Raadsvoorstel

Toekomstbestendige De Muze

Aan : de gemeenteraad
Van : College van B&W
Datum : 9 juli 2026
Portefeuillehouder: : P. van Strien
Zaaknummer :

Publiekssamenvatting

De raad wordt voorgesteld om scenario 1 “Doorontwikkeling van het huidige inhoudelijke en exploitatiemodel” vast te stellen als ontwikkelrichting voor De Muze en de daarvoor benodigde budgetten tot en met 2028 beschikbaar te stellen. Dit onder bepaalde condities en voorwaarden en met monitoring. In deze transitieperiode krijgt De Muze 18 maanden de tijd om de ontwikkelrichting verder uit te werken (opstellen van een integraal bedrijfsplan; ontwikkelen van een nieuw model voor het Cultureel Centrum; reorganisatie) en 12 maanden voor de implementatiefase. In 2028 wordt op basis van de behaalde resultaten en de prognose een voorstel gedaan voor een structurele subsidie vanaf 2029. Het nieuwe college en de nieuwe raad maken op basis hiervan een structurele afweging en keuze.

In dit scenario kan De Muze zich doorontwikkelen tot een toekomstbestendig professioneel theater én cultureel centrum. De situatie van de organisatie van De Muze is het afgelopen jaar verbeterd, maar blijft zonder aanvullende financiële ondersteuning kwetsbaar. Met deze keuze blijft De Muze een plek voor cultuur, theater, ontmoeting en activiteiten voor inwoners, verenigingen en bezoekers.

Voorgesteld besluit

Interim- bestuurder	€ 50.000,-	'Op orde brengen van de basis’ en het opstellen van een integraal ondernemingsplan, inclusief een herstructureringsplan
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	€ 25.500,-	10% voor onvoorziene kosten

Inleiding

Om faillissement van De Muze te voorkomen, is er in de afgelopen jaren extra budget beschikbaar gesteld. Gelijktijdig heeft de gemeente samen met De Muze gewerkt aan een opzet voor een toekomstbestendige Muze. In opdracht van de gemeente is door onderzoeksbureau BMC een analyse

van de huidige situatie van De Muze gemaakt en zijn er toekomstscenario's geschetst. Dit heeft geleid tot het rapport *"Naar een toekomstbestendige Muze; Analyse en ontwikkelrichtingen"*.

Op 6 mei 2025 heeft BMC het rapport opgeleverd. Naar aanleiding van dit rapport en het overleg met het bestuur van De Muze is aan BMC een aanvullende opdracht verstrekt. Deze opdracht bestond onder andere uit de volgende punten:

- Het uitwerken van een scenario waarin De Muze binnen het bestaande subsidieplafond opereert.
- Het nader duiden en concretiseren van de te nemen stappen per scenario.
- Het geven van een overzicht van de verbetermaatregelen die De Muze in de in de tussentijd heeft genomen en de effecten daarvan.

De uitkomst van deze aanvullende opdracht is op 22 april 2026 als addendum op het rapport opgeleverd. Het rapport en addendum moeten in samenhang worden gelezen.

In 2025 heeft De Muze al vele verbeteringen doorgevoerd om de basis op orde te brengen. De effecten daarvan zijn inmiddels zichtbaar. Per januari 2026 is er een nieuwe voorzitter aangetreden en per mei 2026 is er een voltallig bestuur.

In samenspraak met het bestuur van De Muze spreekt het college de voorkeur uit voor de ontwikkelrichting van scenario 1. In het rapport zijn de scenario's breder uitgeschreven.
Scenario 1 richt zich op de doorontwikkeling en versterking van het huidige model: de combinatie van professioneel theater en cultureel centrum. Belangrijke onderdelen hiervan zijn:

- het vergroten van het publieksbereik van het theater,
- het aanscherpen van het profiel van het filmaanbod,
- het stapsgewijs omvormen van het cultureel centrum tot een plek voor ontmoeting en talentontwikkeling,
- het versterken van de integratie tussen de (professionele) theaterfunctie en de functie van cultureel centrum.

