleid, financieel beleid/controlling, HRM en marketing).
Er wordt onvoldoende proactief gestuurd (zie ook paragraaf 5.4.1) en er is onvoldoende zorg voor het personeel. De afbakening tussen de rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur en de directie is weliswaar helder beschreven, maar de praktijk laat regelmatig een ander beeld zien.
Een heldere stip op de horizon voor de gehele organisatie ontbreekt ("waar werken we naartoe en waarom").
Samenvattend: De basis voor de organisatie dient eerst op orde te worden gebracht voordat De Muze nieuwe wegen kan inslaan. Dit vraagt nog een aanzienlijke investering (zie ook hoofdstuk 6, Scenario's).

5.4.3 Fondsenwerving en sponsoring

Fondsenwerving begint met het werven van betrokkenheid en het aansluiten bij het belang van de 'gevers'. Het gaat om het delen van elkaars waarden en het gezamenlijk bereiken daarvan. Alleen op gedeelde waarden is het mogelijk zaken te doen en daarvoor een passende vorm te vinden. Fondsenwerving is daarmee in feite verkoop met een aantrekkelijk winstpercentage (70% winst, 30% kosten). In het kader van De Muze gaat het niet alleen om wat De Muze wil krijgen, maar ook om te weten waartoe anderen bereid zijn te geven aan De Muze. We hebben om die reden dan ook gesproken met een dwarsdoorsnede van zakelijke en maatschappelijke prospects (gevers) uit Noordwijk. De doelstellingen/geefmotieven van de institutionele en private fondsen kennen we uit onze dagelijkse adviespraktijk in fondsenwerving.

Om zicht te krijgen op de inzet van fondsenwerving voor het vergroten van inkomsten door De Muze hebben we interne en externe factoren gewogen. Onder fondsenwerving verstaan we een breed scala aan meeropbrengsten uit fondsen, sponsoring, partnerships en in-kind leveringen (goederen en diensten om niet), Major Donors en individuele donateurs (Vrienden). Het denkkader van de Culturele Waardenkaart hebben we hierbij gebruikt als model. Daarnaast hebben we deze waarden afgezet tegen het geefmotief van toekomstige prospects.

Cultuursponsoring en fondsenwerving: randvoorwaarden
Voor cultuursponsoring geldt dat prospects niet willen aanhaken op een onaantrekkelijke rol als financier van een exploitatietekort en berichten over dreigend faillissement. Prospects geven daarentegen wél voor campagnes voor natuurrampen of oorlogen. Daaronder ligt een heel ander soort geefmotief vanuit noodhulp. Aangezien theaters bekend staan als feestelijke uitgaanslocaties die een betalend publiek een beleving bieden, is het sponsoren van een theater in problemen geen aantrekkelijke wervingsfactor. De oprichting en exploitatie van theaters zijn over het algemeen een overheidstaak. Fondsen en bedrijven dragen daarom niet bij aan exploitatie. Daarentegen zijn zij wel bereid culturele organisaties te helpen om bijzondere projecten te realiseren waarin de gemeentelijke subsidie niet voorziet. Cultureel ondernemerschap wordt daarin juist wél aangemoedigd en beloond. Prospects willen steunen of een partnership aangaan om te delen in het verwachte succes en de exposure daarvan. Overeenkomsten voor steun zijn altijd kortlopend (maximaal drie jaar) en gericht op aantoonbare (filantropische) impact en voor bedrijven ook gericht op een aantrekkelijke tegenprestatie (naamsbekendheid en hospitality). Hiervoor geldt een fiscaal voordeel, mits de gesteunde organisatie een ANBI-status heeft. De Muze heeft nog geen ANBI-status: dit vermelden we als actiepunt.

Een gezonde exploitatie en voldoende gemeentelijke steun zijn voor fondsen een voorwaarde, ook bij aanvragen voor kortlopende projecten. Daarbij geldt ook dat de (bewezen) solvabiliteit over enkele voorgaande jaren een wegingsfactor is in de toekenning. Uiteraard is het ook mogelijk steun te krijgen vanuit een plan voor verbetering of doorstart naar de toekomst, mits in het licht van een toekomstige duurzame exploitatie.

Om fondsenwerving succesvol in te zetten is het noodzakelijk om een goed onderbouwd toekomstplan te hebben. In het geval van De Muze betreffen dit de scenario’s, zoals genoemd in hoofdstuk 6 van dit rapport. Onderdeel van het toekomstplan kunnen een aantal (meerjaren) deelprojecten zijn: zoals bijvoorbeeld educatieprojecten of specifieke programmering van cross-overs: voorstellingen of performances waarin verschillende disciplines gemixt worden, zoals zorg/dans/woord/film/natuur/muziek. En samenwerkingsprojecten met andere theaters en festivals, op inhoudelijke thematische invulling en vergroting van het publieksbereik. De aanschaf van bepaalde roerende goederen die hiervoor nodig zijn - en op termijn blijvend ingezet kunnen worden - kunnen hiermee gefinancierd worden. Wil De Muze fondsenwerving in de volle breedte inzetten, dan moet het plan voor de toekomst ook inspiratie voor gevers en samenwerkers bieden, en duidelijk maken wat hun rol zou kunnen zijn.

Belang van innovatiekracht
Om aan fondsenwerving te kunnen doen, is ruimte nodig voor innovatiekracht, voor nieuwe en onderscheidende projecten en ideeën. Projecten die te vertalen zijn in nieuwe

verdienmodellen. Momenteel staat de organisatie echter al onder spanning om de normale bedrijfsvoering door te kunnen zetten. We vrezen dat de benodigde ruimte voor innovatie zowel in aandacht als in uren een knelpunt is, waardoor innovatie niet tot nauwelijks van de grond komt (zie ook onze constatering in paragraaf 5.3).
Om prospects te kunnen benaderen moet een sponsorpropositie ontwikkeld worden, met een duidelijke stip op de horizon. Zoals benoemd in paragraaf 5.4.2 ontbreekt dit nu voor De Muze. De propositie voor fondsen en sponsors moet een overtuigend en vooral inspirerend verhaal zijn. Dit ontwikkelproces en onze rol om dat te begeleiden, behoort tot fase 2 van onze opdracht. Het uitvoerende werk daarvoor ligt in handen van de directeur. Hij is immers in- en extern 'het gezicht' van het theater en vormt als het ware het 'boegbeeld' van De Muze. Daarnaast ligt er ook een taak voor het bestuur in dit proces, als ondersteuner en sparringpartner van de directeur. Het bestuur bewaakt de voortgang en is inzetbaar voor het leggen van contacten. Het bestuur heeft in het gesprek met ons aangegeven voor zichzelf geen primaire rol te zien in de fondsenwerving, omdat dit in de ogen van het bestuur in de eerste plaats een taak van de directeur is. Het bestuur ziet wel een ondersteunende rol op dit vlak. Dit verzwakt enigszins datgene wat we voor ogen hebben: het versterken van de competenties van fondsenwerving organisatiebreed, zie ook onze constatering in paragraaf 5.4.2 op dat vlak in relatie tot de governance.

Reputatiemanagement en marketing
Zoals hierboven geschetst**,** is succesvolle fondsenwerving alleen mogelijk vanuit een goede reputatie en een duidelijke waarneembare koers van De Muze op de beleving van de bezoeker. Dat begint bij een goede website met adequate informatie en belangrijke zaken als de uitstraling van het gebouw en inrichting. Het gaat daarbij om de totaalbeleving.
De huidige website geeft een oppervlakkig beeld van wat het theater te bieden heeft en wat hun USP's zijn (Unique Selling Points). De website is statisch en weinig publieksvriendelijk.

Fondsenwerving raakt vele kanten van de bedrijfsvoering, maar loopt vooral heel nauw in lijn met de marketing. Het huidige marketingplan[11] geeft weinig inzicht, het roept daarentegen vragen op die niet beantwoord worden. Een fijnmazige jaarplanning ontbreekt: er is geen overzicht van acties en wie het uitvoert. Dat zou leidend moeten zijn om te kunnen sturen. Het is opvallend dat er geen targets zijn opgenomen en dat cijfers ontbreken. Om stappen te kunnen gaan zetten voor fondsenwerving moet dit concreet en werkbaar gemaakt worden: meer gericht op de uitvoering. De reputatie van De Muze moet herijkt worden en actief gemanaged, vanuit een helder beeld wat De Muze wil zijn en voor wie. De capaciteit in kwalitatieve en kwantitatieve zin van de marketeer van De Muze is voor fondsenwerving een belangrijke factor om resultaat te halen.

[11] De Muze, 2024, *Marketingplan De Muze*, p. 1-13.

Quickscans bedrijfsleven, fondsen, vrienden

Bedrijfsleven regio

Om de potentie voor sponsoring voor De Muze te bepalen, hebben we een quickscan uitgevoerd op basis van deskresearch. De uitkomsten van deze analyse hebben we verrijkt en gevalideerd in gevoerde gesprekken met meerdere zakelijke partijen in en uit de regio Noordwijk.

