

VAN BELOFTE NAAR RESULTAAT

Bestuursverslag 2025



COLOFON

Stichting Poppodium Nieuwe Nor
Pancratiusstraat 30, 6411 KC Heerlen
Tel. 045-4009100 · NIEUWENOR.NL

Eindverantwoordelijkheid
Kees van den Berg, Directeur-Bestuurder

Met dank aan bijdragen van het managementteam
Brent Bemelen (Hoofd Programmering), Joris Mom (Coördinator Horeca), Ruben Schreibers (Hoofd Marketing), Juul Stikkelbroek (Hoofd Productie), en de Raad van Toezicht onder voorzitterschap van Serge Souren.

De jaarrekening 2025 is in euro's opgesteld.

Fotografie
Daniel Frissen, Marc Bogman, Sjef van Rijt, Fenna Dijkstra (Art by Fenna).

INHOUD

I. Voorwoord

II. Wie zijn wij

III. 2025 in context

IV. Ons programma

BELEVEN · WE ZIJN KRITISCH OP DE KEUZES

V. Ons team en organisatie

ONTWIKKELEN · IEDEREEN TELT MEE

VI. Publiek en communicatie

ONTDEKKEN · WE ZIJN MEER DAN DE SOM

VII. Gebouw en faciliteiten

EXPERIMENTEREN · WE CREËREN RUIMTE

VIII. Codes & verantwoording

IX. Financiën

X. Verslag Raad van Toezicht

XI. Vooruitblik

XII. Bijlagen



| VOORWOORD

Dit jaarverslag draait niet om cijfers, maar om beloftes.

Kees van den Berg, directeur-bestuurder

Heerlen, 8 mei 2026



In ons jaarplan 2025 formuleerden we vier beloftes – één voor elk organisatieniveau: iedereen telt mee, we zijn kritisch op de keuzes, we zijn meer dan de som aan activiteiten en we geven ruimte. Dit verslag beantwoordt die beloftes: hoe hebben we ze waargemaakt, waar moesten we bijsturen, en wat betekenden ze voor ons publiek, voor de makers met wie we werken, en voor de regio waarin we verankerd zijn?

Als 2024 het jaar was ‘tussen pionieren en presteren’, dan was 2025 het jaar waarin we de beloftes hebben verwezenlijkt. Een jong team vond rust en structuur. Processen kregen vorm. De programmering koos bewust voor kwaliteit boven kwantiteit. De productieafdeling groeide uit tot een team dat vooruit plant. Voor het eerst sinds de heropening hadden we het gevoel dat we niet alleen draaiende houden wat er staat, maar er ook vol overtuiging aan bouwen.

Inhoudelijk was dit zichtbaar in drie bewegingen. Ons publiek verdiepte zich tot een loyaal en cultureel betrokken kernpubliek met een hoge bezoekfrequentie, en de ticketverkoop groeide mee. We zetten stappen in publieksbinding en positionering, met de voorbereidingen voor een nieuw CRM en een vernieuwde huisstijl. Voor makers en talent investeerden we via de tweede editie van de Nieuwe Nor Nacht Academy, onze Artist in Residence-trajecten, en een verdiepte samenwerking met Vista College. En in de regio intensiveerden we de samenwerking met Parkstad Limburg Theaters met meerdere gezamenlijke producties in de Limburgzaal, en droegen we bij aan het culturele leven buiten Heerlen: waren we een tijdelijk huis voor de Oefenbunker in Landgraaf, hielpen we Volt in Sittard, en brachten we popmuziek naar de gemeente Beekdaelen.

Ook maakten we lastige keuzes; geen Booch? op de Bongerd maar binnen, geen Klein.Berlijn tijdens Cultura Nova. Gegeven onze organisatorische en financiële risico's zijn deze keuzes verdedigbaar. Kritisch op de keuzes is niet alleen een belofte over het programma; die geldt voor alles wat we doen. En dus ging de aandacht ook meer naar onszelf, naar de ontwikkeling van de organisatie. Met resultaat, want op het moment dat de popsector het signaal ‘Code Rood’ afgeeft, wisten we met groeiende eigen inkomsten de stijgende kosten te matchen. Het is nog *nét* niet genoeg voor een positief financieel resultaat, maar de noodzakelijke groei is er. En die is nodig, want er moet meer ruimte ontstaan voor investeringen en het opvangen van tegenvallers

Ik ben trots op wat we hebben gerealiseerd, maar nog meer op het team dat er afgelopen jaar zoveel energie en aandacht in heeft gestoken. Op al die vrijwilligers, oproepkrachten, zzp'ers en collega's in dienst die samen de Nieuwe Nor maken. Op onze Raad van Toezicht voor het meedenken en het vertrouwen. En op onze partners – gemeente Heerlen, Fonds Podiumkunsten, partners, collega-instellingen en sponsors – die in ons blijven geloven.

