



**TUSSEN  
PIONIEREN EN PRESTEREN**

## Inhoudsopgave

|                                     |         |                                                                                                                                            |         |
|-------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| BESTUURSVERSLAG                     |         | VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT                                                                                                                  | PAG. 19 |
| I. ALGEMEEN                         | PAG. 1  | VI-1 Voorwoord: terugblik op 2024 door RvT                                                                                                 |         |
| I-1 Voorwoord                       |         | VI-2 Inrichting RvT                                                                                                                        |         |
| I-2 Missie, Visie en Kernwaarden    |         | VI-3 Goedkeuring jaarrekening RvT                                                                                                          |         |
| II. ACTIVITEITEN EN PROGRAMMA       | PAG. 4  |                                                                                                                                            |         |
| II-1 Programma en Publiek           |         |                                                                                                                                            |         |
| II-2 Projecten                      |         | JAARREKENING                                                                                                                               | PAG. 24 |
| II-3 Samenwerkingen                 |         |                                                                                                                                            |         |
| II-4 Talentontwikkeling en Educatie |         |                                                                                                                                            |         |
| II-5 Commercieel                    |         | BIJLAGEN                                                                                                                                   |         |
| III. ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING | PAG. 8  | VII-1 Organogram & formatie                                                                                                                |         |
| III-1 Organisatie & Team            |         | VII-2 Activiteiten-overzicht                                                                                                               |         |
| III-2 Publiek & Communicatie        |         |                                                                                                                                            |         |
| III-3 Gebouw & Faciliteiten         |         |                                                                                                                                            |         |
| III-4 Codes en overige thema's      |         |                                                                                                                                            |         |
| IV. FINANCIËN                       | PAG. 13 |                                                                                                                                            |         |
| IV-1 Financieel Beeld 2024          |         | Dit jaarverslag 2024 is opgesteld onder eindverantwoordelijkheid van de Directeur-Bestuurder. De jaarrekening 2024 is in euro's opgesteld. |         |
| IV-2 Analyse & Toekomst             |         |                                                                                                                                            |         |
| V. TOEKOMSTVISIE                    | PAG. 16 | Stichting Poppodium Nieuwe Nor                                                                                                             |         |
| V-1 Vooruitblik 2025                |         | Pancratiusstraat 30                                                                                                                        |         |
| V-2 Vooruitblik lange termijn       |         | 6411 KC HEERLEN                                                                                                                            |         |
|                                     |         | Tel. 045-4009100                                                                                                                           |         |
|                                     |         | NIEUWENOR.NL                                                                                                                               |         |

**PLATFORM VOOR  
BELEVEN EN VERNIEUWEN  
VAN POPULAIRE CULTUUR  
IN PARKSTAD**



# I. ALGEMEEN

## I-1 Voorwoord

In 2024 was het financiële resultaat cruciaal. En dat druiste regelmatig tegen de pioniersgeest van onze organisatie in. Vaker dan we wilden moesten we onze positionering laten gaan, zowel op de inhoud, met een commerciële programma, maar ook organisatorisch, door te moeten werken met een kleinere personeelsformatie.

Het resultaat was er uiteindelijk wel: nog net geen zwarte cijfers, maar wel een sterke groei in bezoekers en eigen inkomsten uit activiteiten. In het derde jaar na heropening bereiken we langzaam maar zeker het gewenste niveau qua publieksbereik en inkomsten. Een ander positief effect was de saamhorigheid binnen het team omdat we een collectief doel voor ogen hadden: alles voor het resultaat. Maar dat had ook zijn keerzijde: de druk op de organisatie om die extra stap te zetten is geen gezonde norm. We ervoeren dat we kwetsbaar zijn voor tegenslag, zoals het uitvallen van personeel. Het heeft ons doen beseffen dat we voldoende momenten moeten inbouwen waar ruimte is; voor ontwikkeling, voor nieuwe ideeën, voor elkaar.

Waren we in 2024 dan geen pionier? Natuurlijk wel! We begonnen het jaar met de voor Nederland unieke samenwerking met het Vista College. De voltallige lichting derdejaars studenten aan de

opleiding 'Muzikant' liep drie maanden lang stage binnen onze muren en werkte daarbij aan hun eindpresentatie, met nieuw geformeerde bands en compleet nieuw eigen werk. We pionierden ook met de Nieuwe Nor Nacht Academy, een project waarbij we zes gemeenschappen hun eigen dance concept hielpen ontwikkelen, inclusief inspiratie en begeleiding van de top aan Nederlandse professionals uit de nachtcultuur. En in samenwerking met Cultura Nova presenteerden we zelfs een moderne opera van gezelschap Opera Compact voor een staand publiek. De aan ons gelieerde organisatie 4Feet9 wist Kasteel Hoensbroek dan weer om te toveren tot een dampende techno-arena.

Successen waren er ook meer dan genoeg: we denken met plezier terug aan 29 maart, een avond waarbij we voor het eerst beide zalen volledig vulden met internationale bands en dito publiek. Waar in de grote zaal 750 jonge bezoekers genoten van Only The Poets stonden er in de kleine ook nog eens 300 metal-liefhebbers bij het Japanse Esprit d'Air. Ook de in 2023 geïntroduceerde festivals maakten een sprong qua bezoekers: Rise Or Die beleefde een top-editie met headliner Madball en Rockabilly Breakout kwam dankzij het exclusieve optreden van The Seatsniffers prominent op de festivalkalender van de rockabilly-liefhebber. En met de introductie van de Clubkaart weten we jaarlijks inmiddels 150 early adopters aan ons te binden.

In de samenwerking richtten we ons met Parkstad Limburg Theaters op het versterken van de positie van de Limburgzaal als concertpodium. Met Brothers of Metal lukte dat goed en we voorzien voor de komende jaren een intensivering van het aantal grote concerten op locatie. Met Wintertijd, het eindejaarsevenement in Heerlen-Centrum, gingen we voor het eerst een samenwerking aan, waarbij we extra programma toevoegden om een bezoek aan de binnenstad in de kerstperiode nog aantrekkelijker te maken. Het zorgde voor een ijzersterke eindsprint aan het eind van het jaar.

We moeten ook stilstaan bij tegenslagen. Ons nachtprogramma beleefde een zwaar jaar, waarbij bezoekersaantallen en het bijbehorende resultaat erg achterbleven. Daarbij constateren we dat Heerlen-Centrum als uitgaansplek steeds minder populair is voor een jong publiek. Met carnaval vonden we nog niet de aansluiting bij een doelgroep zoals we dat voor de pandemie hadden. Een andere teleurstelling was ons gratis stadsfestival Booch?. Dat beleefde op het oog een prima tweede editie, maar was financieel zwaar verlieslatend door zowel hogere productiekosten als dalende inkomsten uit horeca en sponsoring. Bovendien legt de organisatie van zo'n groot, driedaags evenement buiten onze locatie een zware last op het personeel, waarvan we moesten constateren dat deze al onder druk staat.

Begin 2025 voel ik de sterke behoefte bij het team dat het weer gaat om de inhoud in onze eigen zalen; om ons te profileren als dat podium waar je nieuwe muziek kunt ontdekken, bijzondere avonden kunt beleven, jezelf kunt ontwikkelen en waar we samen dus ook weer ruimte maken om te experimenteren. Dat laatste zal het komende jaar nog maar mondjesmaat kunnen, want het herstel is broos en de uitdagingen die – ook op financieel gebied – voor ons liggen zijn groot. De opdracht is dan ook om te werken aan nieuwe inkomstenbronnen zodat we voldoende buffer opbouwen om toekomstige uitdagingen en tegenslagen het hoofd te kunnen bieden.

Ik heb veel waardering van de motivatie en drive die ik het afgelopen jaar heb gevoeld binnen het team van de Nieuwe Nor, de veerkracht om bij teleurstellingen de schouders er samen onder te zetten. Wat we positief uit 2024 meenemen, is dat gevoel dat we samen meer kunnen dan we denken. Tegelijkertijd het besef dat we vaker nee moeten zeggen als de tijd, productiecapaciteit of financiën ontoereikend of onzeker zijn.