De regio (Duin- en Bollenstreek) kent een grote mate van bedrijvigheid, die vooral bestaat uit MKB-ondernemingen. Er is geen grote industrie met 'grote merken' gevestigd in de regio. Wel zijn er veel recreatie- en toeristische bedrijven (hotels, cafés, campings), veel retail en bouwbedrijven. Er zijn een tweetal grotere vervoerbedrijven. Een opvallend groot aantal bedrijven in Noordwijk zijn vermogensbeheerders (privé kapitaal). Deze kunnen voor de fondsenwerving wel interessante prospects zijn als Major Donors (eigenaren). Het zijn geen bedrijven met een actieve handelspositie en zij hebben daarom weinig belang bij sponsoring. Verder zijn er veel tuinbouwbedrijven (bollenkwekerijen), gevestigd in de regio met daarop gerichte dienstverleners, zoals uitzendbureaus. De ondernemersverenigingen zijn goed georganiseerd en ontmoeten elkaar regelmatig. De overkoepelende Noordwijkse Ondernemers Vereniging heeft 500 leden.

We constateren dat de economische omstandigheden voor sponsorwerving in de regio relatief gunstig zijn. We zien echter dat er geen grote sponsoren in de omgeving van De Muze zijn die belang hebben bij een sponsorship. De positie van het theater is daartoe niet onderscheidend genoeg en het publieksbereik te klein. Wel zien we mogelijkheden - onder voorwaarde van een sterke propositie - om een groot aantal sponsors voor kleinere bedragen te verbinden als Maatschappelijke Aandeelhouders. Voor veel bedrijven kan dat een invulling zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Actueel in dat licht is de NL-wetgeving Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en EU-regels op het gebied van Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).
Bedrijven zoeken een goede invulling voor deze verplichting. Uit onze ervaring weten we dat bedrijven juist in de eigen regio bereid zijn hun winst te besteden aan een maatschappelijk doel, omdat het een bijdrage is aan voorzieningen voor hun werknemers die daar wonen.
We denken dat er voor De Muze uitstekende kansen liggen met een meerwaarde voor beide partijen. Met een campagne gericht op het werven van aandeelhouders zou De Muze stapsgewijs - in een aantal jaren - kunnen bouwen aan een grote kring van vaste ondersteuners en ambassadeurs. Naast de inbreng van kapitaal kan dit ook de reputatie van De Muze versterken als ondernemende organisatie (vergroting cultureel ondernemerschap). Deze wijze van sponsoring blijkt het bedrijfsleven aan te spreken. We hebben een dergelijke campagne inmiddels voor twee culturele projecten (2024-tot heden) succesvol ontwikkeld: in Delft voor Filmhuis Lumen en in Kerkrade voor het Discovery Museum. Beide campagnes lopen momenteel en zijn te vinden op social media en de websites van beide organisaties.

Om hier doelgericht aan te werken moet een uitgebreidere scan (corporate scan) gemaakt worden van het lokale en regionale bedrijfsleven met daaraan gekoppeld een plan voor de benadering in fasen. Ook dit komt aan de orde in fase 2 van onze opdracht.
Het bedrijfsleven heeft aangegeven open te staan voor samenwerking. De recreatieve/horecaondernemers geven aan dat het recreatiepubliek niet meer beperkt is tot de zomer, maar dat het een trend is om ook 's winters aan zee te verblijven. Daar zou een mooie kans liggen voor bijvoorbeeld joint-promotion in de vorm van in-kind sponsoring genoemd. De Muze kan hiermee zonder kosten het bereik vergroten en nieuwe doelgroepen bereiken.

Fondsen
De kansen bij fondsen in relatie tot De Muze zijn gebaseerd op onze ervaring en expertise. Voor vele opdrachtgevers zoals theaters en musea maken we fondsenscans (gericht onderzoek naar passende fondsen) voorafgaand aan de aanvragen die we dagelijks begeleiden.
Bij de cultuurfondsen zijn vele mogelijkheden, zij het altijd kortlopend (soms voor drie jaar) op projectbasis met een begin en een eind. Enkele geschikte fondsen daarvoor zijn CultuurFonds, Fonds Podiumkunsten, Fonds Cultuur Participatie, VSB Fonds. De fondsen zijn een variëteit van institutionele rijksfondsen, bedrijfsfondsen en een veelheid aan kleine en grote private fondsen. Vaak zijn ook regionale, meer algemene fondsen bereid bij te dragen op een bepaald thema.
Aangevraagd kan worden voor vernieuwende samenwerkingen, eigen producties met een regionaal verhaal, publieksbenadering, jeugd- en jongerenaanbod, ouderen, LHBTI, slavernij- en oorlogsverleden en vele verschillende thema's, bij voorkeur met een educatieve doelstelling. Hiervoor kan in samenwerking met makers programmering gemaakt worden. Een andere rol dan nu, waarin De Muze intermediair is. Het is niet mogelijk om een bijdrage van fondsen te krijgen voor de inkoop van het gebruikelijke theateraanbod. In het kader van de rol van ontwikkelaar van programmering is het een voordeel dat theater zo veelzijdig kan zijn in thema's en publiek. Voor een theater zijn er meer kansen dan bijvoorbeeld voor een museum dat aan een collectie of onderwerp gebonden is. Het vinden van passende fondsen maakt onderdeel uit van fase 2 van onze opdracht. Het ontwikkelen van onderscheidende programmering zou deel uit kunnen gaan maken van de bedrijfsvoering, net als de fondsenwerving daarvoor. Het is belangrijk dat die kennis de komende jaren geborgd wordt in de organisatie. Uiteraard is het ook een optie om daar externe hulp bij in te zetten.

Vrienden en Major Donors De Muze
Op basis van onze sectorbrede praktijkervaring in donateurswerving hebben we de werving en tegenprestaties van Vrienden van de Muze bekeken.

Het werven van Vrienden wordt nu ad hoc gedaan zonder plan of jaarlijkse doelstelling. De houding is zeer afwachtend. De informatie erover op de website geeft geen duidelijkheid wat het inhoudt als je Vriend wordt. De uitvoering is in handen van de theaterkassa. Wervingsacties worden niet gehouden. Het verschijnen van het nieuwe programmaboekje blijkt voor bezoekers meestal reden om Vriend te worden, omdat zij in de voorverkoop kunnen reserveren. De tegenprestatie gedurende het seizoen bestaat uit enkele malen gratis entree bij niet verkochte voorstellingen. Dat levert ongenoegen op als klanten al kaarten hebben. Acties zijn niet gepland. Er is geen staffel van wat geldig is voor 1 of 2 personen.

We denken dat met een goede aanpak en planning de opbrengst vergroot kan worden. Momenteel zijn er plusminus 138 Vrienden à € 50,-, wat niet inzichtelijk kon worden gemaakt. Van relatiebeheer is geen sprake, het ontbreekt aan overzicht. De Vrienden zijn voornamelijk afkomstig uit de vaste senior bezoekers. Met een goed gericht plan van aanpak zit hier nog veel ruimte voor groei. Daarbij zou ook de verdieping ingezet kunnen worden naar het actief werven van Major Donors (grote private gevers/vermogensbezitters) die veel grotere bedragen zouden kunnen bijdragen. Het maken van het plan daarvoor en daarbij behorende acties behoort bij fase 2 van onze opdracht.

Strategie en advies
Voor een strategische uitvoering geldt dat een groot aantal processen als radertjes gelijktijdig moeten gaan lopen. Er moeten realistische te behalen targets worden opgesteld, gebaseerd op deelplannen zoals bijvoorbeeld educatie en programmering. Er moet onderzoek gedaan worden, de organisatie moet kennis verwerven om de keuzes te kunnen maken in een stapsgewijze aanpak. Ook om het werkbaar te houden in relatie tot de targets. Fondsenwerving brengt voor De Muze extra werkzaamheden met zich mee. Goede voorbereiding kost tijd en aandacht. Fondsenwerving raakt aan veel onderdelen van de bedrijfsvoering, denk aan het ontwikkelen van sales skills, relatiebeheer en gastvrijheid. Het is goed om de acties vast te leggen in een routeplan dat één tot anderhalf jaar vooruit kijkt, inclusief de evaluatiemomenten waarop kan worden bijgestuurd.

Beoordeling Bedrijfsvoeringskracht: fondsenwerving en sponsoring
De bedrijfsvoering is onvoldoende toegerust om op korte termijn aan succesvolle fondsenwerving te beginnen. Hiertoe zijn plannen met doorzicht naar de toekomst nodig. Het ontbreekt De Muze (nog) aan overzicht en slagkracht om deze te ontwikkelen.

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

5.5 Publiekskracht

In het jaarverslag 2023 van De Muze[12] is een bezoekersanalyse opgenomen. Deze analyse gaat achtereenvolgens in op de *bezoekfrequentie*, het *moment van aankoop*, de *leeftijd van de bezoekers* en de *herkomst van de bezoekers*. Dit is zowel gedaan voor de 'theaterfunctie' als voor de 'filmfunctie' van De Muze.

Het valt op dat er relatief weinig herhalingsbezoek is. Dit geldt zowel voor het theater als voor de film. Ook valt het relatief lage aandeel van de theaterbezoekers uit de eigen gemeente op (minder dan een derde komt uit de gemeente Noordwijk). Deze feiten en het gegeven dat de gemiddelde bezetting bij de professionele theatervoorstellingen rond de 60% ligt, maken dat mag worden gesteld dat op dit ogenblik maar een beperkt aantal inwoners van Noordwijk gebruikmaakt van de theaterfunctie. Voor de filmfunctie geldt min of meer hetzelfde.