Het resultaat is er. In 2026 bouwen we door.

II

WIE ZIJN WIJ

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 van 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.

Onze 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.

Zes principes

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

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



III 2025 IN CONTEXT

De Nederlandse live-popsector floreert als je naar bezoekersaantallen kijkt: nooit eerder waren er zoveel bezoekers voor de bij de VNPf aangesloten poppodia. Maar tegelijkertijd staat de sector onder grote spanning door stijgende kosten, met name op het gebied van personeel en huisvesting.

71%

van de poppodia verwachtte 2025 met een negatief resultaat af te sluiten – gemiddeld € 133.036 verlies

Begin 2026 verwachtte 71%¹ van de poppodia 2025 met een negatief financieel resultaat af te sluiten, gemiddeld met € 133.036. Het jaar 2025 stond dus niet alleen bij ons in het teken van kritische keuzes en versterkte regionale samenwerking. Tegen de achtergrond van groeiende economische druk en veranderende publieksgedrag zetten de meeste poppodia in op minder risicovol programma of minder talentontwikkeling.

¹ Tijdens ESNS 2026 presenteerde de VNPf de sessie: 'Code Rood: Het poppodium zakt door zijn hoeven'. Zie: <https://vnpf.nl/nieuws/code-rood/>

Stijgende kosten

Als we kijken naar de personeelskosten, stegen de CAO-lonen in 2025 met 5%. De pijn zit echter vooral als je naar de langere termijn kijkt bij onze activiteiten; zo zagen we tussen 1 januari 2022 en 1 januari 2026 het netto uurloon van een horecamedewerker met grofweg 36% stijgen, van rond de 11 naar 15 euro. Maar ook de vergoedingen voor ZZP'ers, zoals technici bij activiteiten, groeiden weer sterk. Hier speelt strengere regelgeving ook een rol, op het gebied van zelfstandig ondernemerschap, waar de wet DBA ervoor zorgt dat we worden gedwongen meer personeel in dienst te nemen. Dit maakt ons minder flexibel tijdens magere tijden en het opvangen van de voor ons heel sterke seizoensinvloeden. In het kort: organiseren wordt duurder, maar de speelruimte verder beperkt.

Veranderend uitgaansgedrag

En net dat laatste hebben we nodig, want we zien een zorgelijke ontwikkeling in het uitgaansgedrag, voor met name ons nachtprogramma. De 'corona-generatie', het 18 tot 21-jarige publiek, gaat minder uit, in het bijzonder in stadscentra. De binnenstad voelt minder levendig. Waar jaren geleden elke club volliep, vormen die avonden nu een risico. Dit vroeg om andere keuzes: de Nieuwe Nor zette bewust in op minder doch selectievere nachtprogrammering. Tegelijk veranderde het aankoopgedrag: publiek boekt steeds vaker last-minute. Dit maakt planning complexer. De bovenstaande ontwikkelingen verklaren de zoektocht van poppodia naar flexibiliteit en het verminderen van financiële risico's.

Maar er is hoop

We moeten echter niet wanhopen. De positie van poppodia is de afgelopen jaren veel sterker geworden: we trekken een veel breder publiek. Met name het oudere publiek heeft de poppodia massaal omarmd, o.a. onder invloed van de nostalgische tribute-golf. Hogere ticketprijzen schrikken deze doelgroep, in tegenstelling tot de jongeren, niet af. In deze context speelde een brand bij Oefenbunker in Landgraaf een onverwachte rol. Dit incident leidde tot hogere bezetting van onze kleinere zaal, met een zwaar alternatievere programmering.

"De stijging van ticketprijzen zet onze laagdrempeligheid wel onder druk. We moeten middelen vinden om toegankelijk te blijven voor jong en minder welvarend publiek."

Het afgelopen jaar toonde aan dat de culturele sector zich moet aanpassen. De VNPf, de sectororganisatie, handhaaft vier impactdoelen: talentontwikkeling en ondersteuning van jongeren; leefbaarheid en sociale cohesie; citymarketing en aantrekkelijkheid; inclusie en toegankelijkheid. Deze doelen gingen voor ons niet verloren in economische druk – integendeel. Ze werden het kompas. Door - waar het kon - te kiezen voor kwaliteit boven kwantiteit, voor samenwerking in plaats van concurrentie, en voor impact boven inkomsten, creëerden we ruimte. Ruimtes om de beloftes uit jaarplan waar te maken.





IV KERNWAARDE

Belofte: we zijn kritisch op de keuzes

BELEVEN

Programmering is geen agenda vullen. Het is kiezen welke verhalen je vertelt, wie je bereikt, en wat je voor publiek en stad betekent.



