Addendum bij rapport ‘Naar een toekomstbestendige Muze; Analyse en ontwikkelingsrichtingen’

April 2026
D.E. te Winkel
H. Uffen MSc CMC

Leeswijzer
Het is van belang om dit addendum te lezen in samenhang met het rapport ‘Naar een toekomstbestendige Muze’ uit 2025.

Een addendum als aanvulling op en verdieping van het rapport ‘Naar een toekomstbestendige Muze’

Op 6 mei 2025 hebben wij het conceptrapport ‘Naar een toekomstbestendige Muze’ opgeleverd aan de gemeente Noordwijk. In dit rapport schetsen we twee mogelijke ontwikkelingsrichtingen voor een voldoende toekomstbestendige exploitatie van De Muze. Voor beide ontwikkelingsrichtingen geldt dat de uitvoering ervan zal leiden tot een substantiële verhoging van de gemeentelijke subsidie. Een belangrijk deel van deze verhoging betreft de benodigde dekking van kapitaallasten van de investeringen (totaal benodigd: € 121.000) die nodig zijn om het theater en het cultureel centrum duurzaam in stand te houden. In beide ontwikkelingsrichtingen wordt ingezet op een verdere professionalisering van de organisatie van De Muze, een versterking van de functie van pr & marketing, inclusief benodigd werkbudget, en de opbouw van een bij de exploitatie van De Muze passende ‘risicoreserve’.

Het college heeft naar aanleiding van het rapport aangegeven weinig financiële ruimte te zien voor een verhoging van de subsidie aan De Muze. Het college wenst om die reden een uitwerking van een derde ontwikkelingsrichting, waarbij sprake is van een exploitatie van het theater en/of het cultureel centrum binnen de huidige financiële subsidiekaders van de gemeente (€ 478.905 per jaar (= basissubsidie 2025)). Daarnaast wenst De Muze inzicht te krijgen in de financiële effecten van de verbetermaatregelen die het bestuur en de directie van De Muze hebben doorgevoerd sinds de start van het BMC-onderzoek in januari 2025.

In dit addendum werken wij een aantal zaken verder uit en verdiepen we een aantal aspecten uit het rapport ‘Naar een toekomstbestendige Muze’. Dit gaat om de volgende onderwerpen:

- Begrip ‘Basis op orde’ nader uitgelegd;
- Beschrijving van de door theater De Muze genomen maatregelen sinds januari 2025;
- Financiële effecten verbetermaatregelen;
- Herbeoordeling prognoses bioscoopfunctie bij ontwikkelrichting 1 en 2;
- Uitgangspunten ten opzichte van het ‘Blauwe Boekje’ nader geduid;
- Uitwerking van de derde ontwikkelingsrichting;
- Vergelijking tussen de drie ontwikkelingsrichtingen;
- ‘Strategisch spoorboekje’ per ontwikkelingsrichting;
- Samenvattende conclusies en aanbevelingen.

Begrip ‘Basis op orde’ nader uitgelegd

Lopende het eerder genoemde onderzoek is enige spraakverwarring en/of discussie ontstaan over het door BMC gehanteerde begrip ‘basis op orde’ als voorwaarde voor een verdere inhoudelijke, organisatorische en bedrijfsmatige doorontwikkeling van De Muze. Om die reden definiëren we hier nogmaals wat we precies onder ‘basis op orde’ verstaan.

‘Basis op orde’ heeft met name betrekking op twee aspecten van de bedrijfsvoering:

1. de organisatorische basis, inclusief de ‘governance’,
2. de 'financiële sturing en verantwoording'.

We gaan hieronder kort in op beide aspecten.

Organisatorische basis op orde

Met ‘basis op orde’ op organisatorisch vlak bedoelen we dat de aspecten die bepalend zijn voor een goed functionerende culturele instelling in voldoende mate geregeld en geborgd zijn. Dat wil zeggen:

- Er is een duidelijk strategische visie geformuleerd, die uitgewerkt is in beleids- en uitvoeringsplannen. De hiermee samenhangende organisatiewaarden worden organisatiebreed gedeeld.
- De wijze waarop de directie/het bestuur of de bestuurder/de Raad van Toezicht zich tot elkaar verhouden, is vastgelegd in een reglement en/of protocol.
- Indien de drie codes in de Nederlandse culturele en creatieve sector (Governance Code Cultuur, Fair Practice Code en Code Diversiteit & Inclusie) van toepassing zijn: voldoende inzicht in hoe deze in de praktijk worden toegepast dan wel hoe hier in de praktijk naar wordt gehandeld.
- De inrichting van de organisatie – de organisatiestructuur – en bedrijfsvoering zijn zodanig dat een adequate inhoudelijke, organisatorische en financiële aansturing mogelijk is.
- Functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers zijn beschreven en vastgelegd.
- Er is sprake van eenduidige arbeidsvoorwaarden, die zo veel als mogelijk ‘marktconform’ zijn (conform de Fair Practice Code).
- Er is een beschreven en vastgesteld HRM-beleid, met als doel om de personele continuïteit van de organisatie te borgen.

Financiële sturing en verantwoording op orde

Met ‘basis op orde’ op het vlak van financiële sturing en verantwoording verstaan we: een financieel systeem dat te allen tijde de juiste financiële sturingsinformatie geeft (relevante informatie met ‘één druk op de knop’ beschikbaar). Op basis daarvan wordt tijdig adequate sturingsinformatie gegenereerd, die gebruikt wordt door het management en het bestuur om te sturen op een gezonde financiële huishouding van de organisatie. Dit vraagt onderliggende geïmplementeerde en geborgde financiële processen. Dat wil zeggen:

- een uitgeschreven planning-en-controlcyclus;
- systemen (denk aan de financiële administratie, de urenregistratie, het kaartverkoopsysteem) die in samenhang met elkaar voldoende sturingsinformatie opleveren;
- inzicht in het financiële resultaat per hoofdactiviteit en/of activiteitengroep (na toerekening van alle baten en lasten);

- toepassing van het ‘vierogenprincipe’: voldoende functiescheiding.