Scenario 0 heeft niet de voorkeur omdat deze onvoldoende toekomstbestendig is. In de huidige subsidie zit namelijk onvoldoende budget voor de nodige vervangingsinvesteringen. Zonder deze vervangingen is de theaterfunctie op termijn niet meer goed uit te voeren.
De ontwikkelrichting van scenario 2 heeft een beperkt financieel voordeel, maar geeft een inhoudelijk verlies ten aanzien van de functies van De Muze.

De Muze heeft naar verwachting 18 maanden nodig om de stappen van de ontwikkelrichting van scenario 1 uit te werken. Dit gebeurt deels in samenwerking met de gemeente. Deze periode wordt gezien als **ontwikkel- en transitiefase**.

De te nemen stappen zijn:

- Opstellen van een integraal bedrijfsplan,
- Ontwikkelen van een nieuw model voor het Cultureel Centrum,

- Reorganisatie.

Na deze stappen volgt de **implementatiefase**, met een minimale doorlooptijd van 12 maanden.

Tijdens de ontwikkel- en transitiefase en implementatiefase kunnen risico's ontstaan die nu nog niet volledig te voorzien zijn. Halfjaarlijkse monitoring is daarom noodzakelijk om tijdig bij te sturen, voordat problemen escaleren of noodmaatregelen nodig zijn.

De halfjaarlijkse monitoring en evaluatie zijn niet alleen bedoeld om afspraken te toetsen, maar ook om te volgen of de middelen doelmatig worden ingezet, welke voortgang wordt geboekt en of de gewenste effecten en resultaten worden behaald. Indien onvoldoende voortgang wordt geboekt kan het college aanvullende voorwaarden stellen of voorstellen om de financiering aan te passen, dit in overleg met de raad.

De afspraken waarop wordt gemonitord, worden in samenwerking met De Muze opgesteld in het derde kwartaal van 2026. Het betreffen afspraken en prestatie indicatoren op de volgende thema's:

- Integraal bedrijfsplan en meerjarenplan
- Herstructurering organisatie
- Commerciële inkomsten en sponsoring
- Verhuurinkomsten
- Doelmatigheid en doeltreffendheid subsidies
- Governance en bestuur

In het begin van het eerste kwartaal vindt de eerste monitoring plaats. De uitkomsten van de monitoring worden ter kennisname naar de raad verstuurd.

Argument(en) per beslispunt

Beslispunt I: Scenario 1 vast te stellen als ontwikkelrichting voor De Muze

Argumenten

1.1 Dit scenario sluit aan bij de richting die Stichting De Muze voor de toekomst wil uitwerken en bouwt voort op de al gezette stappen.

Stichting De Muze heeft een voorkeur voor scenario 1, dat zich richt op doorontwikkeling en versterking van het huidige model: de combinatie van professioneel theater en cultureel centrum, uitgesproken.

Er is een aantal projecten die De Muze al als (co-)creator en/of producent actief heeft opgestart, passend binnen de rol van actieve culturele aanjager zoals beschreven in scenario 1 van het rapport. Het betreft nadrukkelijk projecten waarbij De Muze niet alleen faciliteert, maar ook inhoudelijk initieert, ontwikkelt, verbindt en produceert, veelal in samenwerking met maatschappelijke, culturele en commerciële partners binnen de regio.

- **Ontdek & Ontmoet-middagen**
  Samenwerking met Groot Hoogwaak, Welzijn Noordwijk en Lions Club Noordwijk om ontmoetingsmiddagen voor eenzame Noordwijkers te organiseren. De middagen worden verrijkt met kleine optredens van lokale verenigingen en jong talent.