Ons programma is onze reason to exist. We willen zoveel mogelijk doen voor zoveel mogelijk verschillende mensen in ons verzorgingsgebied Parkstad. En juist daarom moesten we in 2025 kritisch zijn op onze keuzes. Omwille van het grote risico en hoge personeelsinzet haalden we twee grote buitenactiviteiten uit het programma. Booch? verplaatsten we naar binnen en Klein.Berlijn sloeg een jaar over. Het zorgde ervoor dat de focus op de juiste plek kwam: onze eigen zalen, en we daar, met de juiste keuzes meer i.p.v. minder deden. En er tegelijkertijd ruimte kwam om toch buiten onze muren, en zelfs de gemeentegrenzen, impact te maken en nieuw publiek te bereiken.

Concerten en grote zaal

39

concerten in de grote zaal · bijna 19.000 bezoekers (+3.800 t.o.v. 2024)

2025 was een sterk concertjaar: in de grote zaal organiseerden we 39 concerten met bijna 19.000 bezoekers – een stijging van ruim 3.800 tegenover 2024. De groei kwam dan ook niet toevallig: een zeer actieve programmeur en versterkte marketing. Uitverkochte avonden met DeWolff, Typhoon en Frenna toonden vraag naar Nederlandse top-acts. Maar ook internationaal programmeerden we inhoudelijk sterk: van Arrested Development tot Whispering Sons. Hoogtepunten Martijn Belleflame (concertprogrammeur, januari 2025 aangetreden): "het concert van De Staat in de Schepenbank in Oirsbeek, maar ook The Haunted Youth in de Limburgzaal tijdens Cultura Nova." We leerden ook: bij oudere doelgroepen moeten we de zaalcapaciteit verlagen en communicatie vooraf verbeteren uit het oogpunt van veiligheid en comfort. Nog een fijne constatering: ook de concerten in de kleine zaal van met name nieuwe acts liepen boven verwachting, mede onder invloed van onze clubkaart.

"Het concert van De Staat in de Schepenbank in Oirsbeek, maar ook The Haunted Youth in de Limburgzaal tijdens Cultura Nova." – Martijn Belleflame, concertprogrammeur

Dans: minder, maar beter

20

dans-activiteiten in de grote zaal · 11.521 bezoekers · zes minder dan in 2024, maar méér publiek

We programmeerden bewust minder nachtprogramma in de grote zaal: in totaal 20 activiteiten, zes minder dan in 2024, maar realiseerden daarmee meer bezoekers, namelijk 11.521. De strategie om via het Nieuwe Nor Nacht Academy traject van onderop te bouwen werkte: via het educatieve programma groeide dance in de kleine zaal (+4 activiteiten, +1.709 bezoekers). Dat is de impact die we willen: samen met onze omgeving zoeken naar hiaten in het aanbod en met communities aan de slag om hun ideeën werkelijkheid te laten worden.

Festivals: kritische keuzes

Onze niche-binnen-festivals Rockabilly Breakout en Rise Or Die presteerden minder zonder de juiste headliners. Het gratis toegankelijke stadsfestival Booch? verplaatsten we vanwege de te grote financiële risico's naar binnen, vond plaats tijdens storm Amy en haalde ondanks een sterke Nederlandse line-up daar niet de bezoekersverwachting. Het leidt voor 2026 tot een aantal hard te kraken noten: Rockabilly Breakout en Rise Or Die worden alleen georganiseerd als er een juiste headliner is, en over Booch? 2026 zijn we opnieuw in gesprek met de gemeente.

Inclusie en programmeringsethiek

De ingewikkelde geopolitieke situaties werkten in 2025 sterk door op de poppodia met de controversiële optredens van Bob Vylan en Kneecap als grootste items. Maar ook de brute moord op de 17-jarige Lisa uit Abcoude en het daaropvolgende initiatief 'Wij Eisen de Nacht Op' zorgde voor sterke emoties. Het laatste initiatief omarmden we en communiceren we tot de dag van vandaag breed. Het bracht waardevolle discussies op gang: vrijwilligers uitten zorgen over vrouwenonvriendelijke teksten in hiphop, en het discutabele verleden van een frontman van een act die op ons podium stond werd tot in de RvT besproken. Elke casus is uniek en op de vraag tot waar onze verantwoordelijkheid reikt is niet altijd een eenvoudig antwoord te geven. Wel dat we waarde hechten aan vrijheid van meningsuiting zoals dat in de popcultuur, en met name genres die bij ons veel terugkomen zoals punk en hardcore. De vraag stellen en het gesprek open met elkaar voeren, voelt daarom als de juiste weg.