Beschrijving verbetermaatregelen sinds januari 2025

Hieronder gaan we in op de stappen die De Muze in 2025 heeft gezet om de inhoudelijke profilering en de bedrijfsvoering te versterken. We geven tevens antwoord op de vraag of de ‘basis’ van de stichting inmiddels ‘op orde’ is.

Inhoudelijke doorontwikkeling
BMC stelt vast dat De Muze in het afgelopen jaar (2025) haar inhoudelijke profiel heeft versterkt. Het programma-aanbod is verbreed en verdiept. Een goed voorbeeld hiervan zijn de kindervoorstellingen: ‘Hup Herman’ van de Nationale Opera en ‘Zachtjes gaan de paardenvoetjes’ van Jeugdtheaterbureau Vanaf2, en de herintroductie van het Mini-Muze Festival (zes minivoorstellingen in drie dagen). Literaire programma’s hebben een prominentere plek gekregen in het activiteitenaanbod van De Muze. Tributebands zijn vaker onderdeel van een complete voorstelling, die (ook) het verhaal achter de artiest(en) vertelt. Enkele voorbeelden hiervan zijn: ‘Puur de Nijs’, een ode aan Rob de Nijs, en ‘Jij blijft bij mij’, een greep uit het werk van Maarten van Roozendaal, ‘Tom Waits for Bukowski’ en ‘Clapton volgens Ocobar’. Ook lukt het De Muze om meer try-outvoorstellingen binnen te halen. Hierdoor zijn er in Noordwijk regelmatig producties te zien die in een reguliere tournee vanwege de beperkte capaciteit van De Muze niet kunnen worden geprogrammeerd. Goede voorbeelden hiervan zijn de (aangekondigde) voorstellingen van Buddy Vedder en Peter Pannekoek.

Er vindt inmiddels structureel publieksonderzoek plaats via de nieuwe website van De Muze.

De kroon op de voortvarendheid waarmee De Muze zich artistiek en qua hospitality doorontwikkelt, is de toekenning van de prijs ‘Kleine Stoel - Theater van het jaar 2025’ aan de De Muze door de Vereniging Vrije Theaterproducenten (VVTP).

Organisatorische aspecten
Op 7 januari jl. is er een nieuwe bestuursvoorzitter bij de stichting aangetreden. Dit is het begin van een brede bestuurlijke vernieuwing op basis van uitgewerkte bestuursprofielen. De stichting wordt hierbij bijgestaan door een professionele 'recruiter'.

In 2025 heeft er binnen de stichting een harmonisatie van arbeidsvoorwaarden plaatsgevonden. Functie- en taakbeschrijvingen zijn meer in lijn gebracht met de organisatiedoelen en daar waar nodig zijn arbeidscontracten aangepast. Het functiehuis is geactualiseerd en verder uitgeschreven. Ook is er een begin gemaakt met het beschrijven en/of vastleggen van de interne werkprocessen. Met ingang van 2026 werkt de stichting met een personeelshandboek.

Er is een volwaardige marketingafdeling ingericht met twee vaste marketingmedewerkers en een stagiair. Er wordt qua marketing samenwerking gezocht met onder andere C-punt in Hoofddorp.

Er is door de stichting nog geen strategisch meerjarig beleidsplan opgesteld. Bijgevolg is er ook geen inhoudelijk jaarplan voor 2026 (en verder). BMC begrijpt goed dat dit ook samenhangt met het nog

lopende scenario-onderzoek (rapportage BMC, mei 2025 en het voorliggende addendum) en de (uiteindelijke) besluitvorming hierover door de gemeente Noordwijk. Tegelijkertijd is (stichting) De Muze zelf verantwoordelijk voor haar beleid en bepaalt zij zelf welke strategische keuzes daartoe moeten worden genomen. Het is vervolgens aan de gemeente (of andere financiers) om te bepalen of zij dit beleid wenst te ondersteunen.

Financiële sturing en verantwoording
De financiële administratie is extern belegd. Met een nieuw boekhoudprogramma kan het management van De Muze 'live' rapportages uitdraaien. Hiermee is de financiële informatievoorziening versterkt. Er is een koppeling gemaakt tussen het boekhoudprogramma en verschillende aspecten van de bedrijfsvoering, onder andere publieksaantallen, kaartverkoop, horeca-omzet en inzet zzp'ers. Daardoor kan er sneller worden bijgestuurd.

Het systeem van urenregistratie is verbeterd en uitgebreid. Dit geeft meer inzicht in de 'werkelijke' uren van de vaste medewerkers en biedt mogelijkheden om adequater te sturen op de inzet van oproepkrachten. Ook is er een een-op-een-koppeling tot stand gebracht tussen de urenregistratie en het salarispakket. Het in de loop van de tijd opgebouwde stuwmeer aan overuren (een 'financiële verplichting' op de balans) is grotendeels 'gesaneerd', deels door uitbetaling, maar vooral door het verplicht opnemen van verlofuren.

De tarieven voor culturele en/of maatschappelijke verhuur en voor 'commerciële' verhuur zijn geactualiseerd/geïndexeerd en vastgelegd in een overzichtelijke tarievenlijst. Uit de financiële verantwoording van de stichting is echter nog onvoldoende op te maken wat het rendement van de verhuringen is, omdat alleen de omzet wordt gespecificeerd en niet de kosten die hier tegenover staan.

In 2025 is over het boekjaar 2024 door de (externe) accountant een 'controleverklaring' afgegeven.

Vooralsnog heeft de stichting geen meerjarige exploitatieraming opgesteld (zie ook opmerking over strategisch beleidsplan hiervoor).