Kees van den Berg  
Heerlen, 27 mei 2025

## **I-2 Missie, Visie en Kernwaarden**

*‘Wij zijn het platform voor beleven en vernieuwen van popcultuur in Parkstad.’*

We hebben als Nieuwe Nor een duidelijke keuze gemaakt om als ‘pionier’ vernieuwingen in de popcultuur aan te jagen en een podium te bieden. Dat doen we door het creëren totaalbelevingen rondom muziek. Hoewel muziek de drager van onze programmering is en blijft, profileren we ons expliciet als een platform dat verder gaat dan uitsluitend popmuziek. We zoeken en betrekken meerdere diverse doelgroepen binnen Parkstad, waarbij we geen doelgroep uitsluiten, maar er ook geen enkele een exclusieve claim op ons of onze locatie mag leggen.

Ook laten we ons als organisatie niet beperken door ons gebouw, en manifesteren we ons als een platform dat met makers, publiek en andere organisaties samenwerkt om culturele activiteiten te organiseren op locaties waar zij het beste passen.

Als leidraad voor onze acties, hanteren we de volgende kernwaarden:

- *Beleven.* We organiseren publiekstoegankelijke totaalbelevingen; die steeds van begin tot eind een eigen sfeer en signatuur hebben.

- *Ontdekken.* We gaan voor nieuw en brengen dit op een zo laagdrempelig mogelijke manier. Via de Nieuwe Nor kom je voor het eerst in aanraking met

nieuw(e) muziek(talent), stromingen en ontwikkelingen.

- *Ontwikkelen.* We ontwikkelen zélf, met een sterke betrokkenheid bij alles wat we doen door de gehele organisatie zorgen we ervoor dat we telkens van elkaar en anderen leren.

*Experimenteren.* We zoeken naar het nieuwe, dagen makers uit en creëren ruimte, zowel binnen het inhoudelijke programma als voor bezoekers.

Met de volgende zes principes geven we heel concreet handen en voeten aan onze missie en de kernwaarden:

1. We zijn een platform voor populaire cultuur, dit is niet beperkt tot muziek.
2. We zijn een aanjager van en geven ruimte aan baanbrekende ideeën.
3. We ondersteunen talent op het podium en achter de schermen.
4. We zijn een flexibele organisatie en organiseren activiteiten daar waar ze het beste tot hun recht komen.
5. We werken bij voorkeur samen met lokale partijen.
6. Ons gebouw is de ontmoetingsplek voor creatief Parkstad.



**IIII PRINCIPE:**

**WE ZIJN EEN PLATFORM VOOR POPULAIRE CULTUUR,  
DIT IS NIET BEPERKT TOT MUZIEK.**

## II. ACTIVITEITEN EN PROGRAMMA

Zoals in het voorwoord al vermeld, zochten we in 2024 naar meer zekerheden in het programma. Dit manifesteerde zich vooral in het concertprogramma, dat daardoor wel een stijging in bezoekers en inkomsten zag. Voor de nachtcultuur was het een zeer moeizaam jaar waarin we ervoeren dat we met ons inhoudelijke dance-programma niet het gewenste publiek op de been wisten te brengen.

### II-1 Programma en Publiek

In 2024 realiseerden we in totaal 227 activiteiten. Dat is in overeenstemming met begroting. In totaal bereikte de Nieuwe Nor in 2024 70.729 bezoekers t.o.v. 64.584 in 2023<sup>1</sup>.

In 2024 waren er 39.418 betalende bezoekers bij eigen inhoudelijke activiteiten van de Nieuwe Nor in haar eigen zalen. Dit is iets hoger dan het gestelde doel van 38.760 bezoekers en een stijging van 4.613 betalende bezoekers t.o.v. 2023. Dit is exclusief gratis bezoeken en/of bezoekers van gratis activiteiten in beide zalen, in totaal goed voor 11.312 bezoeken in 2024. In totaal verwelkomde de Nieuwe Nor dus 50.730 bezoekers in haar twee zalen in 2024: 32.697 in de grote zaal en 18.033 in

de kleine zaal.

#### *Concerten*

We realiseerden 85 concerten met in totaal 23.500 bezoekers, een stijging van 5.773 bezoekers t.o.v. 2023. Het hogere aantal bezoekers kwam bijna volledig voor rekening door de groei van het aantal activiteiten in de grote zaal van 26 naar 32.

Onder de internationale namen in het programma bevonden zich Only The Poets, New Power Generation, Go\_A, Purry Riot, The Real Thing, Crash Test Dummies, Jeru The Damaja, Lordi en Ian Paice. Uit eigen land kwamen o.a. Van Dik Hout, Delain, Rafting Goods, Kraak & Smaak, Waylon, Wies, New Cool Collective en Rudeboy plays Urban Dance Squad. Er was meer ruimte voor tributes, die een sterke bijdrage aan het resultaat leverden.

Binnen onze focus-genres programmeerden we in de programma-lijnen: Capital (Hiphop), RePost! (New Wave), Hard in Heerlen (Metal) en Nieuwe Nor Nacht (Dance). We realiseerden daarbij vier festivals op eigen locatie: Capital Stage (Hiphop), CarNORval (Dance), Rockabilly Breakout (Rockabilly) en Rise Or Die (Hardcore).

#### *Dance*

Onder de naam Nieuwe Nor Nacht presenteren we onze nachtprogrammering. In 2024 ontvingen we bij 57 activiteiten in totaal 16.307 bezoekers, een

daling van 5.407 bezoekers en 12 activiteiten t.o.v. een jaar eerder. We zagen veranderende uitgaansgewoonte en verminderde interesse bij het publiek voor de inhoudelijke activiteiten op het gebied van techno (Space Date), hiphop (In Effect) en house/disco (120BPM). Hier bleven bezoekersaantallen achter, ondanks aansprekende namen als Kirollus, Rikther, Mr. Belt & Wezol, Lövestad, Marco Lys, Mark Knight, Dimitri, Dam Swindle, De Sluwe Vos. Toch waren er ook een aantal genres die stabiel bleven, waaronder onze early hardcore, hardstyle en drum&bass. Ook ingehuurde programma's als 40Up en Rewind bleven populair.

Voor het tweede jaar op rij, en ondanks samenwerking met 'Noa de Tent Toe' en wel degelijk één uitverkochte avond, was het carnavalsprogramma voor jongeren in onze zalen geen succes.

#### *Nieuwe Nor café*

Vanaf september 2024 is het café structureel drie avonden per week geopend en heeft het een eigen uitstraling en communicatiekanalen gekregen. Buiten onze activiteiten waren er 6.568 bezoekers in het café.

<sup>1</sup> Zie bijlage VII-1 Aantal activiteiten en bezoekersaantallen

## II-2 Projecten

Onder projecten scharen we festivals die met name in de zomermaanden plaatsvinden op locatie.

### *Booch?*

Gratis stadsfestival Booch? trok in drie dagen 10.011 bezoekers, waarvan twee dagen gratis: 8500 bezoekers, en de eerste dag met entree 1.511 bezoekers. Het weer was tijdens Booch? uitstekend en zelfs érg warm op de laatste dag. Het programma was scherp en vernieuwend, met veel aandacht voor in de regio populaire genres als hiphop en harde gitaren, van punk tot rock. Met Prins S. & de Geit en Bente als bekende Nederlandse namen en spannende internationale acts als Joey Valence & Brae, Bad Nerves en Moon Hooch naast een podium vol talent uit de regio Parkstad.

De begroting stond al ruim voorafgaand aan het festival onder druk. Vanuit onze passie om waarde te creëren voor alle muzikliefhebbers in Heerlen hebben we toch onze schouders eronder gezet. Helaas lukt het niet de ambities op het gebied van aanvullende subsidies en sponsoring te realiseren, terwijl aan de andere kant de organisatiekosten opliepen. Door het toevoegen van een extra dag, buiten de signatuur en promotie van Booch? en gericht op een breder publiek, hebben we geprobeerd extra inkomsten en een nieuw publiek te realiseren. Dit is slechts ten dele gelukt; de dag was

kostenneutraal, maar leverde aan de positieve kant wel een nieuw publiek voor Booch? op.

