Analyse ‘Blauwe boekje’ De Muze

1. Aanleiding

Op 6 juli 2026 heeft de Raad besloten, dat het ‘Blauwe boekje’ van de Muze geactualiseerd dient te worden.

Dit document zet uiteen

- de oorspronkelijke functie van het ‘Blauwe boekje’ en wat daarvan nu anno 2026 nog functioneel nodig is
- mogelijke vormen voor de vervanger van het ‘Blauwe boekje’

2. De oorspronkelijke functie van het ‘Blauwe boekje’

Het ‘Blauwe boekje’ uit 1997 heet officieel ‘Een nadere uitwerking van de optie multifunctioneel centrum met podiumzaal’. Het zijn uitgangspunten bij het toenmalige doel van de Muze als multifunctionele accommodatie met podiumzaal,

o.a.

- een voorlopig pakket van eisen voor het nieuw te bouwen theatergebouw
- een raming van de bouwkosten en inventarisaties voor inkomsten en dekking van de bouwkosten
- functies en organisatiestructuur van het nieuwe theater
- een raming van de exploitatiekosten en benodigd exploitatiebudget
- afspraken over gebruik en gebruikskosten van De Muze door culturele, maatschappelijke en commerciële gebruikers

De Muze heeft zich inmiddels ontwikkeld tot professioneel theater, er is een bioscoopfunctie toegevoegd en de organisatie is een zelfstandige stichting geworden. In het raadsbesluit van 9 juli 2026 is daarom al vastgesteld dat de afspraken uit het ‘Blauwe boekje’ geactualiseerd dienen te worden.

3. Welke functies uit het ‘Blauwe boekje’ dienen geactualiseerd te worden?

Afspraken rond gebouw zijn elders vastgelegd

Het gebouw is opgeleverd en valt inmiddels onder gemeentelijk maatschappelijke vastgoed. Afspraken over de dekking van de huisvestingskosten zijn onderdeel van het beleid voor maatschappelijk vastgoed. Afspraken over onderhoud zijn vastgelegd in het meerjarenonderhoudsplan en meerjareninvesteringsplan, dat op frequente basis wordt geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.
De looptijd van het huidige meerjarenonderhoudsplan en meerjareninvesteringsplan is 2025 t/m 2029.

Afspraken rond exploitatie zijn elders vastgelegd

De Raad heeft 6 juli 2026 besloten voor doorontwikkeling van De Muze tot een toekomstbestendig theater en cultureel centrum en voor de transitie- en ontwikkelfase budget beschikbaar gesteld. Exploitatiekosten en -budget zijn daarom al in kaart gebracht en zullen conform Raadsbesluit via de monitoring steeds helderder worden, waardoor in 2028 een besluit kan worden genomen over de structurele subsidievaststelling vanaf 2029.

Afspraken over mandaat en verantwoordelijk

De Muze is sinds 2013 een zelfstandige stichting en besluit zelf over zijn strategie, positionering, programmering en bedrijfsvoering. De gemeente(raad) gaat daarom niet meer over de functies, organisatiestructuur, het gebruik en de gebruikskosten van De Muze. Afspraken over wie wanneer voor welk tarief ruimtes in De Muze mag huren, liggen bijvoorbeeld buiten bevoegdheid van De Raad en het College. Het is daarom belangrijk dat is vastgelegd wat de verantwoordelijkheid en het eigen mandaat van De Muze is.

Afspraken over de maatschappelijke rol van de Muze

De gemeente (het College) kan wel vanuit haar visie op cultuur (zoals verwoord in de cultuurnota ‘Cultuur in de kern’) en het Raadsbesluit over het toekomstbestendige scenario van De Muze via subsidie sturen op de maatschappelijke rol, die De Muze speelt in de culturele basisinfrastructuur van Noordwijk.

De vervanger van het ‘Blauwe boekje’ dient dus

- kaders te geven over de maatschappelijke rol van De Muze in de culturele infrastructuur van de gemeente Noordwijk
- de verantwoordelijkheid en het mandaat van De Muze en van de gemeente vast te leggen

4. Vorm voor de vervanger van het Blauwe boekje

Er zijn verschillende vormen om de kaders voor de maatschappelijke rol van De Muze en de verantwoordelijkheden van De Muze en de gemeente vast te leggen in de culturele beleids- en sturingscyclus. De twee meest gebruikte zijn het model 'convenant en prestatieafspraken' en het model 'uitvoeringsovereenkomst'.