Overige maatregelen
Naast een aantal verbetermaatregelen – die inmiddels zijn geïmplementeerd en waarvan de inhoudelijke en financiële effecten inmiddels zichtbaar worden (zie hierna) – zijn er ook maatregelen in gang gezet die op termijn effect moeten sorteren. We noemen in dit verband de volgende acties:

- Het oprichten van een businessclub. Er worden plannen uitgewerkt waarbij de Lions en de Rotary projecten van De Muze actief gaan ondersteunen. Daarnaast treedt Hotel Huis ter Duin op als onbezoldigd adviseur voor wat betreft 'hospitalityzaken'.
- Investeren in ledverlichting. De Muze heeft een plan gemaakt voor een investering in ledverlichting. De bedoeling is om dit plan uit te voeren met leningen van de Rabobank en van de gemeente Noordwijk tegen gunstige voorwaarden plus een deel sponsoring door de Rabobank. De aanschaf van de ledverlichting is voor rekening van De Muze, conform de demarcatie in het onderhoud. Dit betekent dat de investering geactiveerd moet worden en dat er op moet worden afgeschreven. In het conceptrapport 'Naar een toekomstbestendige Muze' is aangegeven dat de subsidie voor de dekking van de kapitaallasten van de vervangingsinvesteringen in lijn moet worden gebracht met de demarcatie (€ 120.802 - peiljaar 2024). In afwachting van de verdere

besluitvorming binnen de gemeente over de onderzoeksresultaten (BMC rapportage 2025 en addendum 2026), is deze correctie nog niet doorgevoerd.

- Het aangaan van nieuwe en/of vernieuwde samenwerkingsverbanden met culturele en/of maatschappelijke organisaties, zoals Kunstklank, Muziek in Jeroen, Stichting Kunstweek en Roze Zaterdag, alsmede het intensiveren van bestaande samenwerkingen met Noordwijk Marketing, de Cultuurcoach en met het Sportbedrijf.
- Het activeren en vernieuwen van succesvolle activiteiten uit het verleden. Een goed voorbeeld daarvan is de Internationale Spaceweek (lezingen, films en schoolvoorstellingen).

Samenvattend kan worden gesteld dat De Muze 'de basis' van de organisatie en de bedrijfsvoering op de meeste onderdelen inmiddels 'op orde' heeft gebracht. Daarnaast heeft de organisatie een aantal belangrijke stappen gezet in de inhoudelijke doorontwikkeling van De Muze. Hierna gaan we in op de financiële effecten van de doorgevoerde maatregelen.

Financiële effecten verbetermaatregelen sinds 1 januari 2025

In onderstaande tabellen geven we door middel van verschillende kengetallen het effect van de getroffen verbetermaatregelen weer. We presenteren de kengetallen op twee manieren:

a. een vergelijking op basis van de werkelijk ontvangen subsidie(s) in 2023-2024 (dus inclusief extra incidentele middelen);
b. een vergelijking waarbij we uitsluitend uitgaan van de 'basissubsidie' van € 478.905 (peil 2025).

Bij het in beeld brengen van de financiële effecten hebben we gebruikgemaakt van de voorlopige cijfers 2025 van De Muze. Ten tijde van het schrijven van dit addendum was de jaarrekening van de stichting namelijk nog niet vastgesteld.

	2025	2024	2023
Aantal theatervoorstellingen	95	89	75
Totaal aantal bezoeken theatervoorstellingen	19.937	18.729	17.373
Gemiddeld aantal bezoeken per theatervoorstelling	210	210	232
Aantal filmvoorstellingen	556	897	1.314
Totaal aantal bezoeken filmvoorstellingen	11.557	16.702	19.088
Gemiddeld aantal bezoeken per filmvoorstelling	21	19	15
Totaal aantal overige	27	35	(75)

	2025	2024	2023
culturele activiteiten			
Totaal aantal bezoeken overige culturele activiteiten	5.343	6.958	Geen informatie beschikbaar
Gemiddeld aantal bezoeken per overige culturele activiteit	198	199	Geen informatie beschikbaar
Aantal maatschappelijke verhuringen (los, dus exclusief vaste huurders Cultureel Centrum)	54	Geen informatie beschikbaar	Geen informatie beschikbaar
Totaal aantal bezoeken maatschappelijke verhuringen	Geen eenduidige informatie beschikbaar	Geen informatie beschikbaar	Geen informatie beschikbaar
Aantal commerciële verhuringen	63	Geen informatie beschikbaar	Geen informatie beschikbaar
Totaal aantal bezoeken commerciële verhuringen	Geen informatie beschikbaar	Geen informatie beschikbaar	Geen informatie beschikbaar

Niet-gecorrigeerd op de basissubsidie (volledig)	2025	2024	2023
Exploitatieresultaat	€ 47.932	€ 128.764	-€ 137.964
Stand eigen vermogen ultimo	€ 298.688	€ 149.881	€ 21.117
Liquiditeit (current ratio)	1,81	1,31	0,94
Netto werkkapitaal	€ 236.999	€ 137.059	-€ 19.076
Solvabiliteit	0,50	0,25	0,06

Gecorrigeerd op de basissubsidie (ceteris paribus)	2025	2024	2023
Exploitatieresultaat	-€ 66.180	-€ 101.404	-€ 137.964
Stand eigen vermogen ultimo	€ 83.172	€ 48.477	€ 21.117
Liquiditeit (current ratio)	1,07	1,08	0,94
Netto werkkapitaal	€ 21.483	€ 35.655	-€ 19.076
Solvabiliteit	0,22	0,10	0,06

Gecorrigeerd op de basissubsidie (ceteris paribus)	2025	2024	2023

Aandeel eigen inkomsten in totaal omzet	64,81%	63,33%	64,60%
Verhouding recettes/directe voorstellingskosten theater	111%	98%	102%
Verhouding recettes/directe voorstellingskosten bioscoop	203%	210%	197%
Percentage inkoop van netto horeca-omzet	34%	28%	24%
Percentage personeelskosten in totaal van de vaste kosten	46%	49%	45%
Percentage huisvestingskosten in totaal van de vaste kosten	33%	35%	40%