NB Hierbij dient wel te worden aangetekend dat in de bezoekersanalyse de herkomst van een deel van de bezoekers niet bekend en/of geregistreerd is.

Hoewel de leeftijd van bijna 22% van de theaterbezoekers niet bekend is, domineren de leeftijdsgroepen 30-40, 40-50, 50-60 en 60–70 jaar. Ruim 65% van de bezoekers zit in deze leeftijdscategorie. Het filmbezoek laat een min of meer vergelijkbaar beeld zien.

De Muze heeft een website die in 2023 circa 138.000 actieve gebruikers kende. Ten opzichte van 2022 betekende dit een toename van ruim 30%. Dit is een herkenbaar beeld. Ook de theatersector digitaliseert in hoog tempo. Daarnaast is De Muze actief op social media. Op Facebook en Instagram had De Muze in 2023 respectievelijk 6.339 en 1.488 volgers. Ook hier is een stijging ten opzichte van 2022 te zien. Overigens merken we op dat de Facebookpagina, na het vertrek van de vorige directeur, opnieuw opgebouwd moest worden.

De Muze voert geen (periodiek) klanttevredenheidsonderzoek uit.

Tijdens de 'focusgroepbijeenkomst'/Meedenkavond op 18 maart 2025, als onderdeel van het onderzoek, kwam (samenvattend) het volgende naar voren:
De sterke punten van De Muze zijn het diverse aanbod en de rol als 'cultureel centrum' voor verenigingen. Tegelijkertijd is er ruimte voor verbetering op het gebied van marketing (zichtbaarheid, ook in de regio), samenwerking met culturele verenigingen en makers, en (cultureel) ondernemerschap. De Muze kan een breder en dynamischer cultureel centrum worden door meer activiteiten overdag te initiëren en een meer uitnodigende sfeer te creëren

[12] De Muze, 2024, *Jaarverslag De Muze 2023*, april 2024, p. 1-16.

rondom de voorstellingen (nazit horeca werd in dit verband genoemd). De tarieven voor het gebruik van het ‘cultureel centrum’ zijn een belangrijk aandachtspunt.

H6 | Ontwikkelingsrichtingen

Op basis van onze analyse (zie de hoofdstukken 4 en 5) werken we in dit hoofdstuk een aantal scenario's c.q. ontwikkelingsrichtingen uit voor het toekomstbestendig maken van De Muze. Voordat we deze ontwikkelingsrichtingen uitwerken en aangeven wat de voordelen, nadelen/risico's en randvoorwaarden per ontwikkelingsrichting zijn, gaan we in op een aantal uitgangspunten die voor alle drie de ontwikkelingsrichtingen van toepassing zijn. Het is van belang te beseffen dat deze uitgangspunten bestendigd moeten worden alvorens er invulling kan worden gegeven aan één van de scenario's.

Voor de volledigheid betrekken we bij de verdere uitwerking ook het scenario dat het huidige beleid wordt voortgezet (status quo). We hebben dit het '0-scenario' genoemd.

Uitgangspunten
Voor de ontwikkelingsrichtingen die we in de navolgende paragrafen beschrijven gelden de volgende (algemene) uitgangspunten:

a. De keuze voor een bepaalde ontwikkelingsrichting is primair een inhoudelijke keuze. Aan de orde is de vraag welk activiteitenaanbod er op het gebied van professionele podiumkunsten, cultuureducatie en/of ondersteuning van verenigingen past en/of gewenst is bij de aard en schaalgrootte van de gemeente Noordwijk. De daarvoor benodigde structurele middelen zijn een resultante van de inhoudelijke keuze. Op het moment van besluitvorming dient de bekostiging passend te zijn (rekening houdend met het dan geldende prijspeil).
b. De continuïteit is voldoende geborgd. Dit geldt voor het activiteitenaanbod, voor de organisatie en voor het in stand houden van de faciliteiten. Randvoorwaarden ten aanzien van de scenario's dienen passend te zijn: beschikbare middelen (structurele bekostiging), capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) en een voldoende voor de functie(s) toegerust pand.
c. Er dient binnen de organisatie van De Muze voldoende kennis en kunde (in kwalitatieve en kwantitatieve zin) aanwezig te zijn om uitvoering te geven aan de gekozen ontwikkelingsrichting.
d. Er wordt een 'streep onder het verleden' gezet. De keuze voor een ontwikkelingsrichting betekent een nieuw startpunt en is de koers voor de lange termijn. Dit betekent dat ook vast wordt gehouden aan deze koers (borging koersvastheid).
e. Er worden voldoende incidentele middelen beschikbaar gesteld om de gekozen ontwikkelingsrichting te implementeren. Per scenario zijn indicatief de benodigde bedragen weergegeven in tabel 13, en de daarbij behorende toelichting.
f. De vermogenspositie dient over voldoende reserves te beschikken om de (gebruikelijke) risico's die horen bij de exploitatie van een professionele

podiumvoorziening/centrum voor de kunsten zelf te kunnen opvangen. De huidige reservepositie van het theater (ultimo 2023) is op dit moment onvoldoende (zie paragraaf 5.4.1). Een punt van aandacht betreft daarbij ook het vermogen om te investeren (liquiditeit), zie hiervoor ook paragraaf 5.4.1, omdat de investeringsbegroting nog niet in de begroting is opgenomen.

g. Ondernemerschap, gericht op het genereren van meer derde geldstromen (commerciële activiteiten, sponsoring, fondsen, et cetera) wordt verder doorontwikkeld.
h. Voor de scenario's dient voldoende draagvlak te zijn vanuit de samenleving.
i. Het is van belang om de sturingsinformatie vanuit De Muze te versterken richting de gemeente Noordwijk, zodat proactief en tijdig kan worden gestuurd. Dit kan bijvoorbeeld worden bewerkstelligd door te gaan werken met een begroting met een meerjarenperspectief, waarbij meerdere jaren naar voren wordt gekeken, gebaseerd op een strategische visie.

Om invulling te geven aan bovenstaande (kwartiermaken) gaan we uit van een periode van één jaar. Daarvoor dient al wel een keuze te worden gemaakt ten aanzien van onderstaande scenario's, die richtinggevend zijn. Voor de uitvoering van de scenario's (invulling geven aan een robuuste Muze) gaan we uit van een implementatie- en bouwperiode van drie jaar.

6.1 '0-scenario': handhaven huidige beleid

In dit scenario blijft het beleid van de Stichting De Muze Noordwijk ongewijzigd. Dat geldt ook voor de opdracht die de gemeente Noordwijk aan de stichting verstrekt en voor de daaraan gekoppelde subsidie. De effecten hiervan zijn dat de exploitatietekorten verder zullen oplopen met het faillissement van de stichting als eindresultaat. Dit betekent voor de gemeente Noordwijk een desinvestering. Het maatschappelijk effect is uitval van activiteitenaanbod en (potentieel) publiek en het al dan niet tijdelijk wegvallen van de faciliteiten voor de huidige vaste gebruikers van De Muze. Impliciet gaat het hier om een 'sterfhuisconstructie'.

6.2 Ontwikkelingsrichting 1: doorontwikkeling van het huidige inhoudelijke en exploitatiemodel

In dit scenario wordt de huidige combinatie van cultureel centrum en professioneel theater podium verder versterkt en doorontwikkeld. Wat dit betekent werken we aan de hand van de navolgende aspecten uit.

Tabel 11 Beschrijving Scenario 1: Doorontwikkeling van het huidige inhoudelijke exploitatiemodel

Aspecten Scenario	Beschrijving	Toelichting

Inhoudelijke ontwikkeling	Het huidige aanbod van professionele theatervoorstellingen wordt versterkt, niet zo zeer in aantal, maar wel in zichtbaarheid en/of toegankelijkheid. Daarnaast zou moeten worden bekeken of het theater zich wat meer in een specifiek genre zou kunnen specialiseren (bijvoorbeeld in 'kleinkunst', 'muziektheater' of bepaalde muziekgenres), waardoor De Muze op onderdelen meer onderscheidend wordt ten opzichte van andere initiatieven in de regio en een meer vast publiek aan zich bindt. Er wordt ook meer aanbod geïnitieerd dat een relatie heeft met thema's die in de gemeente Noordwijk spelen en/of dat een verbinding legt met lokale makers. Er wordt zoveel als mogelijk vraaggestuurd geprogrammeerd. Dit vraagt ook om een grotere betrokkenheid van de inwoners bij het tot stand komen van het programma. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een 'programmaraad' of 'carte blanche-avonden', waar inwoners zelf kunnen programmeren. Het profiel van de filmvoorstellingen wordt aangescherpt, bijvoorbeeld door te kiezen voor een overwegend 'arthouse-aanbod'. Daarmee wordt een meer onderscheidend aanbod gecreëerd en (bijgevolg) een meer vaste bezoekersgroep. De rol van De Muze verschuift van faciliteerder naar co-creator en co-producent als het gaat om amateurkunst en community cultuur.	In beginsel geen uitbreiding van het programma, maar wel inhoudelijke verdieping en vergroten publieksbereik. Faciliteiten cultureel centrum toegankelijk maken voor meer verenigingen, makers en/of culturele initiatieven middels verlaging tarieven. 'Exclusief' gebruik zoveel als mogelijk beperken. Dit kan betekenen dat een of meerdere gebruikers van De Muze moeten omzien naar nieuwe (structurele) huisvesting.
Effecten op het publieksbereik	De toegankelijkheid voor het publiek dat is geïnteresseerd in professionele podiumkunsten wordt vergroot. Er wordt gebouwd aan een meer vast publiek van liefhebbers van het filmprogramma. Meer maatschappelijke organisaties kunnen gebruikmaken van De Muze.	
Aansluiting op gemeentelijke beleidskaders	Dit scenario sluit aan op de uitvoeringslijnen van de thema's 'Iedereen doet mee' en 'Van zee tot bollenveld'. Tevens sluit het aan op de uitgangspunten van de besluitvorming over de dorpshuizen in 1997, maar afsprakenkader behoeft wel actualisatie. De betekenis van De Muze voor het toeristische beleid zal vrij marginaal blijven.	Het valt op dat er in de gemeentelijke cultuurnota weinig tot niets is terug te vinden over het belang van een professionele theaterfunctie voor de gemeente Noordwijk. Vraagt om een