Model: convenant en prestatie-afspraken

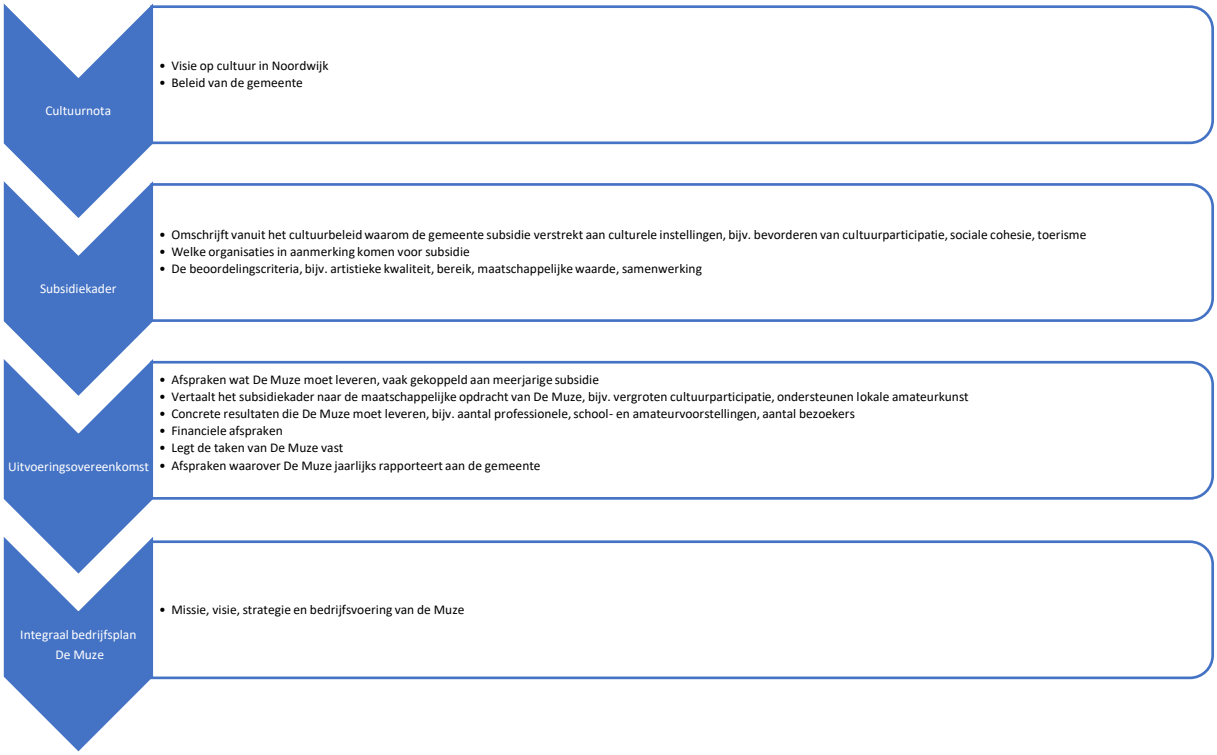
Een convenant is een document waarin partijen gezamenlijke ambities en ontwikkelrichtingen vastleggen. De prestatieafspraken kunnen vervolgens jaarlijks of per halfjaar worden aangepast. Subsidie wordt toegekend met verwijzing naar het convenant en de prestatie-afspraken.



Figuur 1 Beleid- en sturingscyclus convenant en prestatie-afspraken

Model: uitvoeringsovereenkomst

Een uitvoeringsovereenkomst is een juridisch bindende overeenkomst waarin de gemeente en De Muze vastleggen wat er geleverd moet worden en onder welke voorwaarden. Meestal is dit gekoppeld aan structurele subsidie (het subsidiekader).



Figuur 2 Beleid- en sturingscyclus uitvoeringsovereenkomst

Vergelijking van de twee modellen

De Raad heeft besloten voor een transitie- en ontwikkelfase van De Muze van juli 2026 tot en met 2028. In deze periode zal stapsgewijs helderder worden of het gekozen scenario 'professioneel theater en cultureel centrum' duurzaam toepasbaar is en wat dit aan structurele subsidie vraagt. Zo zal de Muze in 2027 een nulmeting uitvoeren om beter beeld te krijgen van zijn huidige bereik. Dit gebruikt De Muze om kwantitatieve en kwalitatieve prognoses op te stellen voor producten en prestaties in de komende jaren, bijvoorbeeld aantal bezoekers, waardering bezoekers, inkomsten uit verhuur.

	Convenant en prestatie-afspraken	**Uitvoeringsovereenkomst**
Sturingsvraag	Welke maatschappelijke waarde willen we samen creëren?	Wat koopt de gemeente voor haar subsidie?
Relatie	Partnerschap	Opdrachtgever-opdrachtnemer

Focus op	Samenwerking Maatschappelijke doelen Beider verantwoordelijkheden	Producten Prestaties Verantwoordingsplicht
Voordeel	Flexibiliteit om bij te sturen en ruimte voor ontwikkeling	Duidelijkheid en bestuurlijke grip
Nadeel	Minder hard afdwingbaar	Minder flexibel wanneer maatschappelijke opgaven veranderen of daarvoor benodigde begroting
Werkt goed bij	Transitiefase Situaties waarbij snelle aansluiting op maatschappelijke ontwikkelingen gewenst is	Stabiliteit en uitgekristalliseerde opdracht

Figuur 3 Vergelijking sturingsmodellen

In deze transitiefase zijn kaders nodig om de maatschappelijke waarde die de gemeente en de Muze samen willen creëren te verhelderen, zodat de Muze wendbaar is bij situaties waar snelle aansluiting op maatschappelijke ontwikkelingen gewenst is. Dit vraagt een beleid- en sturingscyclus met flexibiliteit om bij te sturen. Vergelijking van beide modellen laat zien, dat het model 'convenant met prestatie-afspraken' hiervoor beter geschikt is dan het model 'uitvoeringsovereenkomst'.

Voorstel voor Collegebesluit

Mede op basis van juridisch en financieel advies adviseren we het College om een convenant en prestatie-afspraken als addenda toe te voegen aan de subsidiebeschikking van De Muze.

Na besluitvorming in 2028 over structurele subsidie voor De Muze vanaf 2029 kan opnieuw worden heroverwogen welk model dan het meest geschikt is voor de beleids- en sturingscyclus.