Conclusies

a. Er zijn in 2025 ten opzichte van 2024 en 2023 meer theatervoorstellingen gerealiseerd met behoud van het gemiddelde bezoekersaantal per voorstelling (210).
b. Er waren in 2025 verklaarbaar minder filmvoorstellingen, maar de gemiddelde bezetting per voorstelling steeg licht.
c. Bij de functie 'verhuur' is niet sprake van een kostprijsdekkende huur. De functie kost De Muze (netto) € 100.667 per jaar. Het gevolg is dat de subsidie van de gemeente aan De Muze wordt gebruikt voor de dekking van kosten met betrekking tot de functie 'verhuur'. Met andere woorden: er is sprake van een aanzienlijke 'indirecte subsidie' van De Muze aan de verenigingen en gebruikers.
d. Het exploitatieresultaat is verbeterd, zo ook de stand van het eigen vermogen.
e. De kengetallen liquiditeit en solvabiliteit van de stichting zijn verbeterd.
f. Ondanks dat de bezetting per theatervoorstelling ten opzichte van 2024 gelijk bleef, werd een beter dekkingspercentage van de directe voorstellingskosten door de recettes gerealiseerd. Dit zou erop kunnen wijzen dat De Muze beter onderhandelt met impresariaten.
g. Het aandeel personeelskosten in het totaal van de kosten daalde ten opzichte van 2024. Hetzelfde geldt voor de huisvestingslasten.
h. Opvallend is wel dat het rendement van de horeca-exploitatie substantieel verslechterde ten opzichte van 2024 en 2023. Een mogelijke verklaring is dat in 2025 de inkoop van de horeca niet is gecorrigeerd op het onderdeel 'eigen gebruik'.
i. Zonder extra financiële ondersteuning in 2024 en 2025 zou er sprake zijn van negatieve exploitatieresultaten. Deze hebben tot gevolg dat de financiële situatie kritisch blijft met een risico op een technisch faillissement. Bij het uitblijven van extra subsidie is dit risico reëel.

Herbeoordeling prognoses bioscoopfunctie bij ontwikkelrichting 1 en 2

Aanleiding

In onze conceptrapportage van mei 2025 zijn we voor beide ontwikkelingsrichtingen uitgegaan van een substantiële verbetering van de gemiddelde bezetting per filmvoorstelling van 15 naar 25 personen, uitgaande van circa 1.300 voorstellingen per jaar. De aanname daarbij was dat het profiel van de filmvoorstellingen zou worden aangescherpt richting een meer 'arthouse filmaanbod'.
De Muze heeft bij de bespreking van ons conceptrapport in 2025 aangegeven onze aannames met betrekking tot het totaal aantal te realiseren bezoeken bij de filmvoorstellingen (en de daarmee samenhangende opbrengsten uit de kaartverkoop) als 'te optimistisch' te beschouwen. Om die reden en

vanwege het feit dat de bioscoopsector kampt met teruglopende bezoekersaantallen, zullen we een herbeoordeling doen van onze eerdere aannames (mei 2025).

Prestaties 2025
In 2025 realiseerde De Muze 556 filmvoorstellingen met in totaal 11.557 bezoeken. Dat zijn gemiddeld 21 bezoeken per voorstelling. Met de filmvoorstellingen ligt de nadruk op 'mainstream aanbod' en/of familiefilms, maar er worden ook 'arthouse films' vertoond.

Als we kijken naar 2024 dan valt op dat zowel het aantal filmvoorstellingen als het aantal bezoeken in absolute zin substantieel daalde (respectievelijk met 38% en 31% ten opzichte van 2024). De verklaring hiervoor is dat de filmaanbieder van De Muze de Kelderzaal in het complex van De Muze als ruimte voor filmvoorstellingen heeft afgekeurd vanwege het ontbreken van technische voorzieningen om de content in auteursrechtelijke zin veilig te vertonen.
Tegelijkertijd steeg de gemiddelde bezetting per filmvoorstelling in 2025 ten opzichte van 2024 licht: + 17%. Dit is wellicht het gevolg van het feit dat in 2025 een groter deel van het filmaanbod bestond uit 'arthouse films'.

De gemiddelde entreeprijs voor een bezoek aan een filmvoorstelling in De Muze bedroeg € 11,00 (inclusief btw). In 2024 was dat € 9,58 (inclusief btw). De Muze maakt geen uitsplitsing in de horeca-opbrengsten naar de kernactiviteiten Theater, Film, Cultureel Centrum en Overige. Als we kijken naar kengetallen uit de branche van filmhuizen, dan zouden we mogen uitgaan van een netto besteding van € 2,75 per bezoek (de gemiddelde bestedingen bij 'commerciële bioscopen' liggen aanzienlijk hoger). Dit zou betekenen dat circa € 32.000 netto horeca-opbrengst in 2025 was toe te rekenen aan de filmvoorstellingen.

Filmvoorstellingen vonden ook in 2025 op een vaste dag in de week (maandag) plaats en vaak op zondag. In de vakantieperiode waren er, zoals gebruikelijk, dagelijks voorstellingen. Omdat De Muze pas twee weken van tevoren weet welke films voor vertoning beschikbaar zijn, is de tijd voor promotie van het aanbod erg kort. Dit is voor de verkoop van tickets een beperkende factor. Ook kan De Muze maar beperkt sturen op de titels en/of genres die ze geleverd krijgt.

Er is door De Muze in 2025 extra geïnvesteerd in de promotie van de zomerprogrammering film (onder andere met banners). Dit heeft echter niet geleid tot extra bezoeken aan de filmvoorstellingen. De vraag is dan ook of de toeristische bezoekers potentieel publiek zijn voor het filmaanbod vanuit De Muze. Mocht de toeristische bezoeker, bijvoorbeeld bij slecht weer, behoefte hebben aan een filmvoorstelling, dan is het meer aannemelijk dat een bioscoop of filmhuis in Leiden, Den Haag of Amsterdam wordt bezocht. .

Algemene sectorale trends
Na de verwachte dip in 2024 zette de krimp van het bioscoopbezoek in 2025 onverwacht door. Er werden in 2025 3% minder kaarten verkocht ten opzichte van 2024. Opvallend is dat deze krimp vooral betrekking heeft op de 'commerciële bioscopen'. Deze krimp is met name te wijten aan het uitblijven van aansprekende blockbusters en een tegenvallend aanbod van Nederlandse titels. Slechts 13 van de 84 in 2025 uitgebrachte Nederlandse films wisten meer dan 100.000 bezoekers te trekken. Daarnaast is er sprake van groeiende concurrentie van streamingdiensten: films zijn vaak al binnen enkele weken beschikbaar via deze platforms. Daardoor wordt de drempel voor een bioscoopbezoek hoger.