Café: een ontmoetingsplek voor creatief Parkstad

De keuze om het café structureel drie dagen per week open te hebben, naast haar functie als foyer bij activiteiten, levert steeds meer op. En dan hebben we het niet direct over financiën, maar over de binding met verschillende publieksgroepen. We kiezen bewust voor bijna uitsluitend gratis activiteiten met een participatief karakter, zoals open podia of open decks, of programma op niet-courante dagen met een lage entreeprijs. Daarbij laten we het programma bij voorkeur aansluiten op het programma in de zalen, waardoor we de beleving voor bezoekers vergroten.



Makers en talent: de belofte in uitvoering

Talentontwikkeling loopt als rode draad door onze organisatie – op het podium én achter de schermen. In 2025 startten we drie Artist in Residence-trajecten: een binnen Muziekhub Zuid (Blabbermouf) en twee op eigen titel: Ruby Mus en Mick Mazoo. De programmeurs zetten hun netwerk en kennis in om deze artiesten op weg te helpen richting hun zelfgeformuleerde doelen.

De structurele samenwerking met Vista College, opleiding Muzikant, verdiepte zich verder waarbij de verantwoordelijkheid, zowel financieel als qua begeleiding, meer bij ons komt te liggen – in lijn met de rol die een stage verlenende organisatie dient te hebben. Studenten liepen eindstage binnen onze muren, werkten aan eigen materiaal en kregen presentatiemomenten op onze podia. De samenwerking is daarmee een vast onderdeel van onze talentontwikkelingsinfrastructuur geworden.

Nacht Academy: een traject erkend

De Nieuwe Nor Nacht Academy beleefde haar tweede editie. Wat in 2024 als proeftuin startte voor toekomstige dance-organisatoren, groeide in 2025 uit tot een erkend ontwikkeltraject – met showcases in het voorjaar als zichtbare uitkomst en een groeiende community van jong nachtcultuur-talent. In december werd dat traject ook van buitenaf erkend: Pop in Limburg riep de Nacht Academy uit tot ‘Beste Initiatief’ bij de Limburgse Popprijs, en het project werd voorgedragen voor de landelijke prijs IJzeren Podiumdieren. Een externe bevestiging van een aanpak die we met beperkte middelen zijn gestart en bewust hebben opgebouwd.

BESTE INITIATIEF

Limburgse Popprijs voor de Nacht Academy · voorgedragen
voor IJzeren Podiumdieren

Activiteitenoverzicht

Een volledig overzicht van onze activiteiten in 2025 is opgenomen in bijlage XII.C.

Nieuwe Nor buiten onze muren

Nieuwe Nor is meer dan een gebouw. Als programmerende organisatie bedienen we de hele regio: met activiteiten in eigen zalen én op talloze andere plekken waar muziek, cultuur en ontmoeting samenkomen. Die functie – brede culturele infrastructuurpartner voor stad en regio – is in 2025 zichtbaarder geworden.

In 2025 programmeerden we op veertien externe locaties in vijf gemeentes, samen goed voor ruim veertig activiteiten. Het palet was breed: van theater en collega-poppodium tot wijk- en jongerencentrum, van filmhuis en museum tot openbare ruimte en festivalterrein. Deze spreiding bevestigt wat de branchevereniging VNPf in haar inventarisatie van 2025 over de sector als geheel constateerde: poppodia zijn geen geïsoleerde voorzieningen, maar knooppunten in het culturele leven van stad en regio. Hun betekenis ligt niet alleen in wat op de eigen locatie gebeurt, maar ook in wat zij daarbuiten mogelijk maken.

In de VNPf-inventarisatie worden vier doelstellingen genoemd waaraan programmering op externe locaties bijdraagt. Onze activiteiten buiten de deur beantwoordden in 2025 aan alle vier.

Talentontwikkeling en jongeren

Met een seminar van de Nieuwe Nor Nacht Academy bij de Muziekgieterij in Maastricht legden we de eerste stappen voor regionale samenwerking rond nachtcultuur in Zuid-Limburg. Bij Jongerencentrum Outpoet organiseerden we clubavonden en concerten op een kleine niche-schaal en laag prijsniveau die in ons eigen pand niet haalbaar zijn. In poppodium Volt (Sittard) sprongen we bij met acht concerten in de tweede helft van het jaar, toen daar een programmeur ontbrak – een kleine maar concrete bijdrage aan het draaiend houden van de Zuid-Limburgse podiuminfrastructuur. En in Café De Bank organiseerden we een laagdrempelige dance-avond voor jongeren. Tijdens Booch? Binnen was er veel ruimte voor lokaal talent op het tweede podium en buiten op de Kunstbende Stage.