- **Maandelijks talentpodium voor jongeren**
  Samenwerking met de grote scholengemeenschappen Teylingen College Leeuwenhorst, Northgo College en Fioretti College. Het project richt zich op talentontwikkeling, podiumervaring en het versterken van de binding van jongeren met cultuur in de regio.

- **De Grote Prijs van de Bollenstreek**
  Een regionale muziekprijs met voorrondes verspreid door de bollenstreek, de halve finale in Floralis en de finale/uitreiking in De Muze. Samenwerking met een breed netwerk van culturele en commerciële partners uit de Bollenstreek en heeft als doel jong muzikaal talent regionaal zichtbaar te maken en te verbinden.

- **Kinderprogramma met cabaretier en Crescendo Noordwijk**
  De Muze brengt momenteel een bekende cabaretier en Crescendo Noordwijk samen om gezamenlijk een nieuw kinderprogramma te ontwikkelen. De Muze treedt hierbij op als initiator en producent van het project.

- **Groot Meezingspektakel met Noordwijkse koren**
  Een groot verbindend zang-evenement waarbij meerdere Noordwijkse koren gezamenlijk optreden en het publiek actief wordt betrokken.

- **Landelijke popkoorcompetitie**
  De ontwikkeling van een landelijke popkoorcompetitie in samenwerking met een popkoor uit Noordwijk, waarbij De Muze optreedt als organiserende en producerende partij.

Deze projecten bevinden zich in verschillende fases van ontwikkeling en uitvoering, maar laten zien dat De Muze zich inmiddels nadrukkelijk ontwikkelt richting een meer actieve rol als culturele verbinder, creator en regionale aanjager, in lijn met de richting die in scenario 1 wordt beschreven.

1.2 Dit scenario sluit aan bij de uitvoeringslijnen "Iedereen doet mee" en "Van zee tot bollenveld" uit de cultuurnota en bij de rol van De Muze in de culturele basisinfrastructuur (BIS).

De Muze maakt deel uit van de basisinfrastructuur (BIS) van de gemeente Noordwijk. De gemeente heeft een structurele verantwoordelijkheid voor instellingen binnen deze basisinfrastructuur, omdat zij een belangrijke functie vervullen binnen verschillende cultuurdisciplines. De BIS instellingen vormen samen het fundament van het culturele aanbod in Noordwijk. Dit is vastgelegd in de cultuurnota 'Cultuur in de kern' 2022-2025.
Ook kan De Muze een bijdrage leveren aan de verblijfsrecreatie in Noordwijk. Zo kan worden ingezet op (kleinere) congressen en bijeenkomsten. Een voorbeeld hiervan zijn de Kustdagen die afgelopen

jaar in De Muze zijn georganiseerd. Daarnaast kan De Muze bijdragen aan het verlengen van het toeristisch seizoen.

Kanttekeningen/Risicofactor(en)

1.1 De Muze heeft nog geen integraal bedrijfsplan en meerjarenplanning opgesteld.

In het rapport is een planning opgenomen voor de stappen die De Muze moet zetten. Deze planning geeft De Muze zes maanden de tijd om een strategie en meerjarenplan op te stellen. Dat betekent dat nu nog niet concreet aan uw raad kan worden aangegeven welke paramaters definiëren of het ontwikkeltraject geslaagd is. Naar aanleiding van de te maken plannen worden hier nadere afspraken over gemaakt die we met uw raad zullen delen.

1.2 Er wordt in de tweede helft van 2026 een nieuwe cultuurnota opgesteld en met uw raad besproken

Op dit moment is nog niet bekend welke uitvoeringslijnen daarin worden opgenomen. De verwachting is dat De Muze ook in de nieuwe cultuurnota een rol behoudt en onderdeel blijft van de culturele basisinfrastructuur van Noordwijk.