### *Cultura Nova*

Tijdens Cultura Nova voorzagen we gedurende 10 dagen lang een diverse, inclusief en gratis programma op het Schelmenhofje onder de naam Klein.Berlijn. Daarbij gaven we diverse lokale organisaties uit het sociaal-maatschappelijke en culturele veld de mogelijkheid zelf programma te maken, waaronder jongerenorganisatie Outpoet, Queer Parkstad, Mosae Zappa, studentenvereniging Woord & Daad, dansschool Swing Inn, Vista College en culturele supermarkt Blender. De timing vlak na Booch? zorgde dit jaar voor een personele uitdaging.

Daarnaast waren we tijdens Cultura Nova verantwoordelijk voor de programmering van de helft van de Spiegeltent-concerten, waaronder concerten van Sticks, Chibi Ichigo en Charlot.

### *Overige festivals*

Ook leverden we in 2024 bijdrages aan festivals als Mama's Pride (mei, Geleen, o.a. programmering, marketing, apparatuur en vrijwilligers), Jera On Air (mei, IJsselstein, o.a. programmering, marketing, apparatuur en vrijwilligers), The Notorious IBE (augustus, Heerlen, o.a. programmering en marketing) en Wintertijd (december, Heerlen, o.a. programmering en marketing).

## II-3 Samenwerkingen

Onder samenwerking vallen de activiteiten die we met andere culturele instellingen op onze locatie of extern. Dit betrof in totaal 48 activiteiten met 4.907 bezoekers, waaronder 25 activiteiten op locatie waarbij 2.907 bezoekers werden verwelkomd.

### *Fairy Queen*

Een van de meest bijzondere projecten was Fairy Queen door Opera Compact. Na drie weken repeteren in onze grote zaal vonden tijdens Cultura Nova vijf uitvoeringen plaats van deze moderne opera. We verzorgden inclusieve afterparty's i.s.m. onder andere Queer Parkstad en Disco Tropicana.

### *Lasergamen*

Vanuit de gedachte onze zalen op een andere manier in te zetten, realiseerden we aan het begin van de schoolvakantie een Lasergame-area in onze grote zaal. Ondanks de positieve reacties bleef het aantal bezoekers met 50 ver achter bij de verwachting.

### *4FEET9 presents Amber Broos*

Samen met de organisatie van 4FEET9, ontstaan tijdens COVID-19 om digitaal dance-programma te blijven presenteren en waarin diverse medewerkers van ons vertegenwoordigd zijn, organiseerden we tijdens en in samenwerking met Cultura Nova een open air dance-activiteit op de binnenplaats van Kasteel Hoensbroek. In totaal dansten 650

bezoekers (uitverkocht) op de techno van Amber Broos.

#### *Concerten op locatie*

Op locatie organiseerden we verder concerten in het Savelbergklooster, Oefenbunker, Limburgzaal, Outpoet (kelder) en Café Bluff.

### **II-4 Talentontwikkeling en Educatie**

Talentontwikkeling vindt plaats op en achter het podium.

#### *Vista*

De structurele samenwerking met Vista werd in 2024 uitgebreid met een eindstage voor de studenten van de opleiding 'Muzikant'. Gedurende drie maanden werkten zij binnen onze muren aan twee totale nieuwe acts met eigen materiaal. Ze werden daarbij begeleid door professionals van buiten en binnen onze organisatie. Een van de acts kreeg de mogelijkheid om op Parkcity Live op te treden.

#### *Artist in Residence*

In 2024 doorliepen twee elektronische muzikanten het Artist in Residence-traject: LoMalo en Ditch the Volume. Zij werden begeleid door twee externe professionals. LoMalo reisde naar London af voor een inspirerende werkweek bij een aantal studio's.

#### *Nieuwe Nor Nacht Academy*

Het nieuwe traject waarbij we ons ten doel hebben gesteld een impuls te geven aan het nachtleven door beginnende communities van organisatoren handvatten te geven om hun eigen nachtprogramma te realiseren ging in 2024 officieel van start. Onder persoonlijke begeleiding van docenten van Hogeschool Zuyd en Fontys kregen zes communities deze kans, inclusief een budget voor een eerste avond. De bijbehorende seminars met gerenommeerde professionals uit de sector, van Amsterdam Dance Event tot Extrema Outdoor en van Paradiso tot Platinum Agency.

### **II-5 Commercieel**

We realiseerden 32 commerciële verhuringen in 2024 met in totaal 8.182 bezoekers. Belangrijke partners zijn o.a. Winkbülle, Gemeente Heerlen, The Notorious IBE en diverse commerciële bedrijven die hun bedrijfsuitje of feestavond op onze locatie organiseerden. Om onze commerciële verhuur te versterken profileren we ons via het grootste locatieplatform van Nederland. In 2025 gaan we een samenwerking aan met een groot conventiebureau.



**IIII PRINCIPE:**

**WE ZIJN EEN AANJAGER VAN EN GEVEN RUIMTE AAN  
BAANBREKENDE IDEEËN.**

### III. ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

#### III-1 Organisatie & Team

2024 was opnieuw een uitdagend jaar voor het nog altijd jonge kernteam. De twee meest ervaren medewerkers verlieten de organisatie: de directeur en het hoofd productie. Ruimte voor het versterken van de formatie was er gezien de financiële situatie niet, waardoor de druk op het team hoog bleef.

##### *Personeel in loondienst*

Gedurende het jaar 2024 waren er 13 werknemers in loondienst voor in totaal 9,97 fte (2023: 10,58 fte). Dit is exclusief een flexibele schil met zzp'ers (design, horeca, pre-productie en techniek) en de oproepkrachten in onze horeca-poule. Als lid van de WNPf hanteren we de CAO Nederlandse Poppodia en -Festivals en zijn alle functies ingeschaald in overeenstemming met deze CAO. Alle medewerkers zijn aangesloten bij het Pensioenfonds Zorg & Welzijn.

Het jaar begon met het uitvallen van de concert-programmeur Sander Bosch vanwege een treurige privé-situatie. Dit werd intern opgelost, en vanaf juni keerde hij terug. Hij heeft aangegeven per 1 januari 2025 de organisatie te verlaten. Johan de Niet, directeur sinds 2016, maakte op 1 maart plaats voor Kees van den Berg, al sinds 2006 in dienst van de Nieuwe Nor. Zijn functie als Hoofd Programmering &

Marketing werd opgesplitst, waardoor de dance programmeur en senior marketing tot afdelingshoofden werden gepromoveerd en toetraden tot het managementteam. Hierdoor kwam er ruimte om twee parttime marketingmedewerkers te werven, met specialisaties in dance en concert. Aan het einde van het jaar vonden er binnen het productieteam de grootste veranderingen plaats: het hoofd productie Rik Schormans koos voor een nieuwe uitdaging. Via externe sollicitatieprocedures vonden we in oud-vrijwilligerscoördinator Juul Stikkelbroek is een opvolger. Ook de functie van concertprogrammeur is vanaf begin 2025 weer ingevuld, door Martijn Belleflame. Hij komt over van poppodium Volt.

##### *MT*

Het managementteam bestaat uit de directeur en de hoofden van de afdelingen programmering, marketing, horeca en productie. Zij vergaderen wekelijks. Een keer per maand is er een groot MT waarbij ook de vrijwilligerscoördinator en hoofd techniek aansluiten.

##### *Structuur*

In 2024 is werk gemaakt van het verduidelijken van de taakverdeling en de organisatiestructuur. Het nieuwe organogram is als bijlage VII-2 toegevoegd. Daarnaast hebben we de beoordelingssystematiek in een POP-structuur gegoten die gericht is op persoonlijke ontwikkeling van de personeelsleden.

##### *PVT*

In 2024 zijn we gestart met een personeelsvertegenwoordiging. Deze heeft tot doel het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Per afdeling mochten personeelsleden (inclusief vrijwilligers, oproepkrachten) zich kandidaat stellen. In totaal bestaat de PVT nu uit zes vertegenwoordigers uit de afdelingen kantoor, techniek, horeca-poule, vrijwilligers horeca, beheer & onderhoud en floormanagers. Zij voeren jaarlijks minimaal twee gesprekken met de directie en één met een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht.