De filmhuizen presteerden daarentegen in 2025 opvallend goed. In 2025 was 1 op de 7 verkochte kaartjes een ticket voor een voorstelling in een filmhuis. In 2024 was dat nog 1 op de 8 verkochte kaartjes. Dat de filmhuizen (aanhoudend) succesvol zijn, heeft in de eerste plaats te maken met het feit dat het meer inhoudelijke aanbod van de filmhuizen een vast publiek van liefhebbers en/of kenners trekt, waardoor er sprake is van meer herhaalbezoek. Een andere belangrijke factor hierin is dat filmhuizen een ambiance creëren die vaak intiemer en sfeervoller is dan die in het meer 'commerciële' bioscoopcircuit. Met andere woorden: filmhuizen scoren vaak beter als het gaat om 'totaalbeleving'. Dit wordt nog eens versterkt door speciale programma's, bijvoorbeeld in de vorm van filmklassiekers, thema-avonden, nagesprekken en festivals, en goede horeca.

Opvallend zijn de prijsstijgingen in de sector. Een regulier kaartje bij een filmhuis kostte in 2025 gemiddeld € 10,75. Bij de grote bioscopen (Pathé, Vue) was dat gemiddeld € 13,25. Een en ander is terug te voeren op de fors gestegen exploitatielasten (onder andere huisvesting en personeel) en vanwege de kosten van investeringen in kwaliteitsverbetering en/of verbetering van de beleving. Denk hierbij bijvoorbeeld aan luxe stoelen, premium zalen, grootformaat projecties en/of aanvullende dienstverlening op de reguliere programmering. Tegelijkertijd dienen de tariefsverhogingen ook de teruglopende bezoekersaantallen te compenseren.

Regionale ontwikkelingen

In onze rapportage van mei 2025 hebben we met betrekking tot de bioscoopfunctie van De Muze een beknopte omgevingsanalyse uitgevoerd. Sindsdien hebben zich naar de waarneming van BMC geen nieuwe ontwikkelingen voorgedaan die aantoonbaar van invloed zijn op de herbeoordeling van de prognoses die we eerder hebben opgesteld. .

Actualisatie van de prognose mei 2025

Voorafgaande aan de actualisatie van de prognose van mei 2025, dient naar de mening van BMC de vraag te worden gesteld in hoeverre de filmfunctie binnen De Muze nog voldoende toekomstbestendig is. Met het wegvallen van de benedenzaal als (tweede) 'filmdoek' (zie hiervoor), zijn de mogelijkheden om op jaarbasis een substantieel aantal filmtitels te presenteren (nog) beperkter geworden. Dit heeft een negatieve invloed op de kwaliteit en actualiteit van het filmaanbod dat De Muze kan inkopen en dat zal de concurrentiepositie van De Muze ten opzichte van de commerciële bioscopen en filmhuizen in de grotere regio verder verzwakken. De conclusie kan dan ook niet anders zijn dan dat de bioscoopfunctie van De Muze in de huidige vorm onvoldoende toekomstbestendig is.

Zoals we eerder hebben aangegeven (zie BMC rapportage mei 2025), zien we in beginsel nog wel potentieel voor een (beperkte) 'arthouse-functie' van De Muze. Dan zal er allereerst een nieuwe aanbieder moeten worden gevonden. Deze aanbieder zal waarschijnlijk eisen stellen ten aanzien van het minimaal aantal te vertonen titels per week. Mogelijk betekent dit dat het aantal 'bioscoopdagen' binnen De Muze zal moeten worden uitgebreid. Dit heeft vanzelfsprekend consequenties voor het aantal programmeerbare dagen voor theater. Ook zal er in marketingtechnische zin moeten worden geïnvesteerd in het gewijzigde profiel van de filmfunctie van De Muze (Muze Arthouse).

Uitgaande van een overwegend 'Arthouse-aanbod' zien we mogelijkheden voor acht filmvoorstellingen per week (jaarrond) met een gemiddelde bezetting van 25 bezoekers. Bij een netto kaartprijs van € 11,47 leidt dit tot een netto jaaromzet van € 119.288. Als we er daarnaast van uitgaan dat de gemiddelde netto

besteding aan horeca per bezoek € 2,75 bedraagt, dan leveren de bioscoopvoorstellingen ook nog een netto horeca-opbrengst van € 28.600 op (10.400 bezoeken x € 2,75). Deze aannames zouden door De Muze nog wel moeten worden gevalideerd door middel van een marktonderzoek en/of door publieksonderzoek.

Wij benadrukken dat aan de hiervoor beschreven profielwijziging zowel eenmalige als structurele kosten verbonden zijn. Het betreft dan met name marketing- (eenmalig) en doorlopende promotiekosten (structureel). We schatten deze kosten in op respectievelijk € 15.000 en € 5.000.

Ten slotte
Uit de toerekening van alle kosten en baten naar de hoofdactiviteiten 'Theater', 'Film' en 'Verhuur' en 'Overig' (zie hierna) blijkt dat ook de 'filmfunctie' per saldo verliesgevend is. Daarmee is de vraag gerechtvaardigd of De Muze überhaupt deze functie moet voorzetten. De doorontwikkeling naar een 'Arthouse-model' is zo maar niet gedaan en 'cinema' zit niet echt in de genen van de organisatie. Het is ook de vraag of een gewijzigd inhoudelijk profiel aanslaat bij de inwoners van Noordwijk (zie noodzaak publieksonderzoek). We komen hierop terug in onze eindconclusies.

Uitgangspunten ten opzichte van het 'Blauwe Boekje' nader geduid

In het kader van de realisatie van De Muze is in 1997 het zogenaamde 'Blauwe Boekje'[1] opgesteld. Dit document geeft een uitwerking van hoe een multifunctionele accommodatie met podiumzaal voor Noordwijk eruit kan zien en wat de mogelijke implicaties daarvan zijn qua 'programma van eisen', beheersconstructie en financiële opzet. In bijlage 1 bij dit document is een opzet weergegeven van de in 1997 door de gemeenteraad vastgestelde uitgangspunten.