		herijking van de thans geldende tarieven om zo De Muze toegankelijker te maken en te houden voor meer verenigingen en/of culturele en cultureel-maatschappelijke initiatieven. Dit heeft effecten op de exploitatie.
Organisatorische ontwikkeling	In de huidige organisatiesetting hebben de huidige medewerkers naar beste kunnen hun rol vervuld. Zoals eerder geconstateerd is een verdere professionaliseringsslag noodzakelijk. Het is belangrijk om met name te investeren in kwaliteit en competenties, en in de aansturing daarvan (heldere doelen formuleren, duidelijke afspraken over processen en werkwijzen et cetera), en niet zo zeer in een uitbreiding van de personele capaciteit, want die is al redelijk passend bij de schaalgrootte van De Muze. Aandachtsgebieden zijn: • hands on marketing • financiële administratie en control • HRM • relatiebeheer • projectontwikkeling en begeleiding In dit scenario wordt de cultuurcoach gestationeerd bij De Muze (i.p.v. bij het Sportbedrijf).	Basisformatie: directie/ programma: 0,8 marketing: 0,5 administratie: 0,5 techniek: 1,5 receptie / ticketing: 1,0 hospitality: 1,2 projecten: 0,8 totaal: 6,3 Cultuurcoach blijft vanzelfsprekend een combinatie-functionaris.
Governance	Na implementatie kan worden overgegaan naar een bestuurder - RvT-model. Kennis van de podiumkunstensector, van bedrijfsvoering en cultureel ondernemerschap dienen in voldoende mate geborgd te zijn in de RvT. Bestuurder is in staat om niet alleen artistiek-inhoudelijk, maar ook bedrijfseconomisch leiding te geven aan de (nieuwe) Muze.	
Faciliteiten	Investeringsplanning op orde brengen en uitvoeren. Meer huiselijkheid creëren in het entree-/horecagebied. Kleine zaal en overige ruimten behoeven een upgrade, want deze missen een eigentijdse uitstraling. Horecaservice dient te worden verbeterd.	Stelpost opnemen voor upgrade faciliteiten.

Mogelijkheden commerciële exploitatie	Deze zijn vanwege de schaalgrootte van De Muze, de beheerafspraken met de bewoners van de appartementen en het primaat van de 'culturele exploitatie' beperkt.	
Effecten op de bedrijfsvoering	De gemiddelde zaalbezetting gaat omhoog. Dit leidt weliswaar tot hogere recettes, maar ook tot hogere inkoopkosten programma (groot deel van de recette gaat naar het gezelschap en/of artiest). Er is ruimte om de kaartprijs voor een filmvoorstelling te verhogen. Dit leidt tot een meeropbrengst. Een betere zaalbezetting bij zowel de professionele theatervoorstellingen als bij de filmvoorstellingen leidt tot meer horecabestedingen. Dat geldt ook voor een intensiever gebruik van het cultureel centrum, zeker als de horeca klantvriendelijker/servicegerichter wordt en een betere uitstraling krijgt.	
Vormgeving subsidierelatie	Zie exploitatieraming op hoofdlijnen voor de te verwachten gemeentelijke bijdrage in dit scenario. Het is belangrijk dat de gemeente de voortgang van de doorontwikkeling van De Muze goed monitort, middels bijvoorbeeld periodieke bestuurlijke overleggen en op basis van een meerjarig financieel perspectief, opgesteld door De Muze. Het financieel toegankelijk maken van het cultureel centrum voor meer organisaties en/of makers vraagt mogelijk om een herziening van het subsidiemodel.	Vraagt om een meer proactieve rol van zowel de gemeente als van de stichting. Periodieke gesprekken op basis van een tussentijdse bestuurs- en/of management-rapportage.
Potentieel externe financiering (sponsoring, fondsen)	Externe aanvullende financiering op termijn is mogelijk, maar betekent ook extra kosten inzet op marketing en relatiebeheer. De Muze zal tijd nodig hebben om haar nieuwe imago te bewijzen. Financiering door fondsen blijft altijd incidenteel en gericht op speciale producties of samenwerkingen. Voor grote sponsoren biedt De Muze geen waardepropositie. Het opbouwen van een kring van sponsoren uit de regio vraagt een goede reputatie en inzet in netwerken.	Betekent investering in uren voor marketing en relatieopbouw. Voor ontwikkeling van vernieuwende producties is ruimte voor innovatie nodig. Op termijn ook inzet werving nodig.
Voorwaarden voor implementatie	Eerst basis op orde brengen: governance, organisatiestructuur, processen en systemen, HRM, pr & marketing. Stichting dient een strategisch ondernemingsplan en een	Vraagt een eenmalige investering (naast een structurele subsidie die nodig

	meerjarige exploitatie- en investeringsraming op te stellen.	is voor doorontwikkeling en het in stand houden van dit model).
Risico's	Besluitvorming gestuurd door geld. Niet op basis van inhoud. Doorontwikkelen met een organisatie die daar onvoldoende is voor geëquipeerd. Vaste gebruikers moeten meebewegen met de nieuwe opzet van en/of werkwijze binnen het cultureel centrum.	Zie belang: 'basis op orde'.
Overige aandachtspunten	Doorontwikkeling en implementatie van dit nieuwe model vragen tijd (nieuwe werkwijze, andere competenties, proactief handelen, opbouwen nieuwe doelgroepen en samenwerkingspartners, et cetera). Vraagt ook uitdrukkelijk om afstemming, samenwerking en/of mogelijk integratie met andere organisaties die zich (nu al) bezighouden met talentontwikkeling, bijvoorbeeld Kunstklank. In dit scenario zal in de praktijk het primaat blijven liggen bij de professionele theaterfunctie ('reguliere programmering gaat voor'). Dit beperkt de gebruiksmogelijkheden van De Muze voor andere activiteiten.	

6.3 Ontwikkelingsrichting 2: doorontwikkelen van De Muze naar een 'gemeenschapshuis 3.0'

In dit scenario ontwikkelt De Muze zich door naar een 'Gemeenschapshuis 3.0': een plek voor laagdrempelige ontmoeting, amateurkunst, educatieve activiteiten en talentontwikkeling; meer 'broedplaats' dan (professioneel) theater en met een participatieve programmering. We werken in onderstaand schema dit scenario nader uit.

Tabel 12 Beschrijving Scenario 2: Doorontwikkelen van De Muze naar een 'gemeenschapshuis 3.0'

Aspecten Scenario	Beschrijving	Toelichting
Inhoudelijke ontwikkeling	De inhoudelijke focus komt te liggen op activiteiten voor, met en/of door de gemeenschap van Noordwijk met 'kunst en cultuur' als drager. Het betreft met name een	

	doorontwikkeling van het onderdeel 'cultureel centrum', maar dan veel meer faciliterend en initiërend dan nu het geval is. Ontmoeting, participatie, talentontwikkeling, co-creatie, ruimte voor makers uit Noordwijk en 'zelfsturing' zijn belangrijke aandachtsgebieden. Het theater is er primair voor de amateur- en/of lokale kunst, maar wordt incidenteel ook gebruikt voor 'try-outs' uit het reguliere theateraanbod. Het theater wordt daarmee ook meer een werkruimte/werkplaats voor repetities, doorlopen en workshops. Kortom, De Muze als "gemeenschapshuis 3.0". Een 'filmfunctie' past als laagdrempelige vrijetijdsbesteding goed in dit concept, onder de voorwaarde dat het inhoudelijk profiel wordt aangescherpt (zie ook scenario 1).	
Effecten op het publieksbereik	'Eigenaarschap' komt meer bij de gemeenschap te liggen. Dit zal een positief effect hebben op het aantal inwoners dat gebruikmaakt en/of betrokken is bij de De Muze.	
Aansluiting op gemeentelijke beleidskaders	Dit scenario sluit aan op de uitvoeringslijn van het thema 'Iedereen doet mee'. Tevens sluit het aan op de uitgangspunten van de besluitvorming over de dorpshuizen in 1997, maar het afsprakenkader dient wel te worden geactualiseerd. Dit scenario heeft geen raakvlakken meer met het toeristisch beleid.	
Organisatorische ontwikkeling	Focus verschuift van een zelfprogrammerende organisatie naar een meer 'netwerkorganisatie'. De Muze is primair een schakel tussen culturele en/of maatschappelijke initiatieven en een 'linking pin' in de culturele keten. Coachend, faciliterend, soms initiërend. Dit vraagt om andere competenties dan die nodig zijn voor het programmeren, exploiteren en in stand houden van een theater. Er wordt veel meer, dan nu het geval is, projectmatig gewerkt.	Basisformatie: directie: 0,8 marketing: 0,3 administratie: 0,5 techniek: 1,0 receptie / ticketing: 0,5 hospitality: 1,0 projecten: 2,0 totaal: 6,1 Cultuurcoach blijft vanzelfsprekend een combinatie-functionaris.
Governance	Na implementatie kan worden overgegaan naar een bestuurder - RvT-model. Kennis van het werkveld (amateurkunst) en van bedrijfsvoering, en ervaring met cultureel ondernemerschap dienen in voldoende mate geborgd te zijn in de RvT, zo ook afstand tot de dagelijkse gang van zaken binnen De Muze. Bestuurder is in staat	