##### *Stagiairs*

We maakten ons sterk voor de ontwikkeling van talent door het bieden van vijf stageplaatsen in 2023. Het betrof vijf meewerkstages, waarvan een op hbo-niveau en vier op mbo-niveau. Naast deze stages heeft de programma-afdeling intensief samengewerkt met Vista College, opleiding Muzikant, waarbij 9 studenten hun eindstage hebben gedaan in de periode januari tot en met mei, inclusief een eigen eindshow.

##### *Flexibele schil*

Naast de vaste formatie hebben we een flexibele horeca-poule van 23 betaalde horeca-krachten met een flexibel contract opgebouwd. Deze horeca-poule wordt ingezet bij verhueringen, het nachtprogramma en in ons café. Daarnaast hebben

twee floormanagers een flexibel contract. Voor de volledige horeca-en floormanagers-poule hanteren we de CAO Nederlandse Poppodia en -festivals en zijn alle medewerkers aangesloten bij het Pensioenfonds Zorg & Welzijn.

Binnen de flexibele schil maken we ook gebruik van de diensten van ZZP'ers. Dit doen we op het gebied van design en dtp-werk, pre-productie, de horecamanager, licht- en geluidstechniek en incidenteel floor-management.

Gelet op de nieuwe wet DBA zullen de horecamanager en pre-productie medewerker per 1 januari 2025 in loondienst treden.

#### *Vrijwilligers*

Voor de horeca tijdens de concert-programmering werken we met vrijwilligers. Aan het einde van het jaar 2024 waren er ongeveer 80 horeca-vrijwilligers aan ons verbonden. Naast de horeca-vrijwilligers is er overdag een ploeg vrijwilligers actief als Beheer en Onderhoud. Het gaat om vijf medewerkers.

Naast het dagelijks beheer en onderhoud verzorgen zij ook het grootste deel van de schoonmaakkosten die we zo tot een minimum kunnen beperken.

### **III-2 Publiek & Communicatie**

Door het aantrekken van twee nieuwe medewerkers bij marketing met specialisaties concert en dance hebben we meer slagkracht gekregen. We kiezen

voor een tweedeling tussen de nacht- en concertprogrammering. Dit heeft geleid tot een groter publieksbereik en betere resultaten in de tweede helft van het jaar.

#### *Structuur*

Met het vergroten van het aantal medewerkers op de afdeling marketingkwam ook een groeiende behoefte voor meer structuur en overzicht. Met behulp van het onlineprogramma Monday is inmiddels een vaste en efficiënte werkwijze gerealiseerd voor het bijhouden van de promotie van alle activiteiten. Daarbij groeit ons all-in-one systeem voor planning, marketing en ticketing Stager steeds verder uit tot de marketing hub van waaruit we het publiek bereiken via een groeiend aantal onlinekanalen en website, van Podiuminfo tot Spotify. Ook de informatievoorziening aan bezoekers loopt direct via Stager. Zo sturen we servicemails voorafgaand aan elke activiteit met praktische info voor de bezoekers.

#### *Content*

Om op te vallen hebben we werk gemaakt van steeds meer video in plaats van fotomateriaal voor onze content. Daarbij maken we gebruik van een groeiend aantal social media voor diverse doelgroepen waarbij we onze content aanpassen op de doelgroep. Zo zijn we sinds dit jaar ook actief op TikTok waar we vooral een kijkje achter de schermen bieden. Nieuwe Nor Nacht heeft een eigen smoel en

uitzendkanalen die actief worden onderhouden.

#### *Ticketing*

Onze ticketing verloopt via all-in-one systeem Stager. Hierdoor kunnen we een directe koppeling maken tussen ticketing en marketing en bezoekers efficiënt bereiken, ook voor herhaal- of vergelijkbare activiteiten.

Ons programma wordt steeds internationaler, en vaak in specifieke niches. Vanwege onze euregionale positie hebben we ook in 2024 ingezet op extra verkoopkanalen in Duitsland. Via dit kanaal verkochten we in 2024 in totaal 801 kaarten.

#### *Clubkaart*

Via de clubkaart willen we nieuw concertpubliek aan ons binden. Dat lukt de eerste twee jaar al behoorlijk met 130 en 134 verkochte kaarten. Als eigenaar van de kaart krijg je toegang tot meer dan 30 concerten in de kleine zaal voor 75 euro.

### **III-3 Gebouw & Faciliteiten**

We zijn nog steeds heel tevreden met de functionaliteit van ons gebouw. Wel blijven er nog aandachtspunten die vooral te maken hebben met beleving, zowel voor bezoeker, artiest als personeel.

#### *Publieksruimtes*

Daar waar de beleving in onze zalen uitstekend is, vragen de entree, foyer en café nog om aandacht. Er is te weinig sfeer, geen universele 'look and feel' en we zijn zoekende in hoe onze bezoekers op een passende manier te ontvangen. Helaas ontbrak in 2024 de mogelijkheid om te investeren in betere voorzieningen in het café met het oog op ruimere openingstijden. Ook willen we een geluidssysteem in de foyer realiseren. We hebben een crowdfunding hiervoor overwogen, maar vanuit reputatie-oogpunt niet gedaan. Beiden blijven dit hoog op ons wensenlijst staan als er meer financiële ruimte ontstaat.

#### *Artiesten*

Van groot belang is ook het gevoel dat artiesten hebben bij onze locatie. Naast een vriendelijke ontvangst door personeel, waar we bekend om moeten artiestenruimtes zoals kleedkamer en artiestencafé van hoge kwaliteit zijn. De faciliteiten kunnen, naast goede bezoekerscijfers, een secundaire voorwaarde zijn om wel of niet voor een zaal te kiezen. Met zeer beperkte middelen hebben we wel werk gemaakt van het creëren van een meer

huiselijke sfeer in het artiestencafé. Dit is goed gelukt met behulp van vrijwilligersteam Beheer en Onderhoud. Echter, nog steeds cateren we de artiesten in een ruimte met bierbanken en -tafels.

#### *Kantoor*

Ook ons kantoor behoeft aandacht, en niet alleen vanwege sfeer, maar ook vanwege Arbo-omstandigheden. Al ons kantoormeubilair is tweedehands en voldoet daarmee vaak niet aan de norm. Met het opstellen van een actieplan in de RI&E zijn we tot een aantal verbeterpunten gekomen, ook op het gebied van klimaatbeheersing.

#### *Omgeving*

Ook de openbare ruimte rondom onze locatie blijft een aandachtspunt. Ons belang is hierbij zowel functioneel als (publieks)veiligheid. We hebben te maken met foutparkeerders waardoor het loadingdock niet bereikbaar is.

Met de plannen van de gemeente om het Schelmenhofje aan te pakken, blijven we met hen in gesprek over de mogelijkheden om hier in de toekomst gebruik van te maken voor activiteiten.

### **III-4 Codes en overige thema's**

We onderschrijven de drie in de cultuursector geldende codes: de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie. Elk van deze codes heeft een eigen focus: de

Governance Code Cultuur richt zich op fatsoenlijk bestuur en toezicht, de Fair Practice Code op een stevigere arbeidsmarktpositie van mensen werkzaam in de sector en de Code Diversiteit & Inclusie op een structurele verankering van diversiteit en inclusie binnen de organisatie.

#### *Governance Code Cultuur*

We werken met een Raad van Toezicht-bestuursmodel. Het functioneren van de raad is in een apart verslag als onderdeel van dit jaarverslag opgenomen.