Zoals aangegeven, was het doel vanaf 1997 om De Muze te exploiteren als multifunctionele accommodatie met podiumzaal. In de jaren daarna is een duidelijke ontwikkeling waarneembaar naar een professionele theaterfunctie als onderdeel van De Muze. Vanaf 2004 functioneert De Muze ook als theater en heet het 'Theater De Muze'. In 2008 werd hier een bioscoopfunctie aan toegevoegd. Hiermee werd (in de praktijk) het uitgangspunt van een multifunctionele accommodatie met podiumzaal meer en meer losgelaten. Een en ander betekent ook dat de onderliggende uitgangspunten, zoals opgenomen in de bijlage, daarmee in een ander daglicht zijn komen te staan. Het doel van Theater De Muze is veranderd. Een voorbeeld hiervan is het uitgangspunt: 'Het verenigingsleven geniet prioriteit bij verhuur; commerciële activiteiten kunnen worden georganiseerd als ruimten beschikbaar zijn en de activiteit inpasbaar is.' BMC is van mening dat dit een uitgangspunt kan zijn voor een multifunctionele maatschappelijke accommodatie, maar dit wringt met het cultureel ondernemerschap dat een voorwaarde is voor een solide exploitatie van een professioneel theater.

De Muze afficheert zich nu als 'Theater - Bioscoop - Cultureel Centrum'. De aanleiding voor ons onderzoek begin 2025 was het feit dat deze combinatie van functies binnen de staande financiele kaders onvoldoende toekomstbestendig is. Om wel tot een toekomstbestendig scenario te komen, zal er eerst een inhoudelijke keuze gemaakt moeten worden ten aanzien van de gewenste doorontwikkeling van de

[1] Gemeente Noordwijk, 1997, *Een nadere uitwerking van de optie multifunctionele centrum met podiumzaal*, Stichting Dorpshuizen Noordwijk en de gemeente Noordwijk, november 1997, p. 1-54 + bijlagen.

drie 'kernfuncties' van De Muze: 'Theater', 'Bioscoop' en 'Cultureel Centrum'. Het gaat dan niet alleen om de betekenis van deze (min of meer op zichzelf staande) functies voor de inwoners van Noordwijk, maar ook om de vraag in hoeverre deze functies in één gebouw elkaar kunnen versterken (of wellicht elkaar te veel in de weg zitten). Een en ander betekent een 'ontvlechting' van de afspraken die in 1997 zijn gemaakt, inclusief de subsidiemiddelen. Nu worden de verenigingen via de 'theaterfunctie' gesubsidieerd en dat lijkt BMC zeker voor de langere termijn een onwenselijke situatie. Daarbij is het ook van belang dat de gemeente de functie 'Cultureel Centrum' van De Muze beziet in het bredere perspectief van het maatschappelijk accommodatiebeleid binnen de gehele gemeente.

Uitwerking van Ontwikkelingsrichting 3

De gemeente heeft BMC (aanvullend) gevraagd om inzicht te verschaffen in de exploitatiemogelijkheden van de stichting binnen de staande subsidiekaders, zijnde € 478.905 (peiljaar 2025). Dit is exclusief aanvullende subsidies ten behoeve van de exploitatie en dekking kapitaallasten. Anders gezegd: wat is het activiteitenaanbod dat binnen dit subsidiekader door De Muze (nog) kan worden gerealiseerd? Dit is een mogelijke derde ontwikkelingsrichting.

Om hier valide uitspraken over te kunnen doen, hebben we allereerst de baten en lasten binnen de exploitatie van de stichting zoveel als mogelijk toegerekend aan de drie 'kernactiviteiten' van De Muze:

- Theater;
- Bioscoop;
- Cultureel Centrum (verhuur);
- Overig.

Deze doorbelasting geeft inzicht in het exploitatieresultaat per bedrijfsonderdeel (zie hiervoor) voor subsidie. Onderstaande tabellen geven hier inzicht in.

Netto kosten (inclusief toerekening kosten) functies	Realisatie	Realisatie
	2024	2025
1. Theater	-€ 316.928	-€ 298.507
2. Bioscoop	-€ 81.948	-€ 91.591
3. Verhuur	-€ 115.963	-€ 100.667
4. Overig	-€ 57.502	-€ 54.320
Totaal netto kosten	**-€ 570.317**	**-€ 543.060**
Uitgangspunt		
Basis subsidiebedrag	€ 466.769	€ 478.905
Correctie op afschrijvingslasten	-€ 125.054	-€ 129.130
Totaal beschikbare subsidie voor ontwikkelrichting 3	**€ 341.716**	**€ 349.775**

Voor 2025 was sprake van een basis subsidiebedrag van € 478.905. Dit bedrag dient gecorrigeerd te worden met € 121.000 als gevolg van de correctie op de afschrijvingslasten. We merken hierbij op dat dit nog niet is gebeurd. Door indexatie zou er nu sprake zijn van een bedrag van € 132.100 (2026). De gemeente heeft aangegeven dit punt mee te nemen in de besluitvorming over de ontwikkelingsrichtingen.

Het gevolg is wel dat de vervangingsinvesteringen langer worden uitgesteld. We constateren dat er met deze handelwijze substantiële risico's worden gelopen. Een goed voorbeeld is de vervanging van de DIM-verlichting (naar led). Deze vervanging is uitgesteld, waarbij de verlichting al vijf jaar is afgeschreven. Indien de verlichting uitvalt, kunnen er geen voorstellingen meer worden gegeven.

Bovenstaande betekent dat voor Ontwikkelrichting 3 **€ 349.775** beschikbaar is. In bovenstaande tabel is per functie weergegeven wat de netto kosten[2] zijn (2025):

1. Theater - **€ 298.507**
2. Bioscoop - **€ 91.591**
3. Verhuur - **€ 100.667**
4. Overig - **€ 54.320**

De netto baten van de horeca zijn in deze toerekening verdisconteerd.

We merken hierbij op dat bij de 'Verhuurfunctie' (commercieel en maatschappelijk) geen sprake is van een kostprijsdekkende huur. Met andere woorden: er is sprake van indirecte subsidie van De Muze aan de gebruikers, waaronder de verenigingen. Dit gaat ten koste van het programmeringsbudget van De Muze.