Beslispunt II: Eenmalig een bedrag van € 280.500,- beschikbaar te stellen om de basis op orde te brengen en dit te dekken uit de algemene reserve

Argumenten

2.1 De basis op orde brengen is een randvoorwaarde om uitvoering te kunnen geven aan de uitgangspunten van dit scenario.

Door de inzet van De Muze zijn het afgelopen jaar al effectieve stappen gezet om de basis op orde te brengen. De komende periode zijn nog aanvullende stappen nodig om dit verder te versterken Zoals geschetst in het rapport moet er nog worden gewerkt aan een integraal bedrijfsplan, een meerjarenbegroting en de herstructurering. Omdat De Muze in 2025 al meerdere verbeteringen heeft doorgevoerd, is het bedrag van €355.000,- dat in het rapport wordt genoemd, bijgesteld naar € 280.500,-.

Het is budget is onderverdeeld in de onderstaande posten:

Interim- bestuurder	€ 50.000,-	'Op orde brengen van de basis' en het opstellen van een integraal ondernemingsplan, inclusief een herstructureringsplan
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	€ 25.500,-	10% voor onvoorziene kosten

Kanttekeningen/Risicofactor(en)

2.1De bijdrage wordt mogelijk ingezet voor andere posten dan waarvoor deze is bedoeld.

Dit risico wordt geminimaliseerd door een halfjaarlijkse monitoring en evaluatie waar de doelmatigheid en doeltreffendheid met betrekking tot de inzet van de subsidies een onderdeel van is.

Beslispunt III: Eenmalig een bedrag van € 247.432,- voor 2028 beschikbaar te stellen binnen de ontwikkel- en transitiefase en dit te dekken uit de algemene reserve.

Argumenten

3.1 Voor een structureel sluitende exploitatie heeft De Muze een totaalbedrag van € 726.408,- (prijspeil 2026) nodig

Dit bedrag is inclusief de huidige structurele subsidie die De Muze van de gemeente ontvangt. Het totaalbedrag is onderverdeeld in de structurele subsidie van € 491.357,- (prijspeil 2026), € 124.146,- voor vervangingsinvesteringen en een aanvullende bijdrage van € 110.905,-. De raad heeft bij de perspectiefnota 2026 reeds voor 2026 en 2027 een hogere incidentele bijdrage aan de Muze beschikbaar gesteld en deze budgetten zijn in de begroting 2026 en 2027 verwerkt. Voor de uitwerking van scenario 1, is nog een aanvullend bedrag nodig van € 247.432,- voor 2028.

Het financiële effect is een sluitende exploitatie met een (beperkte) mogelijkheid voor vermogensopbouw.

Kanttekeningen/Risicofactor(en)

3.1 Er worden incidentele middelen ingezet voor structurele kosten, waardoor er per 2029 een structureel dekkingsvraagstuk kan ontstaan.

De periode 2026 t/m 2028 geldt nadrukkelijk als ontwikkel- en transitiefase waarin De Muze de organisatie verder op orde brengt, het nieuwe exploitatiemodel uitwerkt en zo de basis legt voor een structurele besluitvorming vanaf 2029. Zoals hierboven vermeld, heeft De Muze daar 18 maanden voor waarna de implementatiefase volgt.

In 2028 wordt op basis van de behaalde resultaten en de prognose een voorstel gedaan voor een structurele subsidie vanaf 2029. Het nieuwe college en de nieuwe raad maken op basis hiervan een structurele afweging.

Daarbij spelen meerdere factoren een rol. Onderdelen van de huidige exploitatie, zoals de verhuurfunctie, renderen momenteel onvoldoende. Zo kost de verhuur De Muze € 100.667,- per jaar waarbij er sprake is van een indirecte subsidie van De Muze aan de verenigingen en gebruikers. Op dit onderdeel is optimalisatie nodig. In de ontwikkel en transitiefase wordt dit nader uitgewerkt. Hier is samenwerking met de gemeente op nodig omdat dit breder gaat dan enkel de bedrijfsvoering van

De Muze: hierbij dient ook gekeken te worden naar de mogelijkheden en subsidies voor de verenigingen. Evenals naar de mogelijkheden om voorstellingen en repetities van verenigingen in de toekomst eventueel op andere locaties te laten plaatsvinden, zoals in de multifunctionele hal De Schelft.