#### *Fair practice*

De Nieuwe Nor onderschrijft de 'fair practise' code en past deze toe bij de inhuur van artiesten en personeel. We volgen de CAO poppodia (WNPF) en hanteren adviezen en richtlijnen die worden gehanteerd vanuit de VNPF m.b.t. zelfstandigen zonder personeel. Ook streven we naar een eerlijke beloning van artiesten. Op dit moment lukt het nog niet om de richtlijnen uit de door de sector opgestelde de FairPACCT rekentool in alle gevallen te volgen. We passen het 'Pas toe of leg uit'-principe toe als we van de rekentool afwijken. Om de richtlijnen altijd te volgen is een extra financiële injectie nodig voor het programma. De middelen hiervoor hebben we nog niet gevonden, iets dat als een sectorbrede uitdaging geldt.

### *Code diversiteit en inclusie*

Een van de doelen van de stichting is het stimuleren van een gevarieerder, uitgebreider en meer multicultureel aanbod. In ons programma gaven we in 2024 een aantal keer ruimte aan inclusieve programma's, waaronder drie avonden i.s.m. Queer Parkstad. Met name op het gebied van dance, of door programma's te koppelen, zoals queer afterparty's bij de voorstellingen van Opera Compact. Uitgangspunt in ons publieksbeleid is dat we ernaar streven er te zijn voor alle inwoners van ons verzorgingsgebied om zo een divers aanbod te garanderen. Er mag dan ook geen enkele publieksgroep een claim mag leggen op onze locatie.

Dit streven is overgenomen in beleidsplannen en heeft naast de publiekscant ook een interne kant, waarbij we streven naar een inclusievere en meer diverse werkvloer.

### *Duurzaamheid*

Ons gebouw is, dankzij het gebruik van Mijwater en de 168 zonnepanelen op onze daken, een van de meest duurzame gebouwen. We zetten dit duurzame uitgangspunt door in ons beleid. In 2025 hebben we ons aangesloten bij de Milieubarometer, waardoor het jaar 2024 een nulmeting wordt. Van hieruit gaan we ons beleid verder aanscherpen.

Op dit moment omvat ons dagelijkse operationele beleid o.a. dat we standaard vegetarisch cateren, tenzij er een uitdrukkelijk verzoek ligt van de artiest

om hier van af te wijken. Daarnaast werken we backstage en op kantoor met herbruikbare doppers waardoor plastic waterflesjes niet meer nodig zijn.

Door de invoering van het statiegeldsysteem worden alle overige plastic flesjes of blikjes ingezameld.

**|||| PRINCIPE:  
ONS GEBOUW IS DE ONTMOETINGSPLEK  
VOOR CREATIEF PARKSTAD**



## IV. FINANCIËN

### IV-1 Financieel Beeld 2024

Al bij het opstellen was bekend dat de begroting voor 2024 ambitieus was. Met een stichtingsvermogen van slechts € 17.743 was het ook duidelijk dat het een uitdagend jaar zou worden.

#### *Verloop*

Het jaar begon met tegenvallende resultaten. In maart stond het tekort al op € 73.818, wat € 81.346 slechter was dan begroot. In de maanden daarna bleef het resultaat achter door lage bezoekersaantallen, vooral bij dance-activiteiten en het festival Booch?. In september was het gecumuleerd verlies opgelopen tot € 151.481. In het laatste kwartaal herstelde de situatie deels. De laatste maanden van het jaar lieten betere resultaten zien, mede dankzij een groeiend aantal populaire concerten en verhoogde verhuuropbrengsten. Uiteindelijk eindigde 2024 met een klein tekort van € 12.492.

#### *Uitdagingen*

Vooraf bij dance viel het aantal bezoekers structureel tegen. Dance-activiteiten zoals CarNORval, maar ook diverse inhoudelijke dance-avonden in de kleine zaal waren verlieslatend. De hoge kosten voor betaald horeca-personeel en security zorgden ervoor dat inhoudelijke dance-avonden voor een niche-publiek bijna niet rendabel

te maken zijn. Ook bleven de horeca-inkomsten achter door lagere bestedingen per bezoeker en minder bezoekers dan begroot bij dance. Het grootste verlies kwam op het conto van Booch?. Dit festival leverde een verlies van € 51.076 op, terwijl op een kleine plus was gerekend. Dit kwam door tegenvallende sponsor- en horeca-inkomsten, terwijl de kosten voor infrastructuur stegen.

#### *Bijsturing en maatregelen*

Er is met name gestuurd op het verlagen van de personeelskosten door natuurlijk verloop en het niet vervangen van vertrokken medewerkers. Ook is er bezuinigd op externe inhuur van personeel. Vanaf mei werd een actieplan opgesteld om de situatie om te buigen. Zo werd er ingezet op andere soort activiteiten, waarbij o.a. is geëxperimenteerd met lasergamen in grote zaal in de rustige zomerperiode, en inperking van het dance-programma in de kleine zaal in de zomer en in het najaar.

Ook werd de promotie-afdeling versterkt en kwam er nog meer focus op online marketing, met name gericht op jonge doelgroepen via TikTok en Instagram Reels. Er werd een studentenkorting aan de deur ingesteld om last minute meer jong publiek te trekken. Maar de belangrijkste verandering was de positieve ontwikkeling in grote zaal-concerten, zowel tributes als grote namen waarbij meerdere shows uitverkocht raakten. Ook een festival op

eigen locatie Rise Or Die zorgde voor een sterk positief resultaat in het laatste kwartaal.

#### *Effect van de maatregelen*

Het herstel kwam in het laatste kwartaal: De ticketverkoop steeg 52% t.o.v. dezelfde periode in 2023. Grote zaal concerten haalden structureel de break-even of winst, en ook de verhuurprestaties lagen boven begroting. De personeelslasten daalden over het hele jaar met ruim € 82.000 ten opzichte van de begroting. Schoonmaakkosten daalden door meer inzet van vrijwilligers.

#### *Eindresultaat en conclusie*

Uiteindelijk werd er een klein positief bedrijfsresultaat van € 1.908 behaald, maar na aftrek van financiële lasten, waaronder een langlopende lening uit 1997 bij de BNG wordt het boekjaar 2024 afgesloten met een verlies van € 12.492. Dit resultaat is aanzienlijk beter dan de situatie halverwege het jaar deed vermoeden, en ook beter dan de twee voorgaande jaren 2022 en 2023, die werden afgesloten met een negatief resultaat van € 160.000 en € 75.000. Hiermee wordt onderstreept dat we ons nog steeds in een opbouwfase bevinden. De schade bleef beperkt dankzij actief bijsturen op promotie, personeelskosten en programmering. Wel is het stichtingsvermogen door het verlies gedaald tot € 5.251, wat wijst op een kwetsbare financiële positie voor de toekomst.

## IV-2 Analyse & Toekomst

We staan eind 2024 op een kantelpunt. Er is verbetering zichtbaar, maar de marges zijn flinterdun. Een combinatie van structurele exploitatieoverschotten, verbreding van de inkomsten, kostenbeheersing én stabiele (meerjarige) subsidieafspraken is noodzakelijk om financieel gezond te worden en blijven.

De financiële basis is eind 2024 erg kwetsbaar. Het eigen vermogen bedraagt slechts € 5.251, terwijl een gezonde buffer voor een organisatie van deze omvang minimaal € 250.000 zou moeten zijn. De solvabiliteit ligt met 1% ver onder de norm van 30–40%, en ook de liquiditeit (current ratio 0,92) is onvoldoende om financiële tegenslagen op te vangen. Daarbij komt dat de gemeentelijke subsidie in 2025 niet wordt geïndexeerd.

Om in 2030 wél een toekomstbestendige financiële positie te bereiken, heeft de Nieuwe Nor zich duidelijke doelen gesteld. Het eigen vermogen moet in acht jaar tijd worden opgebouwd tot € 500.000, waardoor tegenslagen kunnen worden opgevangen en er ook weer voldoende herinvesteringsreserve ontstaat. Dit vereist structurele jaarlijkse overschotten, oplopend van € 50.000 in 2025 naar € 100.000 per jaar vanaf 2029. Om dat te realiseren wordt ingezet op drie sporen: stabiele inkomsten, nieuwe verdienmodellen en kostenbeheersing.