Uitgaande van een subsidiebedrag van € 349.775 voor ontwikkelingsrichting 3, kan de functie van 'Theater' (€ 298.507) worden geëxploiteerd. Bij deze combinatie is er ruimte voor de noodzakelijke vermogensopbouw. Deze combinatie kan echter niet in combinatie met de functies van 'Bioscoop', 'Verhuur' en 'Overig'. Deze functies vervallen vanuit bedrijfseconomisch oogpunt in ontwikkelingsrichting 3. Als voor deze combinatie wordt gekozen, dienen de kosten (direct en indirect) voor de functies van 'Bioscoop', 'Verhuur' en 'Overig' afgebouwd te worden. Een andere mogelijkheid is dat de functie van Theater wordt afgebouwd en alleen invulling wordt gegeven aan de andere functies: 'Bioscoop', 'Verhuur' en 'Overig'. Daarbij kan het theater dan incidenteel gebruikt worden voor 'commerciële producties' en/of producties waarbij het financiële risico volledig bij een externe partij ligt.

Vergelijking tussen de drie ontwikkelingsrichtingen

Hiervoor werkten we het scenario van een onveranderd subsidiebudget (€ 478.905, peil 2025) uit en beantwoordden wij de vraag wat De Muze (nog) wel voor dat subsidiebedrag kan doen. Conform de eerder gehanteerde indeling noemen we dit het '0-scenario'. Daarmee komen we uit op totaal drie scenario's voor de doorontwikkeling van De Muze.

Hieronder vergelijken we samenvattend de drie ontwikkelingsrichtingen op de aspecten: inhoud, organisatie, faciliteiten en financiele effecten. Voor een uitgebreide beschrijving van de ontwikkelingsrichtingen 1 en 2: zie Hoofdstuk 6 van het basisdocument (2025).

	Ontwikkelingsrichting 3	Ontwikkelingsrichting 1	Ontwikkelingsrichting 2
Belangrijkste kenmerk	De staande subsidie (€ 349.775, inclusief correctie afschrijvings-	Doorontwikkeling en versterking van de huidige combinatie van theater en	Doorontwikkeling naar gemeenschapshuis 3.0. Focus komt te liggen op

[2] Onder 'netto kosten' verstaan we de directe lasten - directe baten + indirecte lasten - indirecte baten.

	lasten) biedt de mogelijkheid om alleen de 'theaterfunctie' van De Muze voort te zetten.	cultureel centrum. Rol van De Muze verschuift van faciliteren naar cocreëren en coproduceren als het gaat om amateurkunst.	activiteiten voor, met en/of door de gemeenschap met kunst en cultuur als drager.
Inhoudelijke ontwikkeling	Voortzetten theaterprogrammering in huidige omvang. Afstoten van de functies 'Cultureel Centrum' en 'Bioscoop'.	Uitbreiding en versterking van de professionele theaterprogrammering.	Van (ingekocht) professioneel aanbod naar 'community-activiteiten'.
Organisatie	Beperkte afschaling van de huidige (vaste) organisatie is mogelijk.	Versterking van de artistieke en cocreatieve slagkracht.	Verschuiving van een 'zelf programmerende organisatie' naar een 'faciliterende en netwerkorganisatie'.
Faciliteiten	Ruimten die thans in gebruik zijn als 'cultureel centrum' komen in beginsel vrij voor andere functies.	Upgrade van alle gebouwdelen is randvoorwaarde.	Herinrichting van het complex De Muze.
Gemeentelijke subsidie	€ 478.905	€ 708.000	€ 688.000
Financiële effecten	Sluitende exploitatie met (beperkte) mogelijkheden voor vermogensopbouw.	Sluitende exploitatie met (beperkte) mogelijkheden voor vermogensopbouw.	Sluitende exploitatie met (beperkte) mogelijkheden voor vermogensopbouw.

NB Voor een nadere uitwerking van de ontwikkelingsrichtingen 1 en 2 verwijzen wij naar het rapport 'Naar een toekomstbestendige Muze' uit 2025 en specifiek naar hoofdstuk 6.

'Strategisch spoorboekje' per ontwikkelingsrichting

Hieronder beschrijven wij per ontwikkelingsrichting een (strategisch) stappenplan.

Ontwikkelingsrichting 3 (handhaven huidig subsidieniveau)

Stap	Actor(en)	Acties	Doorlooptijd
Stap 1: Opstellen integraal bedrijfsplan	De Muze	Missie, visie en strategische doelstellingen uitwerken in activiteiten-aanbod, organisatie, governance, faciliteiten en financiële middelen.	6 maanden
Stap 2: Ontvlechten Theater en Cultureel Centrum	Gemeente Noordwijk	Herdefiniëren 'Cultureel Centrum'. Mogelijke herbestemming. Vaststellen gewenste beheerconstructie.	Naar verwachting minimaal 12 maanden

Stap	Actor(en)	Acties	Doorlooptijd
Stap 3: Reorganisatie	De Muze	Aanpassen van organisatiestructuur en personele invulling aan afgeslankte functie en subsidiekader.	6 maanden
Stap 4: Implementatie	De Muze en gemeente Noordwijk	n.t.b.	Naar verwachting minimaal 12 maanden

Ontwikkelingsrichting 1 (doorontwikkeling huidige combinatie Theater en Cultureel Centrum)

Stap	Actor(en)	Acties	Doorlooptijd
Stap 1: Opstellen integraal bedrijfsplan	De Muze	Missie, visie en strategische doelstellingen uitwerken in activiteiten-aanbod, organisatie, governance, faciliteiten en financiële middelen.	6 maanden
Stap 2: Ontwikkelen nieuw model voor het Cultureel Centrum	De Muze en de gemeente Noordwijk	Definieren van nieuwe functies en doelgroepen Cultureel Centrum. Mogelijk ontbinden van de huidige gebruiksovereen-komsten. Gebruiks-mogelijkheden vergroten (meer doorontwikkelen naar 'broedplaats' voor talentontwikkeling). Upgrade van de voorzieningen.	Naar verwachting minimaal 12 maanden
Stap 3: Reorganisatie	De Muze	Min of meer parallel aan Stap 2: versterken (eigen) organisatie met kerncompetenties voor het nieuwe model.	6 maanden
Stap 4: Implementatie	De Muze en gemeente Noordwijk	N.t.b.	Naar verwachting minimaal 12 maanden