	om niet alleen artistiek-inhoudelijk, maar ook bedrijfseconomisch leiding te geven aan de (nieuwe) Muze.	
Faciliteiten	Investeringsplanning op orde brengen en uitvoeren. Vraagt uitdrukkelijk om een ander gebruik van het gebouw ("ontheiligen" van de theaterfunctie, huiskamersfeer creëren, grote zaal wordt meer werk- en productieruimte. De kleine zaal en overige ruimten behoeven een upgrade, want deze missen een eigentijdse uitstraling. Horeca-service dient te worden verbeterd.	
Mogelijkheden voor commerciële exploitatie	Deze zijn vanwege de schaalgrootte van De Muze, de beheerafspraken met de bewoners van de appartementen en het primaat van de 'culturele exploitatie' beperkt. Maar dit scenario biedt wel mogelijkheden om de horeca-inkomsten te vergroten.	
Effecten op de bedrijfsvoering	Hogere vaste lasten door een intensiever gebruik van het gebouw. Minder opbrengsten uit programma, maar ook minder activiteitenkosten. Intensiever gebruik kan leiden tot aanzienlijke opbrengsten uit de horeca.	
Vormgeving subsidierelatie	Zie exploitatieraming op hoofdlijnen voor de te verwachten gemeentelijke bijdrage in dit scenario. Het is belangrijk dat de gemeente de voortgang van de doorontwikkeling van De Muze goed monitort, middels bijvoorbeeld periodieke bestuurlijke overleggen. Het financieel toegankelijk maken van het cultureel centrum en het theater voor meer organisaties en/of makers vraagt mogelijk een herziening van het huidige subsidiemodel.	Vraagt om een meer proactieve rol van zowel de gemeente als van de stichting. Periodieke gesprekken op basis van een tussentijdse bestuurs- en/of management-rapportage.
Potentieel externe financiering (sponsoring, fondsen)	Externe aanvullende financiering biedt goede kansen. Het nieuwe profiel van De Muze kan direct en eenduidig in de markt gezet worden. Voor financiering door fondsen zijn er meer mogelijkheden door bredere programmering en samenwerking met maatschappelijk/sociale partners. Voor grote sponsoren biedt de Muze geen waardepropositie. Voor het opbouwen van een kring van sponsoren uit de regio zijn kansen groter door vermaatschappelijking van de inhoudelijke opdracht en een breder publieksbereik.	Vraagt direct voorziening in uren marketing, relatieopbouw en werving. Biedt meer kansen voor ontwikkeling, vernieuwende samenwerkingen en bijbehorende steun.
Voorwaarden voor	Eerst basis op orde brengen: governance, organisatiestructuur, processen en systemen, HRM, pr &	Vraagt een eenmalige

implementatie	marketing. Stichting dient een strategisch ondernemingsplan en een meerjarige exploitatie- en investeringsraming op te stellen.	investering (naast een structurele subsidie die nodig is voor doorontwikkeling en het in stand houden van het nieuwe model.
Risico's	Besluitvorming gestuurd door geld. Niet op basis van inhoud. Doorontwikkelen met een organisatie die daar onvoldoende is voor geëquipeerd. Vaste gebruikers moeten meebewegen met de nieuwe opzet van en/of werkwijze binnen het cultureel centrum. Gebouw kent beperkingen. Nieuwe functie en werkwijze stellen ook andere eisen aan de faciliteiten. Mogelijkheden/onmogelijkheden moeten nader worden onderzocht.	
Overige aandachtspunten	Doorontwikkeling en implementatie van dit nieuwe model vragen tijd (nieuwe werkwijze, andere competenties, proactief handelen, deels nieuwe doelgroepen, et cetera).	

6.4 Subvariant ontwikkelingsrichtingen 1 en 2: publiek-private samenwerking (PPS)

Deze 'subvariant' gaat uit van model dat de gehele exploitatie van De Muze of een deel ervan bij een private ondernemer komt te liggen. Daarbij zijn in beginsel de volgende modellen mogelijk:

- De exploitatie wordt in zijn geheel overgedragen aan een private partij onder de voorwaarde dat deze partij een van tevoren afgesproken aantal culturele en/of cultureel-maatschappelijke activiteiten zal blijven organiseren.
- De horeca-exploitatie van De Muze wordt uitbesteed aan een private ondernemer; de culturele exploitatie en de verhuur blijven bij de stichting.
- De horeca-exploitatie (overdag en tijdens activiteiten) en de verhuur van ruimten worden uitbesteed aan een private ondernemer. De culturele exploitatie blijft bij de stichting.
- Er worden een of meer commerciële functies geïntegreerd in het gebouw van De Muze (denk bijvoorbeeld aan een beperkt aantal hotelkamers of een toeristische voorziening).

Op basis van ervaringen met vergelijkbare constructies elders in het land en/of haalbaarheidsonderzoeken naar dergelijke modellen, en tevens kijkend naar de schaalgrootte

van De Muze, achten we de vormgeving van de scenario's 1 en 2 binnen een PPS-constructie niet realistisch.

Om tot een renderend businessmodel te kunnen komen zal een private ondernemer tenminste een substantieel beslag moeten kunnen leggen op de faciliteiten en op de gebruikstijden van De Muze. Dit zal ten koste gaan van de gebruiksmogelijkheden voor culturele en cultureel-maatschappelijke activiteiten, nog los van de vraag of het binnen de schaalgrootte en beperkingen van het gebouw überhaupt mogelijk is om een sluitende (commerciële) exploitatie te realiseren.

Er zijn slechts een zeer beperkt aantal theaters/podiumkunstvoorzieningen in Nederland die privaat worden geëxploiteerd. Dit zijn dan grotere theaters (1.000 capaciteit) met een uitgebreide congresfaciliteit (Spant! In Bussum) en/of een hotelaccommodatie (Theaterhotel Roermond, Figi Zeist). Maar ook deze ondernemingen onderhouden voor het culturele deel van de exploitatie een subsidierelatie met hun respectievelijke gemeenten.

6.5 Exploitatieopzet scenario's 1 en 2

In deze paragraaf presenteren we de exploitatieopzet van de genoemde scenario's. Onderstaand schema geeft de exploitatieopzet voor De Muze weer voor een lopend jaar (T-begroting) voor scenario 1 en 2. Deze begroting is afgezet tegen de huidige situatie van De Muze (IST), vormgegeven door middel van de jaarrekeningen 2023 en 2024 en de begroting 2025. Eerder in dit hoofdstuk zijn de belangrijkste uitgangspunten en aannames al besproken. In deze paragraaf lichten we de componenten van de exploitatie nader toe.

Zoals geduid in het begin van dit hoofdstuk, dienen een aantal zaken (uitgangspunten) eerst op orde te worden gebracht.

Tabel 13 Benodigde middelen om uitvoering te geven aan de uitgangspunten ten aanzien van de scenario's voor De Muze

Meerkosten basis op orde	Kosten	Toelichting
Interim-bestuurder	€ 117.760	Mandaat van bestuur om 'achterstallig onderhoud' rondom personeelsdossier, organisatiestructuur en governance weg te werken. Implementatie voorbereiding scenario's.
Herstructurering	€ 180.000	Herstructurering van organisatie - budget voor frictiekosten en het aannemen van nieuw personeel (stelpost). Herschikking van taken nodig om tot een effectievere organisatie te komen. We adviseren om een stelpost op te nemen.
Processen herstructureren	€ 25.000	De processen dienen op orde te worden gebracht, om vervolgens geïmplementeerd en geborgd te worden in de organisatie van de Muze.