Bij de bestaande inkomsten ligt de focus op het verhogen van het resultaat uit concerten en dance en het intensiveren van commerciële zaalverhuur. Nieuwe inkomstenbronnen zijn onder meer uitbreiding van de horeca, maatschappelijk gebruik van de locatie, en structurele sponsoring via een sponsorclub. Aan de kostenkant wordt strak gestuurd op personeelsinzet, schoonmaak, energie en overhead.

Deze aanpak vraagt om structurele afspraken met subsidiënten, een efficiënte bedrijfsvoering en strategische samenwerking in de regio. Alleen met deze gecombineerde inspanningen kan de Nieuwe Nor doorgroeien naar een financieel gezonde en toekomstbestendige culturele instelling.

## PROGRAMMA VANAVOND

- \* Welkom door Brent Bemelen
- \* opzet programma NNNA
- \* kennismaken met elkaar
- \* gastcoach: Tom van Wijk
- \* aan de slag met jullie concepten
- \* tijd om alles te vragen wat je wilt weten



**|||| PRINCIPE:  
WE ONDERSTEUNEN TALENT OP HET  
PODIUM EN ACHTER DE SCHERMEN**

## V. TOEKOMSTVISIE

### V-1 Vooruitblik 2025

De voortekenen voor 2025 zijn positief: het concertaanbod groeit en in de eerste maanden behalen we onze doelen in bezoekersaantallen en financieel. De veranderingen op het gebied van nachtprogrammering werpen hun vruchten af en dance draagt – weliswaar met een inhoudelijk minder interessant programma – weer bij aan het resultaat.

Dit geeft ons de mogelijkheid om doelgericht verder te bouwen aan onze rol als toonaangevend platform voor populaire cultuur in Parkstad. We willen onze rol als hét poppodium voor heel Parkstad verder uitbouwen en zetten in op meer samenwerking met andere gemeentes. Zo geven we de Oefenbunker (Landgraaf) een plek nu zij vanwege de brand niet over een locatie beschikken, organiseren we in opdracht van de gemeente Beekdaalen, en onderzoeken we de mogelijkheden om in Openluchttheater Brunssum en de Rodahal activiteiten te organiseren. Een positief zij-effect is dat we zichtbaar zijn in heel ons verzorgingsgebied en daarmee ons publieksbereik vergroten.

Maar ook binnen Heerlen intensiveren we de samenwerkingen met culturele instellingen zoals PLT (minimaal 6 concerten in Limburgzaal), Filmhuis De Spiegel en Schunck (zoals Bettie

Serveert tijdens 'Vanitas'). Artistiek ligt de focus op het versterken van bestaande programmalijnen en het verdiepen van publieksbeleving. Zo groeit Capital Hiphop uit tot meer dan een festival: het wordt een platform voor de Heerlense hiphopscene, met talentontwikkelingstrajecten voor lokale makers en samenwerkingen. Hard in Heerlen intensiveert de samenwerking met Jera On Air, inclusief gezamenlijke producties en concerten. RePost!, gericht op EBM en postpunk, krijgt een nieuwe impuls en gaat zich meer richten op het aantrekken van jong publiek. Dit gebeurt allemaal terwijl het aantal grote zaal concerten verder toeneemt en boekers van grote namen ons steeds beter weten te vinden.

Het danceprogramma is kritisch herijkt: het aantal activiteiten daalt, maar de bezoekersaantallen en horeca-omzet stijgen. De gemiddelde besteding per bezoeker ligt boven de begroting bij grote commerciële producties (o.a. met Knaltibal).

Ondertussen zijn we bezig met het ontwikkelen van nieuwe communities via de Nieuwe Nor Nacht Academy en kleinschalige events in samenwerking met Outpoet om toch ruimte te bieden aan de zo belangrijke niches voor liefhebbers.

Ook het structureel openen van het café werpt haar vruchten af; kleine gratis activiteiten worden goed bezocht en dragen bij aan het resultaat maar ook aan ons open en laagdrempelig karakter.

Voor Booch? zijn op zoek naar een nieuwe manier

om het festival in de toekomst te organiseren, met als uitgangspunt dat er geen te grote financiële risico's mogen zijn en het festival geen te grote last mag zijn voor de personeelsformatie en zo ten koste gaat van de activiteiten op onze eigen locatie.

Zakelijk zetten we in op een efficiëntere bedrijfsvoering, met als speerpunten:

- effectiever gebruik van onze ruimtes op rustige momenten, o.a. het zoeken van meer samenwerking in het maatschappelijke domein;
- versterking eigen inkomsten via meer commerciële verhuur (conferenties) en oprichting van een sponsorclub;
- analyse van publieksdata voor gerichtere marketing en programmatische keuzes;
- een impuls voor educatie via structurele samenwerking met scholen (zoals Nieuwe Thermen, en IMC Weekendschool en het project De Rijke School i.s.m. Beroepscollege parkstad);
- voldoende aandacht voor talentontwikkeling via twee Artist in Residence-trajecten en het verder uitdiepen van de samenwerking met Vista College.

Tot slot is er binnen de organisatie veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. In het Persoonlijk OntwikkelingsPlan leggen we voor iedere medewerker een passieproject vast. Daarnaast sluiten we ons aan bij het Sociaal Fonds Podiumkunsten en biedt dit mogelijkheden voor scholing en training, zowel individueel als in groep.

## **V-2 Vooruitblik lange termijn**

Nog steeds bevinden we ons in een opbouwfase.

Ook het afgelopen jaar is een positieve ontwikkeling van het resultaat ten opzichte van eerdere jaren zichtbaar. Op de lange termijn blijven er echter zorgen over de broze financiën en is een structureel verbetering van de financiële positie noodzakelijk.

De gemeente Heerlen heeft onlangs het belang van de Nieuwe Nor benadrukt in de pers: “De gemeente vindt de Nieuwe Nor een belangrijke voorziening om bij te dragen aan de culturele ambities van de stad. ‘Het poppodium speelt een centrale rol in de regionale popcultuur en biedt zowel nieuw talent als gevestigde artiesten een platform voor experiment en vernieuwing’”<sup>2</sup> Dit geeft ons vertrouwen dat de gemeente met ons blijft meedenken en financieel blijft ondersteunen, ook als opbouwfase minder snel leidt tot positieve resultaten. We zijn ons daarbij gezamenlijk bewust van externe risico's buiten onze controle, zoals de korting op het gemeentefonds en de inmiddels geschrapte btw-verhoging op cultuur.

Een meerjarige subsidie-beschikking vanuit de gemeente zou een krachtig signaal zijn om ons belang als voorziening te onderstrepen. Via de positieve beoordeling op onze aanvraag in het kader van de Podiumregeling van het Fonds Podiumkunsten hebben wij in ieder geval onze

ambitie laten zien en zijn we tot en met 2029 verzekerd van een bijdrage vanuit het fonds voor zowel programmering als talentontwikkeling.

Later dit jaar maken we werk van een nieuw vierjarig beleidsplan voor de periode 2026 t/m 2029 waarin we onze ambities verder aanscherpen en ook aandacht hebben voor langjarige uitdagingen, zoals noodzakelijke (her)investeringen.

---

<sup>2</sup> Dagblad De Limburger, 26 april 2025.

**IIII PRINCIPE:  
WE ZIJN EEN FLEXIBELE ORGANISATIE  
DIE ACTIVITEITEN ORGANISEERT OP DE  
PLEK WAAR ZE TOT HUN RECHT KOMEN**



## VI. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

### VI-1 Voorwoord: terugblik op 2024 door RvT

Het jaar 2024 stond voor Stichting Nieuwe Nor in het teken van veerkracht en koersvastheid. Als Raad van Toezicht kijken wij terug op een intensief en uitdagend jaar, waarin zowel een bestuurlijke wisseling als financiële druk het speelveld bepaalden. Tegelijkertijd zijn we trots op de flexibiliteit en vindingrijkheid waarmee de organisatie heeft gereageerd op deze omstandigheden.

Het jaar begon met de aanstelling van een nieuwe directeur-bestuurder, Kees van den Berg. Deze overgang markeerde een belangrijk moment in de verdere ontwikkeling van de organisatie. De Raad heeft zich actief opgesteld in dit proces, met oog voor continuïteit en draagvlak binnen zowel het team als de externe stakeholders. Wij hebben vertrouwen in het leiderschap van Kees en de koers die hij heeft uitgezet.