Ontwikkelingsrichting 2 (doorontwikkeling naar gemeenschapshuis 3.0)

Stap	Actor(en)	Acties	Doorlooptijd
Stap 1: Opstellen integraal bedrijfsplan	De Muze	Missie, visie en strategische doelstellingen uitwerken in activiteiten-aanbod, organisatie, governance, faciliteiten en financiële middelen.	6 maanden
Stap 2: Herstructurering	De Muze en de gemeente Noordwijk	Onder andere afbouw van de professionele theaterprogrammering, ontwikkeling van nieuwe inhoudelijke concepten en herinrichting van het gebouw.	Naar verwachting minimaal 18 maanden
Stap 3: Reorganisatie	De Muze	Min of meer parallel aan Stap 2: versterken (eigen) organisatie met kerncompetenties voor het nieuwe model.	6 maanden
Stap 4: Implementatie	De Muze en gemeente Noordwijk	N.t.b.	Naar verwachting minimaal 12 maanden

Samenvattende conclusies

1. De Muze heeft de basis van haar organisatie inmiddels op de belangrijkste onderdelen op orde. Er kan nu een langetermijnontwikkelingsrichting (scenario 1, 2 of 3) worden gekozen.
2. De financiële positie van De Muze is in 2025 aanzienlijk verbeterd. Dit is terug te voeren op de maatregelen die de stichting zelf heeft genomen en op de extra financiële ondersteuning door de gemeente.
3. De bioscoopfunctie is in haar huidige vorm onvoldoende toekomstbestendig en na toerekening van alle kosten en baten verliesgevend. Herprofilering van de bioscoopfunctie naar een meer inhoudelijk filmaanbod vraagt (nog) om aanzienlijke investeringen zonder dat succes verzekerd is. Een dergelijke herprofilering leidt niet tot een beter financieel rendement. Indien wordt besloten om de 'filmfunctie' binnen De Muze voort te zetten, is dat primair een inhoudelijke keuze.
4. Een ontvlechting van de eerder in het Blauwe Boekje (1997) gemaakte afspraken en de daarbij behorende subsidiemiddelen is een randvoorwaarde voor het bepalen van de ontwikkelingsrichting (scenario's 1 t/m 3) voor De Muze.
5. Indien de huidige subsidie van € 487.905 (peil 2025; € 349.775, inclusief correctie afschrijvingslasten) gehandhaafd blijft, dan is op termijn alleen voortzetting van de theaterfunctie binnen De Muze mogelijk.

Bijlage 1 Blauwe Boekje: Uitgangspunten vastgesteld door de gemeenteraad in 1997

Puntsgewijs aan de hand van de uitgangspunten beschreven, ziet het raamwerk er als volgt uit:

- Het bestuur van Stichting Dorpshuizen verkoopt beide dorpshuizen aan de gemeente Noordwijk voor een prijs, gelijk aan het saldo van de lasten die er nog op rusten.
- De Rank wordt gesloopt en aldaar wordt een multifunctioneel centrum gerealiseerd met een podiumzaal en repetitie-, vergader- en opslagruimtes voor de gesubsidieerde culturele verenigingen/instellingen uit Noordwijk.
- Het multifunctioneel centrum blijft in eigendom van de gemeente Noordwijk (dan wel een andere juridische constructie wanneer dit meer profijt oplevert in verband met teruggave btw) maar het beheer en de exploitatie komen in handen van de Stichting Dorpshuizen Noordwijk. De Stichting draagt zorg voor de verhuur van benodigde ruimten aan het Noordwijkse verenigingsleven tegen kostprijs.
- De mogelijkheden worden onderzocht om ruimten van het complex aan een commerciële exploitant te verpachten.
- Professionele voorstellingen worden tegen kostprijs uitgevoerd in de podiumzaal.
- Bij besluitvorming over het al dan niet permanent huisvesten van commerciële huurders (wasserette bijvoorbeeld) wordt getoetst aan de hand van met name twee criteria i.c. een kosten-baten-analyse en de inpasbaarheid (de multifunctionaliteit heeft zijn grenzen).
- Zowel voor de gemeente als de Stichting Dorpshuizen Noordwijk geldt het principe van een open aanbesteding en een vrije keuze van architect.
- De stichtingskosten van het multifunctioneel centrum worden door de gemeente betaald en kunnen als volgt gedekt worden:
    - grondopbrengst bij eventuele realisatie beperkt aantal appartementen;
    - winst op verkoopprijs De Kuip. De eerste jaren moet ons inziens De Kuip in eigendom van de gemeente blijven om tijdelijke huisvesting te kunnen bieden bij bouwactiviteiten elders (bijvoorbeeld sloop van De Rank). De te verwachten winst op de latere verkoop van het pand wordt reeds ter dekking van de bouwkosten van het multifunctioneel centrum meegenomen (met aftrek renteverlies);
    - de gemeentelijke bijdrage *à fonds perdu*[3] van *f* 900.000;
    - eventuele sponsorbijdragen;
    - de overige kosten worden gedekt door het budget accommodatiebeleid gedeeltelijk aan te wenden.'

Naast deze uitgangspunten is in het Blauwe Boekje opgenomen:

- Het verenigingsleven geniet de prioriteit bij verhuur. Commerciële activiteiten kunnen worden georganiseerd als ruimten beschikbaar zijn en de activiteit inpasbaar. (p. 8)
- Exploitatie van de foyer van de theaterzaal wordt uitbesteed aan een professionele cateraar, die afdracht betaalt gerelateerd aan de verwachte opbrengst. (p. 25)
- Referentiepunt voor de huur van repetitiezalen c.a. is de huurprijs die verenigingen thans betalen aan Stichting Dorpshuizen, te verhogen met de jaarlijkse procentuele huurverhoging.

[3] A fonds perdu is een Franse term die 'tegen verloren kapitaal' betekent en verwijst naar financiële steun of investeringen die worden gegeven zonder verwachting van terugbetaling.