Leefbaarheid en sociale cohesie

In opdracht van de gemeente Beekdaelen brachten we concerten naar het Dorpshuis Vaesrade (Micha) en de Schepenbank in Oirsbeek (De Staat). Daarmee bereikten we publiek dat normaliter niet naar een stedelijk podium komt, en versterkten we de culturele infrastructuur van een gemeente zonder eigen poppodium. Op het Schelmenhofje vond o.a. de literaire avond Uitbraak plaats, met muziek in de openbare ruimte. Ook organiseerden we het Oefenbunker Benefiet, met optredens bij Outpoet en Café Bluff. Bij Jera On Air in Ysselsteyn verzorgden we drie dagen lang de silent disco en secret stage – een samenwerking waarin we onze productionele expertise inbrachten bij het grootste metal-, punk- en hardcorefestival van Nederland.

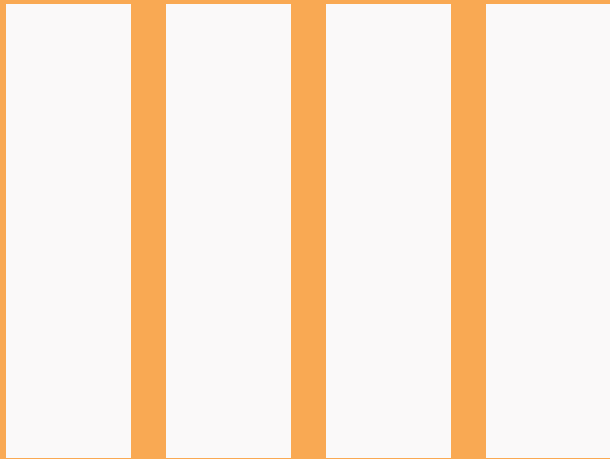
Citymarketing en aantrekkelijkheid

Samen met Parkstad Limburg Theaters realiseerden we vier concerten in de Limburgzaal en programmeerden we de tien gratis Spiegeltent-concerten tijdens Cultura Nova. Wat dit overzicht ook zichtbaar maakt: een deel van onze programmering verbindt meerdere locaties. Festival Rise Or Die vond niet alleen bij ons plaats, maar werkte ook door naar Outpoet, Café Bluff en Schunck. Hetzelfde deden we tijdens de Oefenbunker-benefiet. Daarmee activeren we de stedelijke cultuurinfrastructuur van Heerlen – precies de functie die een platform-poppodium zou moeten vervullen.

Inclusie en toegankelijkheid

Alle tien Spiegeltent-concerten tijdens Cultura Nova waren gratis toegankelijk; daarmee bereikten we een breed publiek dat anders een ticket-drempel zou ervaren. De programmering op het Schelmenhofje vond plaats in de openbare ruimte, zonder entree. Ook Booch? Binnen was gratis toegankelijk. Hier realiseerden we ook een prikkelarme ruimte. Verder zetten we ons café steeds vaker in voor laagdrempelige avonden en bieden we er de mogelijkheid om zelf op het podium te staan tijdens Open Decks en Open Podia.





V KERNWAARDE

Belofte: iedereen telt mee

ONTWIKKELEN

Achter elk concert, elk nachtprogramma of samenwerking staan mensen.



Achter elk concert, elk nachtprogramma of samenwerking staan mensen. De Nieuwe Nor is een atypische organisatie als het aankomt om de hoeveelheid verschillende vormen van dienstverband – van vaste (betaalde) medewerkers tot vrijwilligers, oproepkrachten, zzp'ers en stagiair(e)s. Elk heeft haar eigen verwachtingen en behoeftes. In 2025 stond onze belofte iedereen telt mee centraal: rust brengen, structuur bouwen, en ruimte creëren voor ontwikkeling – zowel organisatiebreed als individueel.

Team en continuïteit

Op sleutelposities in het vaste team kwam doorstroom en rust. Binnen het creatieve team trad aan het begin van het jaar een nieuwe en gedreven concertprogrammeur aan en drukte het hoofd programmering steeds duidelijker zijn stempel. De in 2024 geworven parttime marketingmedewerkers, met specialisaties in concert en dance, bewerkstelligden in 2025 een merkbaar hechtere samenwerking tussen programmering en marketing waar het hoofd marketing zich meer bezig kon houden met de structuur en de processen. Het gevolg: kortere communicatielijnen, meer zichtbaarheid op de juiste plekken en betere verkoopcijfers.

Productie volwassen

De grootste doorontwikkeling vond plaats binnen de afdeling productie. Wat begon als vrijwel een éénpersoonsoperatie groeide in 2025 uit tot een team dat vooruit kan plannen. Onder leiding van het eind 2024 aangetreden hoofd productie verschoof het werk van reactief naar doelgericht. Processen werden vastgelegd, kennis werd gedeeld, capaciteit beter benut. Daarmee beweegt productie van een puur uitvoerende naar een strategische rol, met directe invloed op bezoekersbeleving, veiligheid en daarmee ons verdienmodel. Onderdeel van deze professionalisering was het scherper afbakenen van rollen en vergoedingen. Een voorbeeld: in het najaar herijkten we de zwaarte van de functie van hospitality manager en stage manager.