Onvoorzien	€ 32.276	10%
Totaal	**€ 355.036**	
Reparatie dekking kapitaallasten vervanging	€ 120.802	Structureel - opgenomen in de exploitatieopzet van de scenario's

Tabel 14 Overzicht exploitatie (T-begroting) scenario's voor De Muze

	IST - situatie De Muze			Scenario 1 Doorontwikkelen	Scenario 2 Gemeen-schapshuis 3.0
BATEN	**Realisatie 2023**	**Realisatie 2024**	**Begroting 2025**	**Begroting T**	**Begroting T**
Opbrengsten					
Omzet bioscoop	*€ 156.878*	*€ 146.856*	*€ 120.000*	*€ 328.500*	*€ 328.500*
Omzet theater	*€ 326.798*	*€ 350.542*	*€ 300.000*	*€ 438.178*	*€ 100.000*
Omzet horeca	*€ 191.936*	*€ 172.788*	*€ 180.000*	*€ 254.666*	*€ 198.550*
Culturele verhuur zalen	*€ 66.234*	*€ 59.281*	*€ 0*	*€ 35.000*	*€ 40.000*
Omzet sponsoring en advertentie	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 25.000*	*€ 40.000*
Commerciële verhuur zaken	*€ 77.022*	*€ 52.784*	*€ 130.000*	*€ 100.000*	*€ 100.000*
Overige	*€ 42.183*	*€ 61.670*	*€ 60.000*	*€ 60.000*	*€ 60.000*
Verhuur techniek	*€ 9.066*	*€ 7.101*	*€ 0*	*€ 10.000*	*€ 20.000*
Totaal	***€ 870.117***	***€ 851.022***	***€ 790.000***	***€ 1.251.343***	***€ 887.050***
Kostprijs van de opbrengsten					
Inkopen theater	*€ 319.984*	*€ 357.471*	*€ 288.000*	*€ 446.839*	*€ 100.000*
Inkopen bioscoop	*€ 79.827*	*€ 70.061*	*€ 60.000*	*€ 156.718*	*€ 156.718*
Inkopen horeca	*€ 47.145*	*€ 48.318*	*€ 45.000*	*€ 50.933*	*€ 39.710*
Inhuur materialen	*€ 12.318*	*€ 17.861*	*€ 14.000*	*€ 20.000*	*€ 30.000*
Emballage	*€ 139*	*€ 267*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*
Totaal kostprijs van de opbrengsten	***€ 459.413***	***€ 493.978***	***€ 407.000***	***€ 674.490***	***€ 326.428***
Overige exploitatieopbrengsten					
Subsidie gemeente Noordwijk structurele activiteiten	*€ 282.412*	*€ 289.755*	*€ 297.289*	*€ 292.000*	*€ 292.000*
Subsidie gemeente Noordwijk huurlasten	*€ 90.938*	*€ 93.302*	*€ 93.302*	*€ 95.000*	*€ 95.000*
Aanvullende subsidie gemeente Noordwijk	*€ 0*	*€ 200.000*	*€ 0*	*€ 110.000*	*€ 90.000*
Subsidie vervangingsinvesteringen overschot	*€ 81.590*	*€ 83.712*	*€ 0*	*€ 211.000*	*€ 211.000*

Fondsen	*€ 0*	*€ 26.000*	*€ 0*	*€ 30.000*	*€ 40.000*
Overige subsidies ivm Corona	*€ 21.961*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*
Totaal overige exploitatieopbrengsten	***€ 476.901***	***€ 692.769***	***€ 390.591***	***€ 738.000***	***€ 728.000***
TOTAAL BATEN	***€ 1.347.018***	***€ 1.543.791***	***€ 1.180.591***	***€ 1.989.343***	***€ 1.615.050***
TOTAAL NETTO BATEN	***€ 887.605***	***€ 1.049.813***	***€ 773.591***	***€ 1.314.853***	***€ 1.288.622***
LASTEN					
Totaal personele lasten	***€ 461.027***	***€ 455.341***	***€ 477.520***	***€ 596.900***	***€ 549.148***
Totaal afschrijvingslasten	***€ 24.511***	***€ 7.438***	***€ 25.750***	***€ 204.514***	***€ 224.514***
Totaal overige personele beloningen	***€ 33.997***	***€ 38.690***	***€ 34.550***	***€ 48.363***	***€ 38.690***
Totaal huisvestingslasten	***€ 405.346***	***€ 320.217***	***€ 325.375***	***€ 348.252***	***€ 379.991***
Totaal verkoopkosten	***€ 3.520***	***€ 3.779***	***€ 6.200***	***€ 40.000***	***€ 20.000***
Totaal kantoorkosten	***€ 57.129***	***€ 66.346***	***€ 58.200***	***€ 46.560***	***€ 46.560***
Totaal algemene kosten	***€ 31.161***	***€ 29.327***	***€ 38.500***	***€ 21.995***	***€ 21.995***
Diverse baten en lasten	*€ 5.943*	*€ 4.079*	*€ 2.983*	*€ 5.000*	*€ 5.000*
TOTAAL LASTEN	***€ 1.022.634***	***€ 925.217***	***€ 969.078***	***€ 1.311.584***	***€ 1.285.899***
TOTAAL BEDRIJFSRESULTAAT	***-€ 135.029***	***€ 124.596***	***-€ 195.487***	***€ 3.269***	***€ 2.723***
Financiële baten en lasten	*-€ 2.983*	*€ 4.168*		*€ 0*	*€ 0*
RESULTAAT	***-€ 138.012***	***€ 128.764***	***-€ 195.487***	***€ 3.269***	***€ 2.723***

Toelichting op de exploitatie

- *Omzet bioscoop*. Voor beide scenario's wordt uitgegaan van een verbetering van het aantal bezoekers per filmvoorstelling. De gemiddelde bezetting per film is gemiddeld 15. In beide scenario's verwachten we dat dit kan worden verbeterd naar een gemiddelde bezetting per filmvoorstelling van gemiddeld 25. We gaan hierbij uit van een gemiddelde besteding van € 10 per bezoeker per film. Uitgaande van 1.314 voorstellingen per jaar wordt in de scenario 1 en 2 toegewerkt naar een aantal bezoekers van 32.850. Dat betekent per scenario een begrote omzet van € 328.500.
- *Omzet theater.* In scenario 1 wordt uitgegaan van een doorontwikkeling van het theater, waarbij het aantal bezoekers wordt vergroot. Het huidige gemiddelde bezettingspercentage van de theatervoorstellingen is 60%. In scenario 1 gaan we ervan uit dat het bezettingspercentage kan worden verhoogd naar 75%. Dit kan worden

gerealiseerd door een professionelere PR&M, slimmere programmering, et cetera. In de berekening voor de omzet van het theater in scenario 1 wordt uitgegaan van 75 voorstellingen op jaarbasis met een maximale capaciteit van 343. Uitgaande van een gemiddelde bezettingsgraad van 75% gaan we voor scenario 1 uit van 19.294 bezoekers per jaar voor het theater. We gaan uit van een gemiddelde besteding van € 23 per bezoeker per voorstelling. De omzet bedraagt dan € 438.178 voor scenario 1. In scenario 2 wordt op een andere manier invulling gegeven aan het theater. Zoals aangegeven wordt ingezet op try-outs en voorstellingen in samenwerking met lokale en regionale amateurgezelschappen. We gaan hierbij uit van een omzet van € 100.000, omdat er sprake is van minder bezoekers (10.000) en een lagere gemiddelde besteding per bezoeker (€ 10).

- *Omzet horeca.* In scenario 1 gaan we uit van een gemiddelde horecabesteding van € 3,00 bij bioscoopbezoek en € 4,50 (+ € 1,00 theatertoeslag) bij theaterbezoek. In scenario 2 gaan we uit van € 3,00 alleen voor bioscoopbezoek. Hierbij maken we de opmerking dat een echt commerciële invulling niet mogelijk is. Dat heeft onder meer te maken met de beperkingen ten aanzien van de locatie. Binnen De Muze zijn ook appartementen gevestigd, waarbij bijvoorbeeld de exploitatie van een terras niet mogelijk is. Daarnaast constateren we op basis van de gesprekken met de lokale horeca en ondernemers, dat een 'zelfstandige' horeca (dus meer dan alleen maar ondersteunend aan de voorstellingen) in de Muze niet gewenst is vanwege oneerlijke concurrentie (De Muze wordt gesubsidieerd).
- *Omzet culturele verhuur*. We gaan in scenario 1 uit van minder verhuur voor verenigingen en maatschappelijke instellingen ten gunste van meer commerciële verhuur. Bij aanname is een baat op dit vlak voor scenario 1 van € 35.000. In scenario 2 gaan we uit van meer gebruik door verenigingen en maatschappelijke instellingen, maar tegen lagere tarieven. Dit heeft als doel om De Muze laagdrempeliger te maken en invulling te geven aan gemeenschapshuis 3.0. We ramen hierbij een inkomst van € 40.000.
- *Omzet sponsoring en advertentie.* Op dit moment is er nauwelijks sprake van inkomsten uit sponsoring. Hier liggen mogelijkheden. Op basis van voorbeelden elders ramen we € 25.000 voor scenario 1 en € 40.000 voor scenario 2. De praktijk leert dat bedrijven eerder geneigd zijn om maatschappelijke initiatieven te sponsoren, daarom ramen we de inkomsten voor dit onderdeel voor scenario 2 hoger.
- *Commerciële verhuur.* Zoals eerder aangegeven liggen er vanuit de nieuwe directeur plannen om de inkomsten op dit vlak te vergroten. Deze potentie is zeker aanwezig, maar gaat binnen de huidige situatie wel ten koste van iets. In scenario 1 gaat dit ten koste van de verhuur aan verenigingen en maatschappelijke instellingen. In scenario 2 gaat dit ten koste van de theaterfunctie.
- *Verhuur techniek.* In scenario 1 hebben we de inkomsten voor dit onderdeel gelijk gelaten ten aanzien van de realisatie 2023. In scenario 2 gaan we uit van een

verdubbeling van de inkomsten, omdat er meer mogelijkheden aanwezig zijn om deze diensten aan te bieden aan de gebruikers van De Muze.