Financieel kende 2024 forse uitdagingen. De begroting bleek al snel zeer ambitieus en de liquiditeitspositie kwam onder druk te staan. In samenwerking met de directeur-bestuurder is een actieplan opgesteld en bijgestuurd, gericht op een gezondere exploitatie. Onder meer via structurele

kostenbesparingen, het aantrekken van nieuw artistiek aanbod en innovatieve projecten zoals de Nieuwe Nor Nacht Academy, zijn belangrijke stappen gezet. Ook is er intensief overleg gevoerd met de gemeente Heerlen over subsidiëring en de aanbevelingen uit het Blueyard-rapport, waarbij er veel aandacht is geweest voor de uitdagingen waar we als Nieuwe Nor voor staan. Gelukkig mogen we constateren dat het partnerschap en het commitment tussen ons poppodium en de gemeente Heerlen onverminderd groot blijft. Er is dan ook voldoende ruimte is om knelpunten en kansen gezamenlijk bespreek te blijven maken, zowel nu als in de toekomst.

Naast financiële zaken stond ook het personele vraagstuk op de agenda. Het vertrek van het Hoofd Productie leidde tot heroverweging van de formatie, met als doel de organisatie wendbaarder en toekomstbestendiger te maken. Het sollicitatieproces is zorgvuldig begeleid en de Raad heeft hierbij geadviseerd vanuit het belang van stabiliteit en kwaliteit.

Wat betreft de programmering viel op dat Nieuwe Nor zich sterker heeft weten te positioneren. Samenwerkingen met festivals zoals Jera On Air en het opbouwen van relaties met boekingskantoren tonen aan dat het huis aantrekkelijker wordt voor artiesten en partners. Deze artistieke dynamiek is een lichtpunt en draagt bij aan de lange termijn-ambitie om de grote zaal structureel te vullen.

De evaluatie van het festival BOOCH? bracht leerpunten met zich mee, met name op het financiële vlak. De raad van toezicht heeft daarom aangegeven dat dit festival, ondanks het bijzondere karakter en de betekenis voor de gemeente Heerlen en omstreken, de exploitatie van Nieuwe Nor niet mag verslechteren. Verzelfstandiging of samenwerking met externe partijen wordt overwogen, met het belang van de organisatie als leidend kompas. Een gezonde financiële exploitatie blijft daarbij echter het uitgangspunt.

Rens Evers  
voorzitter Raad van Toezicht  
27 mei 2025

## VI-2 Inrichting RvT

De Raad van Toezicht van de Nieuwe Nor houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de stichting. Ze benoemt en ontslaat bestuurders, keurt belangrijke besluiten goed en bewaakt de strategische koers. De raad ziet toe op transparantie, financiële gezondheid en naleving van wet- en regelgeving. Daarnaast waarborgt zij een diverse samenstelling en onderhoudt regelmatig overleg met het bestuur.

De Raad van Toezicht (RvT) van de Nieuwe Nor zet zich in voor goed bestuur en toezicht, in lijn met de principes van de Governance Code Cultuur, de Code Diversiteit en Inclusie, en de Fair Practice Code.

### Verantwoordelijkheid

De RvT heeft de wettelijke en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op de algemene bedrijfsvoering, het beleid en de prestaties van de Nieuwe Nor en daarover actief verantwoording af te leggen in het jaarverslag. Ook vervult de RvT de rol van werkgever voor de directeur-bestuurder. Naast de toezichts- en werkgeversrol fungeert de RvT als klankbord en adviseur bij het opstellen en realiseren van de ambities die de directie formuleert.

## Toezichtkader

### • *Bedrijfsvoering en risicobeheer*

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de bedrijfsvoering, het risicobeheer en het zakelijke beleid van de Nieuwe Nor om de continuïteit en duurzaamheid van de organisatie te waarborgen.

### • *Maatschappelijke doelstelling en positionering*

De Raad van Toezicht ziet toe op de realisatie van de maatschappelijke doelstelling en ondersteunt de strategische koers, identiteit en culturele waarden van de Nieuwe Nor.

### • *Organisatiecultuur en veiligheid*

De Raad van Toezicht bevordert een open, veilige en integere organisatiecultuur die bijdraagt aan transparantie, aanspreekbaarheid en goed bestuur.

## Werkwijze

### • *Samenstelling*

De Raad van Toezicht bestaat uit 5 tot 7 natuurlijke personen. Minimaal één lid op voordracht van de gemeente Heerlen met inhoudelijke kennis van muziek/popcultuur. Diversiteit in deskundigheid, leeftijd, geslacht en achtergrond wordt nagestreefd.

### • *Rooster van aftreden*

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van 4 jaar. De Raad van Toezicht hanteert een rooster van aftreden.

### • *Commissies*

De Raad van Toezicht werkt met een auditcommissie en een remuneratiecommissie, waarmee specifieke taken en verantwoordelijkheden doelgericht worden opgepakt.

### • *Benadering van Toezicht*

Toezicht bij de Nieuwe Nor betekent actief en betrokken in gesprek zijn met niet alleen de directie, maar ook met de PVT, medewerkers en belangrijke partners. De samenwerking is gebaseerd op wederzijds respect, gelijkwaardigheid en het stimuleren van een open en positief kritische houding.

### • *Zelfevaluatie*

De Raad van Toezicht heeft op 9 november 2024 een zelfevaluatie uitgevoerd. Tijdens deze evaluatie hebben we de onderlinge samenwerking scherp onder de loep genomen evenals de samenwerking tussen RvT en de directeur- bestuurder. Geconstateerd mag worden dat de sfeer als zeer prettig wordt ervaren en zonder uitzondering discussies vanuit een positief kritische houding worden gevoerd. Eveneens is tijdens deze evaluatie gesproken over een divers aantal toekomstscenario's, hieruit voortkomende keuzemogelijkheden op inhoud, middelen en capaciteit. Tijdens deze bijeenkomst is de kiem gelegd voor een nieuw strategisch spoor waarbij de Nieuwe Nor zich nadrukkelijker zal gaan richten op

haar maatschappelijke rol in relatie tot het thema van 'brede welvaart' voor hen die dit het hardste nodig hebben.

- *Vergaderingen*

De Raad van Toezicht heeft in 2024 een keer per twee maanden plenair vergaderd. De Raad van Toezicht heeft in 2024 zijn goedkeuring verleend aan de besluiten van het Bestuur ter vaststelling van de begroting en het jaarverslag.

- *Auditcommissie*

De Auditcommissie vergadert eenmaal per jaar met de accountant over de jaarcijfers en de bevindingen van de accountantscontrole. Het waarborgen van de continuïteit van de activiteiten van de Nieuwe Nor en zorgdragen voor een gezonde financiële huishouding staan hierbij centraal.

- *Functioneren Bestuur*

Zowel de remuneratiecommissie als de voorzitter hebben regelmatig contact gehad met de directeur-bestuurder.

- *Bestuurlijk overleg*

Minimaal één keer per jaar nemen een of meer Raad van Toezicht leden deel aan het bestuurlijke overleg met de wethouder van de gemeente Heerlen. In 2024 was dit, mede vanwege de precaire financiële situatie, twee keer het geval.

- *Bezoldiging*

De Raad van Toezicht van de Nieuwe Nor voert haar activiteiten onbezoldigd uit.

### **Samenstelling**

Personen, expertisegebieden en rooster van aftreden.

De Raad van Toezicht bestond in 2024 uit 5 personen, inclusief een voorzitter. Op 9 september had Roger Holtus zijn laatste vergadering als RvT lid. Dit was ook de laatste vergadering van trainee Desiree Alzer. Zij liep vanaf juli 2023 mee als stagiaire. Gesprekken over de opvolging van Roger Holtus hebben in 2024 plaatsgevonden. Tijdens de eerste vergadering van 2025, op 3 februari worden twee nieuwe leden, Sylvia Dupont-Nievelstein en Ramon Frissen, geïnstalleerd, waarmee direct ook invulling wordt gegeven aan het vertrek van Robert Janssen per februari 2025. Daarnaast zal de gemeente Heerlen begin 2025 voor het eerst een RvT-lid voordragen. Deze mogelijkheid is opgenomen in de statuten.