Personeelsbeleid: van ad hoc naar systematisch

Twee stappen markeerden 2025 voor het personeelsbeleid. We traden toe tot het Sociaal Fonds Podiumkunsten, waardoor medewerkers toegang kregen tot financiering voor scholing, bijscholing, coaching en loopbaanadvies. Dit was onderdeel van het nieuwe CAO-akkoord per 1 april 2025 met een looptijd t/m 31 december 2026. Hierin zijn opnieuw drie momenten van loonsverhoging aangeduid.

Daarnaast voerden we een M&O APK-scan uit: een organisatiebrede uitvraag van ons personeelsbeleid, gekoppeld aan onze organisatiedoelen en verwerkt tot een prioriteitenmatrix. Daarmee verschuift HR van ad-hoc handelen naar doelgericht beleid – passend bij de belofte dat iedereen meetelt. Iedere medewerker in dienst heeft sinds 2025 een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) én minimaal één passieproject waarmee hij of zij bijdraagt aan de organisatie buiten het reguliere takenpakket. Meer dan een procedure is dit de operationele vertaling van de belofte.

"Iedere medewerker in dienst heeft sinds 2025 een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) én minimaal één passieproject waarmee hij of zij bijdraagt aan de organisatie buiten het reguliere takenpakket."

Vergader- en samenwerkingscultuur

Een minder zichtbare maar wezenlijke verschuiving in 2025 betrof de manier waarop het kantoorsteam met elkaar vergadert en samenwerkt: betere structuur, snelle notulen en opvolging van taken. Hiervoor hebben we ook op IT-gebied geïnvesteerd: de agenda-, mail en Teams-omgeving van Microsoft vormen hierin de basis. Ook kwam er een driemaandelijks (organisatie)breed teamoverleg met externe input, waarbij de opbrengst van het eerste overleg direct een strategische prioriteitenmatrix voor HR was. Deze wordt nu als leidraad gebruikt bij het personeelsbeleid en gewenste vernieuwingen. Zo stonden hoog op de prioriteitenlijst wekelijks vers fruit op kantoor, oordoppen op maat, klimaatbeheersing/airco en meer gezamenlijke activiteiten.

Eind november voerden we in het MT een open gesprek over werkdruk en communicatie. We hebben gedurende het jaar al de nodige aanpassingen gedaan over belasting buiten werktijden: professionele tools, zoals telefoon(nummer)s voor werkcommunicatie. Dit voelt wellicht als een normale professionele organisatie, maar het gaat erom hoe we elkaar behandelen in een omgeving die vaak 24/7 aandacht lijkt te eisen en structureel doorgaat na werktijden.

Medezeggenschap: PVT en vrijwilligersraad

De in 2024 opgerichte personeelsvertegenwoordiging (PVT) kreeg in 2025 verder vorm. Lopende het jaar werd zichtbaar dat de behoeftes van vrijwilligers en medewerkers in dienst te verschillend zijn om binnen één orgaan recht te doen. Daarom traden de vrijwilligersvertegenwoordigers uit de PVT en vormden een eigen vrijwilligersraad van vijf vrijwilligers, onder begeleiding - op afstand - van de vrijwilligerscoördinator. De twee organen werken nu parallel met vergelijkbare werkwijzen en contactmomenten met directie en Raad van Toezicht – beter passend bij de aard van het werk en de zeggenschapsvragen in beide groepen. Op dit moment telt de PVT nog drie actieve leden. Dit is voorlopig voldoende, met vertegenwoordiging vanuit kantoor, vloer en nachtploeg gewaarborgd.

Raad van Toezicht: nieuwe samenstelling, bewuste verbreding

Bij de Raad van Toezicht zette de in 2024 aangekondigde transitie door. Robert Janssen en Rens Evers rondden hun tweede termijn af. Serge Souren werd per 2 juni 2025 voorzitter; in februari 2025 traden Sylvia Dupont-Nivelstein (bestuursadviseur Welzijnsgroep Parkstad Limburg) en Ramon Frissen (directeur Stichting Sevagram) aan, gevolgd door Marc Steens (voorzitter Clubcircuit VZW, België) in mei. Robert Jeurissen continueert in zijn tweede termijn.

Deze samenstelling weerspiegelt een bewuste koers – in 2024 door de Raad benoemd bij de zelfevaluatie – waarbij de Nieuwe Nor zich nadrukkelijker wil verhouden tot haar maatschappelijke rol in relatie tot brede welvaart. De combinatie van welzijn, zorg en internationaal podiumkunsten-perspectief geeft de Raad daarvoor nieuwe klankborden. Die koers kreeg in 2025 ook vorm in het werken aan een nieuwe toezichtvisie, die begin 2026 formeel wordt vastgesteld.