Beslispunt IV: De structurele bezuiniging van € 31.256,- vanuit de bezuiniging taakstelling subsidies vanaf 2028 niet door te voeren op het subsidiebedrag van De Muze en dit op te nemen in de perspectiefnota.

Argumenten

4.1 Uit het rapport en het addendum blijkt dat een hoger subsidiebedrag nodig is voor een toekomstbestendige De Muze.

Vanuit de *"Bezuiniging taakstelling subsidies"* ligt het voorstel om de structurele subsidie aan De Muze vanaf 2028 met € 31.256,- te verlagen. Gezien het traject waarin De Muze zich nu bevindt en de uitkomsten van het rapport, waaruit blijkt dat De Muze juist een hogere bijdrage nodig heeft om toekomstbestendig te worden, wordt het korten op de subsidie op dit moment niet haalbaar geacht. Als in de toekomst alsnog mogelijkheden tot bezuinigingen ontstaan, wordt de situatie opnieuw beoordeeld. Dit vormt dan onderdeel van de structurele afweging van het nieuwe college en de nieuwe raad zoals hierboven beschreven.

Voor de toekomst ziet het rapport mogelijkheden om de inkomsten van De Muze te verhogen. Dit kan onder andere door versterking van de inzet van marketing, het vragen van kostendekkende huur aan verenigingen en het anders organiseren van de verhuur van zalen en ruimtes. Ook liggen er kansen op het gebied van sponsoring. Zodra het integrale bedrijfsplan en het nieuwe model verder zijn uitgewerkt, kan hier gericht aan worden gewerkt.

Kanttekeningen/Risicofactor(en)

4.1 Dit heeft effect op de programmabegroting

Omdat De Muze jaarlijks een hoger subsidiebedrag nodig heeft, kan de voorgenomen bezuiniging vanaf 2028 niet worden doorgevoerd. Hiervoor moet dekking worden gevonden binnen het begrotingsresultaat.

Beslispunt V: De afspraken uit het "Blauwe boekje" in de 2de helft van 2026 te actualiseren

Argumenten

5.1 Het Blauwe boekje bevat gedateerde afspraken die de ontwikkeling van De Muze als professioneel theater en cultureel centrum in de weg zitten.

Bij de realisatie van De Muze in 1997 zijn de uitgangspunten vastgesteld. Het doel was destijds om De Muze te exploiteren als multifunctionele accommodatie met een podiumzaal. In de jaren daarna heeft De Muze zich ontwikkeld tot professioneel theater en is later ook een bioscoopfunctie toegevoegd.

Het oorspronkelijke uitgangspunt van De Muze is daarmee steeds verder losgelaten, maar de afspraken uit het “Blauwe boekje” zijn niet herzien. De huidige afspraken sluiten onvoldoende aan bij de huidige exploitatievorm en beperken de mogelijkheden om De Muze toekomstbestendig en financieel gezond te exploiteren. 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”. Ontvlechting en actualisatie van deze afspraken zijn daarom een randvoorwaarde voor de verdere invulling van het gekozen scenario.

De komende maanden wordt gewerkt aan een voorstel voor de ontvlechting en actualisatie van de afspraken uit het “Blauwe boekje”. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar zowel het belang van de verenigingen als het belang van De Muze.

Kanttekeningen/Risicofactor(en)

5.1 Mogelijke onrust bij de bestaande gebruikers

De ontvlechting en actualisatie van het “Blauwe boekje” kan gevolgen hebben voor verenigingen die gebruikmaken van De Muze, bijvoorbeeld voor gebruik van de zalen, optredens en uitvoeringen.

In het proces om tot ontvlechting en actualisatie te komen, wordt samengewerkt met De Muze en de betrokken verenigingen.