- *Inkopen theater.* Het huidige dekkingspercentage op de inkoop van theatervoorstellingen bedraagt 98,06%. Dit percentage is toegepast op de omzet van het theater in scenario 1 om de inkoopkosten te bepalen. Dit percentage duidt in hoeverre geld wordt verdiend (> 100%) of toegelegd op de voorstelling (< 100%). In scenario 2 wordt uitgegaan van een dekkingspercentage op de inkoop van 100%. Dat wil zeggen dat de baten vanuit de kaartverkoop van het theater de inkoopkosten van het theater dekken.
- *Inkopen bioscoop*. Het huidige dekkingspercentage op de inkoop van de filmvoorstellingen is 209,61%. Dit percentage is toegepast op beide scenario's om de inkoopkosten te bepalen.
- *Inkopen horeca.* In beide scenario's zien we mogelijkheden om de inkoopvoorwaarden met betrekking tot horeca te verbeteren. We denken dat een percentage van 20% haalbaar is. Dat is nu 25%.
- *Inhuur materialen.* Omdat in beide scenario's sprake is van meer bezoekers en dus meer reuring, schatten we in dat deze kosten zullen stijgen door een frequenter en intensiever gebruik.
- *Subsidie van de gemeente Noordwijk.* De subsidie van de gemeente Noordwijk bestaat uit de volgende componenten:
    - Subsidie voor structurele activiteiten - in beide scenario's blijft dit bedrag (inclusief indexatie) hetzelfde.
    - Subsidie voor de huurlasten - in beide scenario's blijft dit bedrag (inclusief indexatie) hetzelfde omdat de huurlasten ook hetzelfde blijven voor De Muze.
    - Subsidie voor vervagingsinvesteringen - in beide scenario's gaat dit bedrag omhoog. Dit heeft te maken met het activeren van de noodzakelijke vervangingsinvesteringen.
    - Subsidie aanvullend - sluitpost om te komen tot een structureel sluitende exploitatie van de scenario's.
    - **De totale bijdrage van de gemeente Noordwijk om te komen tot een structureel sluitende exploitatie bij scenario 1: € 708.000. Dit betreft een totaalbedrag en is inclusief de huidige subsidies van de gemeente Noordwijk.**
    - **De totale bijdrage van de gemeente Noordwijk om te komen tot een structureel sluitende exploitatie bij scenario 2: € 688.000. Dit betreft een totaalbedrag en is inclusief de huidige subsidies van de gemeente Noordwijk.**
- *Fondsen.* Op dit moment is er beperkt sprake van inkomsten uit fondsenwerving. Hier liggen mogelijkheden. Op basis van voorbeelden elders ramen we € 30.000 voor scenario 1 en € 40.000 voor scenario 2. De praktijk leert dat fondsen eerder geneigd zijn om

maatschappelijke initiatieven te bekostigen, daarom ramen we de inkomsten voor dit onderdeel voor scenario 2 hoger.

- *Personele lasten.* We gaan er in scenario 1 vanuit dat de omvang van de organisatie in fte volstaat voor uitvoering van het scenario. In de huidige organisatiesetting hebben de huidige medewerkers naar beste kunnen hun rol vervuld. Zoals eerder geconstateerd is een verdere professionaliseringsslag noodzakelijk om het gewenste niveau te realiseren. Dit betekent dat de organisatie anders ingericht en anders georganiseerd moet worden met nieuwe professionals die meer kosten. We ramen daarom 25% meer aan personele lasten in scenario 1. In scenario 2 gaan we uit van eenzelfde ontwikkeling als bij scenario 1, maar dan stijgen de personele lasten met 15%. Dit laatste omdat de professionele theaterfunctie in scenario 2 minder van belang is. Hiermee anticiperen we op de mogelijkheid voor De Muze om kwalitatief passend personeel aan te trekken en te anticiperen op de ontwikkeling van de personele lasten als gevolg van de CAO Podiumkunsten.
- *Afschrijvingslasten.* In scenario 1 gaan we uit van de vervangingsinvesteringen zoals begroot door De Muze. Dit betreft een gemiddelde structurele kapitaallast van € 204.514. In scenario 2 gaan we ook uit van dat bedrag. Daarnaast ramen we een investering van € 400.000 om het gebouw van De Muze om te bouwen tot een gemeenschapshuis 3.0. Dit resulteert in een verhoging van de afschrijvingslasten van + € 20.000.
- *Overige personele beloningen.* Voor scenario 1 hanteren we een verhoging van deze kosten van 15%. Dit is in lijn met de aanname bij personele lasten voor dit scenario. Voor scenario 2 houden we deze kosten gelijk met de gerealiseerde lasten in 2023.
- *Huisvestingslasten.* De huurlasten in beide scenario's blijven gelijk en conform de reeds gemaakte afspraken met de gemeente. De kosten van energie en schoonmaak stijgen in scenario 1 met 15% en in scenario 2 met 25%. Dit als gevolg van een intensiever gebruik van De Muze. Dit geldt ook voor de beveiligingskosten. Het onderhoud stijgt ook in beide scenario's.
- *Verkoopkosten.* Dit betreft het budget voor PR&M. In scenario 1 ramen we hiervoor een bedrag van € 40.000. Dit bedrag is bedoeld voor campagnes, et cetera, met als doel om meer bezoekers naar De Muze te trekken. In scenario 2 gaan we uit van een lager bedrag (€ 20.000), omdat het professionele theater een kleiner belang heeft.
- *Kantoorkosten.* Door te investeren in het op orde brengen van de processen, alsmede meer digitaal te werken, verwachten we in beide scenario's een besparing van 20% op deze kosten.
- *Algemene kosten.* De kosten van de administratie zijn in beide scenario's op orde gebracht, waardoor op de kosten onder deze kan worden bespaard. Denk hierbij aan lagere administratiekosten, kosten van de accountant, ontdubbeling van verzekeringen, et cetera.

In paragraaf 5.4 hebben we een tabel (tabel 7) weergegeven met de kengetallen aangaande de exploitatie van De Muze. In onderstaande tabel is dit aangevuld voor scenario 1 en scenario 2.

Tabel 15 Ontwikkeling kengetallen exploitatie scenario's De Muze.

Kengetallen exploitatie	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Begroting 2025	Scenario 1 Doorontwik-kelen	Scenario 2 Gemeen-schapshuis 3.0
% afhankelijkheid subsidies	35,40%	44,87%	33,08%	37,10%	45,08%
% eigen verdiencapaciteit	64,60%	55,13%	66,92%	62,90%	54,92%
% personele lasten	45,08%	49,21%	49,28%	45,51%	42,71%
% huisvestingslasten	39,64%	34,61%	33,58%	26,55%	29,55%
Inkooppercentage horeca	24,56%	27,96%	25,00%	20,00%	20,00%
Brutomarge horeca (excl. personeel)	75,44%	72,04%	75,00%	80,00%	80,00%

H7 | Bevindingen en aanbevelingen

7.1 Bevindingen

Op basis van onze analyse (zie de hoofdstukken 4 en 5) komen we tot de volgende bevindingen.

1. De Muze presenteert zichzelf als een multifunctioneel kusttheater op een unieke locatie. Het professionele podiumkunstenaanbod dat door de stichting wordt geïnitieerd en/of wordt ingekocht, beoordelen we als zijnde 'passend' bij de schaalgrootte en geografische ligging van de gemeente Noordwijk. Maar gezien de toegankelijkheid van het programma-aanbod en de omvang van het verzorgingsgebied, beoordelen we het publieksbereik met een gemiddelde zaalbezetting van 60% (2024) wel als 'relatief laag'. De Muze zou meer publiek kunnen trekken door haar zichtbaarheid in Noordwijk en de regio te vergroten (investeren in pr & marketing), de hospitality te verbeteren (investeren in horeca) en door meer accenten te leggen in het programma-aanbod (investeren in genres, waarmee De Muze zich zou kunnen onderscheiden van andere theaters). Ook is het belangrijk dat De Muze meer 'vraaggestuurd' gaat programmeren. Hiervoor is het nodig om de gemeenschap actief te betrekken bij het tot stand komen van het programma-aanbod vanuit De Muze.
2. Als we kijken naar de bezoekcijfers pre-COVID-19, dan kunnen we vaststellen dat de 'filmfunctie', als onderdeel van het multifunctionele theater, in de afgelopen jaren aan betekenis heeft ingeboet. De gemiddelde bezoekersaantallen per voorstelling zijn laag (14 bezoeken gemiddeld in 2023) en het aanbod mist een helder profiel. De huidige invulling van de filmfunctie binnen De Muze is, mede gelet op de concurrentie van de voorzieningen in Leiden en Hoofddorp, naar onze mening onvoldoende toekomstbestendig. Maar we zien wel kansen om dit om te buigen. Het filmaanbod vanuit De Muze behoeft een scherper profiel (meer inhoudelijke films, meer arthouseprogrammering) om van daaruit een meer vast publiek (community) van liefhebbers op te bouwen. Samenwerking met filmhuizen en/of -theaters in de grotere regio rondom Noordwijk kan hierbij helpen.
3. Ten aanzien van de (andere) culturele, cultuureducatieve en cultureel-maatschappelijke initiatieven in Noordwijk is De Muze vooral faciliterend. Dit is goed zichtbaar in de opzet van het cultureel centrum, dat nu vooral functioneert als 'zalenverhuurcentrum' en/of 'cultureel bedrijfsverzamelgebouw' en niet als een bruisend onderdeel van het multifunctionele kusttheater of als 'culturele broedplaats' *en* plek voor ontmoeting in Noordwijk. Naar de mening van BMC zou De Muze voor wat betreft amateurkunst, cultuureducatie en talentontwikkeling een veel actievere, initiërende rol kunnen en moeten spelen, veel meer als 'linking pin' in de culturele keten van *leren*, *produceren*, *presenteren* en *interesseren*. Dit vraagt uitdrukkelijk

ook om een heroriëntatie op de functie en vorm van het cultureel centrum als onderdeel van De Muze.