Vrijwilligers en horeca-poule

De vrijwilligersgroep en de horeca-poule vormen de motor onder ons programma. In 2025 werd het vrijwilligersbeleid herijkt en opnieuw vastgesteld. De vergrijzing binnen de vrijwilligersgroep die we sinds COVID-19 zagen zette door; tegelijkertijd wierp de versterkte samenwerking met het onderwijs – met name via Vista College – haar eerste vruchten af in de aanwas van jonge crew. In de tweede helft van het jaar zagen we ook meer reguliere aanmeldingen; de uitdaging verschoof daarmee naar het opnieuw activeren van inactieve vrijwilligers.

117

vrijwilligers in de horeca-poule · de motor onder het programma

Bij de Dag van de Vrijwilligers (december) wisselden we tickets uit met collega-instellingen Historische Goud en Kasteel Hoensbroek – vrijwilligers van de Nieuwe Nor konden gratis op bezoek bij hen, en omgekeerd. Dit soort kleine gebaren past in ons beleid om vaker kleine gebaren van waardering voor de vrijwilligers te tonen en ook hierbij de samenwerking met andere culturele instellingen op te zoeken. Zo kwam er ook hier structuur: een jaarplanning voor tweemaandelijks crewcafés en -brieven.

Organogram en personeelsformatie

Het organogram van de organisatie en de personeelsformatie zijn opgenomen als bijlage XII.A en XII.B in dit jaarverslag.





VI KERNWAARDE

Belofte: we zijn meer dan de som aan activiteiten

ONTDEKKEN

Publieksoontwikkeling gaat niet om aantallen op een spreadsheet.



Publieksoptwikkeling gaat niet om aantallen op een spreadsheet. Het gaat erom wie we bereiken, hoe we ze kunnen ontmoeten, en hoe we een relatie bouwen die sterker is dan een enkel ticket verkopen. Nieuwe Nor presenteerde zich in 2025 als groeiend, regionaal verankerd podium met volwassen en loyaal publiek. Tegelijk wordt duidelijk: verdere publieksoptwikkeling ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om bewuste keuzes op het snijvlak van programmering, marketing, data en positionering. Onze focus verschuift daarbij langzaam van groei in aantallen naar kwaliteit van relatie – met ruimte voor investering in vernieuwen van het jonger publiek.

Publiekprofiel 2025: verdere consolidatie van het volwassen kernpubliek

41

gemiddelde leeftijd van het publiek · groei in 45-54 en 55-64 jaar

Ons publieksbereik groeit en verbreedt zich en bevindt zich in alle leeftijdsgroepen. In 2025 was de gemiddelde leeftijd 41 jaar, maar zien we groeiende concentraties in de 45-54 jaar en 55-64 jaar groepen. Dit is geen eenzijdige veroudering, maar consolidatie rond een stabiele middengroep met hoge bezoekfrequentie en voorspelbaar koopgedrag. Een groeiend loyaal publiek koopt vooruit, en vormt een financieel gezonde basis. Tegelijk zien we dat de 18-24 groep zichtbaar kleiner is geworden vanwege verschuiving in interesses. Het in beweging brengen van jongeren onder de 25 jaar is een uitdaging en sterk contextafhankelijk. Hierbij moeten we aantekenen dat we voor deze doelgroep vaak met externe partners en kaartverkoop werken en daarbij niet altijd de bezoekersgegevens kennen.

Jong publiek: selectieve instroom, geen structurele aanwas

Er is een duidelijke tweedeling in ons publiek, waarbij we de resultaten van de gerealiseerde knip tussen communicatie over nacht- en concertprogrammering steeds meer zien. We investeren in een jong publiek om de drempel te verlagen om te ontdekken. Het studententicket waarbij jongeren lastminute korting krijgen werkt drempelverlagend, maar geldt alleen bij nachtprogrammering. Het is dan ook de vraag of het leidt tot doorstroom naar regulier concertaanbod. De Next-Gen Clubkaart (meer dan 30 concerten in de kleine zaal voor €50) is er voor de jonge ontdekker, maar heeft wel nog een drempel. Een andere investering voor deze doelgroep is de inzet van ons café als ontmoetingsplek met gratis activiteiten.

Regionale herkomst: Parkstad als stabiele basis, Zuid-Limburg als werkgebied

Heerlen, Landgraaf en Kerkrade vormen het zwaartepunt van ons publiek; daaromheen dragen Maastricht, Brunssum, Sittard en Geleen structureel bij. Deze spreiding bevestigt onze rol als regionaal poppodium met bovenlokale functie. Groei realiseert zich niet door geografische expansie, maar door verdieping van bestaande relaties en versterking van herhaalbezoek. Ticketgroei in 2025 vloeit dan ook vooral voort uit sterke prestaties bij een doelgroep 50+, de toename van tribute-acts, en hogere voorspelbaarheid. Onze Clubkaart, in zijn derde jaar, draagt hieraan bij: publiek van de kleine zaal wordt loyaler, minder impulsief en voorspelbaarder.