Financiën

In december 2024 heeft de gemeenteraad ingestemd met een extra exploitatiebijdrage voor de Muze in 2024 en 2025 van jaarlijks € 200.000,-.

Voor de uitvoering van de gekozen ontwikkelrichting voor De Muze zijn aanvullende middelen nodig in de periode 2026 t/m 2028. Deze middelen zijn noodzakelijk om de organisatie te versteken en toe te werken naar een structureel sluitende exploitatie. De Raad heeft reeds bij de Perspectiefnota 2026 voor 2026 (€ 228.000,-) en 2027 (€ 234.000,-) geanticipeerd op een hogere incidentele bijdrage aan de Muze.

Op basis van het plaatsgevonden onderzoek wordt voorgesteld de bijgaande bedragen op te nemen

Begrote situatie	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Structurele subsidie	491.358	504.133	517.240	530.689	544.487	558.644
Incidentele lasten reserves	228.000	234.000				
Totale begrot situatie	**719.358**	**738.133**	**517.240**	**530.689**	**544.487**	**558.644**

Gewenste situatie	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Structurele subsidie	491.357	504.132	517.239	530.687	544.485	558.642
Vervangingsinvesteringen	124.146	127.374	130.686			
Aanvullende bijdrage	110.905	113.789	116.748			
Totale gewenste situatie	**726.408**	**745.295**	**764.672**	**530.687**	**544.485**	**558.642**

Extra benodigde budgetten	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Eenmalige basis op orde	280.500					
Extra budget obv onderzoek	7.050	7.162	247.432			
Totaal extra benodigd budget	**287.550**	**7.162**	**247.432**			

Dit betekent voor 2026 en 2027 een marginale aanpassing van circa € 7.000,- waarvoor dekking binnen de begroting gevonden wordt. In 2028 zal een extra bedrag van € 247.432,- nog benodigd zijn waarbij voorgesteld wordt de dekking, conform het eerdere voorstel, in de Algemene Reserve te vinden.

Voor het op orde brengen van de organisatie (governance, bedrijfsvoering en sturing) wordt voorgesteld een incidenteel bedrag van € 280.500,- beschikbaar te stellen. Dit bedrag wordt ingezet voor onder meer het opstellen van een integraal bedrijfsplan, het ontwikkelen van een nieuw model voor het Cultureel Centrum en de uitvoering van een reorganisatie.
Deze kosten hebben een eenmalig karakter en voorgesteld wordt deze te dekken uit de algemene reserve.

De stand van de algemene reserve komt met de voorgestelde onttrekkingen uit op € 14.370.810,- per peildatum 1 januari 2029.

In 2028 wordt op basis van de behaalde resultaten en prognose een voorstel gedaan voor de structurele subsidievaststelling vanaf 2029.

In dit voorstel is ook verwerkt dat het eerder voorgenomen besluit om de korting op de subsidie vanuit de bezuiniging taakstelling subsidies van € 31.256,- op de structurele subsidie per 2028 terug te draaien, zoals hierboven onder beslispunt IV is voorgesteld. Het terugdraaien van deze korting moet worden gedekt binnen het structurele begrotingsresultaat.

Vervolg

Actie	Planning
Afspraken mbt monitoren en evalueren	1ste kwartaal 2027 3de kwartaal 2027 1ste kwartaal 2028 3de kwartaal 2028
Ontvlechting en actualisatie blauwe boekje	2de helft 2026

Bijlage(n)

A Raadsbesluit Toekomstbestendige De Muze

B. Rapport *"Naar een toekomstbestendige Muze; Analyse en ontwikkelrichtingen"*.

C. Addendum Rapport *"Naar een toekomstbestendige Muze; Analyse en ontwikkelrichtingen"*.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Noordwijk

Mw. E.M. Overzier
secretaris

mr. B.B. Schneiders
wnd. burgemeester