4. Zowel de gemeente als het bestuur van Stichting De Muze Noordwijk hebben naar de waarneming van BMC onvoldoende proactief gehandeld, in die zin dat er te vaak pas bestuurlijk overleg plaatsvond als er financiële knelpunten speelden. Periodiek bestuurlijk overleg over de voortgang en het toekomstperspectief van De Muze zou ons inziens een standaardonderdeel van de beleidssturing moeten zijn. Dat geldt overigens ook voor de andere grotere culturele instellingen.
5. Om De Muze voldoende toekomstbestendig te maken, zien we twee mogelijke ontwikkelingsrichtingen:
    - Een **verdere doorontwikkeling en versterking** van de combinatie van professioneel theater en cultureel centrum: o.a. vergroten publieksbereik theater, stapsgewijs omvormen van het cultureel centrum naar een plek voor 'ontmoeting en talentontwikkeling' en het versterken van de integratie tussen de (professionele) 'theaterfunctie' en de functie van 'cultureel centrum'.
    - Een verdere doorontwikkeling van De Muze naar een plek voor laagdrempelige ontmoeting, amateurkunst, culturele burgerinitiatieven, educatieve activiteiten en talentontwikkeling. We noemen dit een **'Gemeenschapshuis 3.0**'.
6. **Beide ontwikkelingsrichtingen zijn niet in beton gegoten**. In het model 'Gemeenschapshuis 3.0' kunnen nog prima professionele theatervoorstellingen plaatsvinden, bijvoorbeeld try-outs. Maar het is wel belangrijk om een duidelijke inhoudelijke koers vast te stellen. Een dergelijke keuze zou ons inziens vooraf moeten gaan aan de besluitvorming over middelen.
7. De stichting De Muze Noordwijk is onvoldoende geëquipeerd om haar huidige opdracht uit te voeren. Op cruciale onderdelen van de organisatie van De Muze is er te weinig capaciteit, slagkracht en/of kennis/ervaring aanwezig. Er zijn geen heldere doelen en (daaruit voortvloeiende) strategische acties geformuleerd. Processen (financieel, administratief, HRM) zijn beschreven, maar onvoldoende geborgd. De afbakening tussen de rollen en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur en de directie is vastgelegd, maar in de praktijk is het bestuur niet altijd 'rolvast'.

   De basis is niet op orde. Deze situatie heeft mede bijgedragen aan het oplopen van de exploitatietekorten. Versterking van de organisatie van en governance binnen De Muze heeft nu de hoogste prioriteit. Zoals aangegeven in de paragrafen 6.2 en 6.3 heeft dit betrekking op de volgende facetten: kennis van de sector (zowel professioneel aanbod als het amateurveld) en van bedrijfsvoering, ervaring met cultureel ondernemerschap, alsmede gepaste 'afstand'. Met dat laatste wordt bedoeld dat het goed is dat het bestuur van de stichting sterk geworteld is in het maatschappelijke, bestuurlijke en politieke netwerk van Noordwijk, maar dat dit

tegelijkertijd een wat meer ‘onafhankelijke’ blik op het reilen en zeilen van De Muze in de weg kan staan.

8. De mogelijkheden om binnen de exploitatie van De Muze nog tot verdere kostenreductie te komen zijn beperkt. Er moet juist worden geïnvesteerd in de organisatie om deze voldoende toekomstbestendig te maken. Maar een krachtige organisatie kan zich wel beter toeleggen op het vergroten van de eigen inkomsten (zie wat hierover in relatie tot sponsoring in dit rapport is opgemerkt). De mogelijkheden voor meer 'commerciële' exploitatie, denk bijvoorbeeld aan verhuur, moeten echter niet worden overschat. De gebruiksmogelijkheden van De Muze zijn daarvoor te beperkt, nog los van de vraag of De Muze hiermee niet in concurrentie treedt met het private domein.

7.2 Aanbevelingen

De onder paragraaf 7.1 genoemde conclusies leiden tot de volgende aanbevelingen.

A. Maak een bestuurlijke en politieke keuze voor een gewenste ontwikkelingsrichting (zie hoofdstuk 6). Doe dat in de eerste plaats op inhoud. Actie: stichting en gemeente. Deze richting vormt de basis voor de begroting 2026 van De Muze, alsmede voor het meerjarenperspectief.
B. Maak eenmalig middelen vrij om de basis van de organisatie van De Muze en de governance op orde te brengen. Actie: gemeente.
C. Stel een ‘interim-bestuurder’ aan die samen met de huidige directeur en het bestuur van de stichting op basis van een heldere opdracht en mandaat de organisatie van De Muze structureert en voldoende toekomstbestendig maakt. Een belangrijk onderdeel van de opdracht aan de interim-bestuurder is het opstellen van een integraal ondernemingsplan, inclusief een meerjarige exploitatie- en investeringsbegroting, en een implementatieplan, dat in lijn is met de gekozen ontwikkelingsrichting (zie A.). Dit is dan ook het vertrekpunt voor het opstellen van een sponsorplan (zie deel 2 van de vraagstelling aan BMC in hoofdstuk 1). Reken voor het opstellen van een integraal ondernemingsplan met een doorlooptijd van 1 jaar, maar met een meerjarige doorkijk (perspectief). Een en ander vraagt met betrekking tot de beoogde doorontwikkeling van het deel ‘cultureel centrum’ nog om het nodige uitzoekwerk, bijvoorbeeld ten aanzien van de lopende contracten en/of verworven rechten van de huidige gebruikers van De Muze.
D. Neem op basis van het onder C genoemde integrale ondernemingsplan, een definitief besluit over de structurele bekostiging van De Muze. Actie: gemeente.
E. Lopende het traject, zoals onder A. tot en met D. beschreven, en voor daarna: voer periodiek bestuurlijk overleg over de voortgang van de doorontwikkeling (op basis van het gekozen scenario). Doe dit onder meer aan de hand van een bestuurs- en/of managementrapportage (minimaal twee keer per jaar). Actie: stichting en gemeente.

F. De keuze voor een ontwikkelingsrichting is een bestuurlijk besluit. BMC adviseert in ieder geval om de verdere doorontwikkeling en/of herpositionering van het ‘cultureel centrum’ als de hoogste prioriteit te beschouwen. Dit element is onderdeel van beide door BMC geschetste ontwikkelingsrichtingen. Dit vraagt om een (gedeeltelijke) herziening en/of actualisatie van het afsprakenkader uit het besluit over de dorpshuizen in 1997, en betekent tegelijkertijd ook een herziening van de lopende afspraken met de huidige gebruikers van het ‘cultureel centrum’ (onder andere: loslaten principe van ‘exclusief’ gebruik).

Bijlage 1 | Geïnterviewden

BMC heeft in het kader van dit onderzoek de volgende personen en/of organisaties gesproken of geconsulteerd:

- directeur Stichting De Muze Noordwijk
- bestuur Stichting De Muze Noordwijk
- intern accountant De Muze
- adviseur marketing De Muze
- medewerker kassa/receptie De Muze
- beleidsadviseur Cultuur gemeente Noordwijk
- beleidsadviseur Toerisme gemeente Noordwijk
- beleidsadviseur Vastgoed gemeente Noordwijk
- beleidsadviseur Ruimte gemeente Noordwijk
- beleidsadviseur Participatie gemeente Noordwijk
- beleidsadviseur Communicatie gemeente Noordwijk
- bedrijvencontactfunctionaris gemeente Noordwijk
- portefeuillehouder Cultuur
- Cultuurraad Noordwijk
- directeur Sportbedrijf Noordwijk
- directeur Welzijn Noordwijk
- directeur-bestuurder Stichting Bibliotheek Bollenstreek
- directeur-bestuurder Noordwijk Marketing
- voorzitter Cresendo
- coördinator muziekschool MusicBlvd
- vertegenwoordiging bestuur Noordwijkse Balletschool
- voorzitter VvE complex De Muze
- cultuurcoach/combinatiefunctionaris
- Horeca Nederland afdeling Noordwijk
- Noordwijkse Ondernemers Vereniging
- Rotary Club Noordwijk
- Vertegenwoordiging inwoners gemeente Noordwijk.

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL

BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

Postbus 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

6 mei 2025

Classificatie	:	Intern gebruik
Namen adviseurs	:	• D.E. te Winkel • H. Uffen MSC CMC • M. van Geenhuizen (Ondernemend in Cultuur)
Projectnummer	:	PO050541

BMC
RANDSTAD PROFESSIONAL