### *Samenstelling Raad van Toezicht in 2024*

Roger Holtus  
Directeur Wiertz Personeelsdiensten  
Aangetreden: 10-11-2016. Afgetreden: 10-11-2024  
(reden: einde tweede termijn)

Robert Janssen

Partner Thuis Partners

Aangetreden: 16-2-2017. Afgetreden: 16-2-2025  
(reden: einde tweede termijn)

Rens Evers

Gemeentesecretaris Gemeente Brunssum

Aangetreden: 15-5-2017. Afgetreden: 31-5-2025.  
(reden: einde tweede termijn)

Robert Jeurissen

Mede-eigenaar SoFi-e Verbindt

Aangetreden: 20-4-2020. Huidige termijn: 2.

Serge Souren

Manager External Reporting & Valuation APG Asset Management

Aangetreden: 20-4-2020. Huidige termijn: 2

**III PRINCIPE:  
WE WERKEN BIJ VOORKEUR SAMEN MET  
LOKALE PARTIJEN.**



## VII. BIJLAGEN

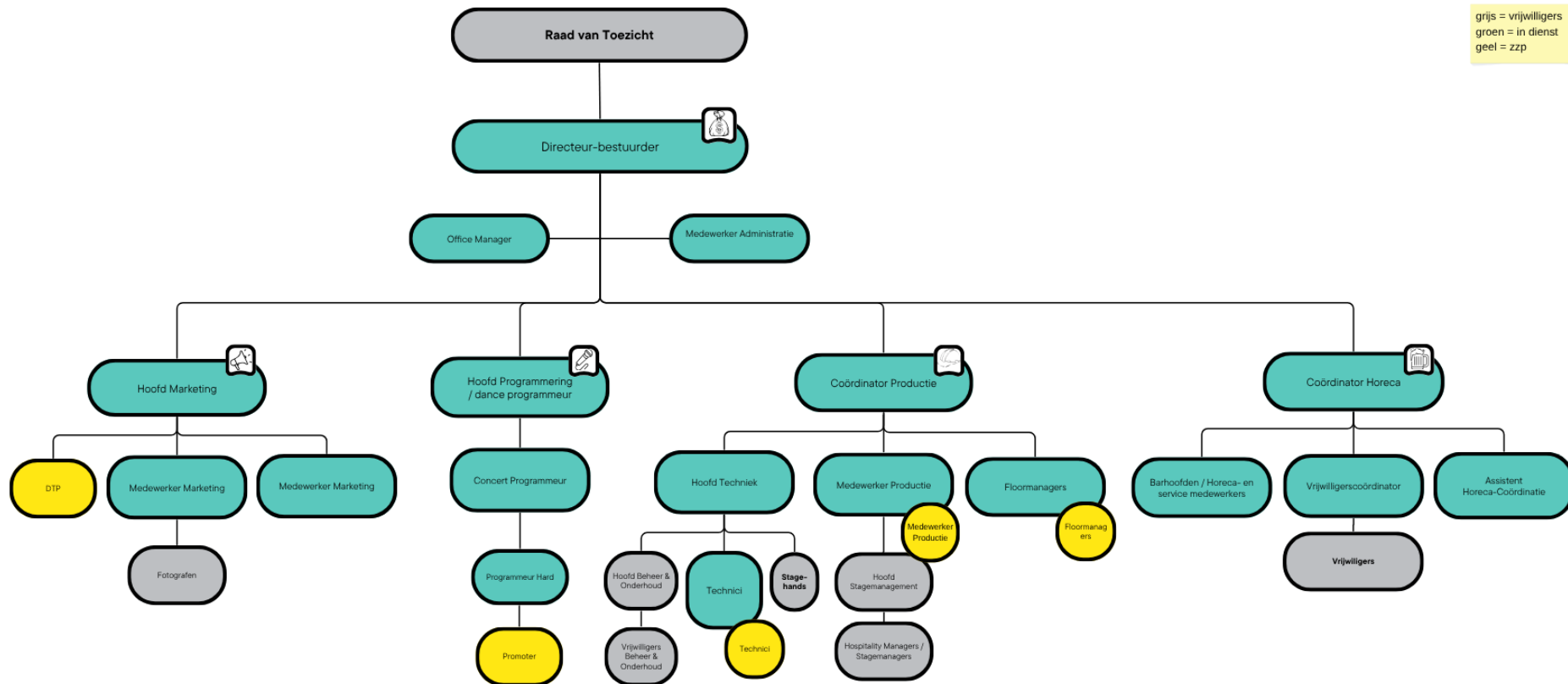
### VII-1 Aantal activiteiten en bezoekersaantallen

| Gerealiseerde activiteiten 2024 |                        |      |      |                     |        |        |
|---------------------------------|------------------------|------|------|---------------------|--------|--------|
|                                 | Aantal<br>Activiteiten |      |      | Aantal<br>bezoekers |        |        |
| CONCERTEN                       | 2024                   | 2023 | 2022 | 2024                | 2023   | 2022   |
| • Grote Zaal                    | 32                     | 26   | 20   | 14.926              | 9.532  | 7.793  |
| • Kleine Zaal                   | 50                     | 59   | 20   | 6.851               | 7.483  | 2.851  |
| • Festivals                     | 3                      | 3    | 1    | 1.723               | 712    | 1.245  |
|                                 | 85                     | 88   | 41   | 23.500              | 17.727 | 11.889 |
| DANCE                           |                        |      |      |                     |        |        |
| • Grote Zaal                    | 26                     | 32   | 30   | 9.915               | 14.135 | 13.433 |
| • Kleine Zaal                   | 31                     | 37   | 21   | 6.392               | 7.579  | 3.761  |
|                                 | 57                     | 69   | 51   | 16.307              | 21.714 | 17.194 |
| TALENTONTWIKKELING              |                        |      |      |                     |        |        |
| • Kleine Zaal                   | 5                      | 3    | 4    | 741                 | 488    | 1.023  |
|                                 | 147                    | 160  | 96   | 40.548              | 39.441 | 30.106 |
| SAMENWERKING                    |                        |      |      |                     |        |        |
| • Grote Zaal                    | 9                      | 2    | 6    | 1.179               | 612    | 4.384  |
| • Kleine Zaal                   | 1                      | 1    | 1    | 57                  | 186    | 1.832  |
| • Café                          | 13                     | 3    | 0    | 827                 | 205    | 284    |
| • Extern                        | 25                     | 28   | 13   | 2.907               | 3.484  | 1.590  |
|                                 | 48                     | 34   | 20   | 4.907               | 4.487  | 8.090  |
| PROJECTEN                       |                        |      |      |                     |        |        |
| • BOOCH                         | 3                      | 2    | 0    | 10.011              | 10.000 | 0      |
|                                 |                        |      |      |                     |        |        |
| COMMERCIEEL                     |                        |      |      |                     |        |        |
| • Grote Zaal                    | 16                     | 16   | 14   | 6.677               | 3.762  | 5.870  |
| • Kleine Zaal                   | 6                      | 11   | 4    | 1.014               | 804    | 505    |
| • Café                          | 10                     | 18   | 13   | 491                 | 647    | 383    |
|                                 | 32                     | 44   | 31   | 8.182               | 5.173  | 6.758  |
| EIGEN ZALEN                     | 202                    | 210  | 134  | 50.730              | 45.617 | 43.364 |
| CAFÉ OPEN                       | 98                     | 119  | -    | 6.568               | 5.753  | 0      |
|                                 |                        |      |      |                     |        |        |
| TOTAAL                          | 329                    | 359  | 147  | 70.729              | 64.854 | 44.954 |

# Nieuwe Nor Organogram



grijs = vrijwilligers  
groen = in dienst  
geel = zzp



PVT (kantoor, vrijwilligers, horeca-poule, technici, beheer & onderhoud)