Datagedreven toekomst: CRM, customer journey en funnel-denken

Samenwerking met een extern online marketingbureau bracht een verschuiving: van campagne-gedreven bereik naar duurzame relatieopbouw. Websitebezoek groeit, online retentie verbetert, zichtbaarheid wordt consistent. Vorig jaar startten we onderzoek naar een nieuw CRM-systeem. Doel: inzicht in publieksgedrag over meerdere contactmomenten, daadwerkelijk volgen van een customer journey van eerste contact tot herhaalbezoek, en een heldere sales funnel waarin marketing, kaartverkoop en publieksrelatie samenkomen. Tracking wordt hierbij nauwgezet gevolgd. Het gaat erover hoe we data gebruiken om beter te luisteren. Daarbij worden het ticketing en marketing sterker verknoot door de groeiende data in één systeem.

Zichtbaarheid en positionering: huisstijl en digitale infrastructuur

Ook werkten we aan huisstijlvernieuwing, die medio 2026 wordt uitgerold, en doorontwikkeling van de website. Het doel is niet esthetisch, maar strategisch: versterking van publieke zichtbaarheid, grotere herkenbaarheid in de regio, betere aansluiting bij verschillende publieksgroepen. We kiezen onze partner hierbij bewust lokaal: klein en flexibel boven groot bureau. Onze nieuwe website bouwt voor op het sterke geraamte dat er staat en wordt een geïntegreerd platform: betere zichtbaarheid naar buiten, betere datakwaliteit naar binnen.

Servicekwaliteit en werkstructuur

Er was afgelopen jaar een sterke behoefte op kwaliteitscontrole en het zorgen voor een duidelijke, foutloze communicatie naar publiek. Automatisering speelt hierbij een positieve rol; in 2025 werden servicemails geautomatiseerd. Alle interne processen behorende bij publiekscommunicatie zijn per activiteit in een projectmanagement-tool ondergebracht. Servicemedewerkers, vaak vrijwilligers, hebben een duidelijker rol gekregen als het eerste gezicht van de organisatie en vraagbaak. Uit de vaste enquêtes die we na elke activiteit afnemen komt dan ook een positief beeld over het serviceniveau naar voren: publiek is heel positief over de hulpvaardig- en vriendelijkheid van onze medewerkers.

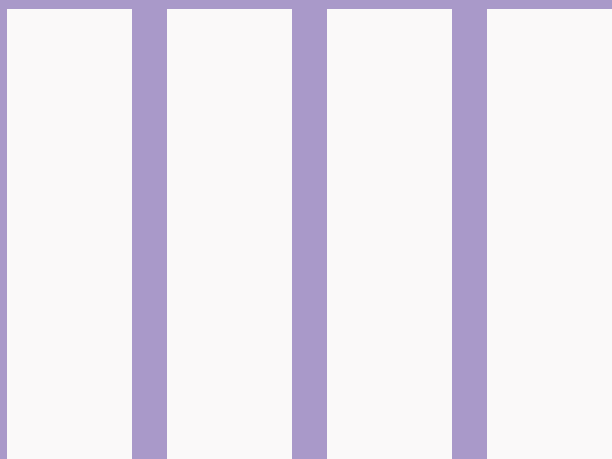
IMPACTVERHAAL · INCLUSIE EN SAMENWERKING

Next-Gen Clubkaart

De Next-Gen Clubkaart geeft jongeren tot 23 jaar toegang tot meer dan 30 concerten in de Kleine zaal voor €50 per jaar. Dit maakt regelmatig bezoeken financieel bereikbaar voor doelgroepen die anders incidenteel of niet zouden komen. De kaart bevat maandelijks programmeertips via e-mail en biedt toegang tot gratis concerten bij collega-podia in Zuid-Limburg – een directe samenwerking met andere venues in de regio. Zo wordt Nieuwe Nor onderdeel van een groter netwerk waarin jonge bezoekers zich kunnen oriënteren op live-podiumkunsten.

Twee keer per jaar organiseert Nieuwe Nor een clubkaartborrel waar kaarthouders elkaar ontmoeten, de programmeur toelicht welke keuzes achter het programma zitten, en bezoekers suggesties kunnen doen. Dit is geen eenrichtingsverkeer. Het maakt jongeren eigenaar van wat er gebeurt, laat hen zien hoe programmering werkt, en geeft hun stem gewicht in keuzes. De combinatie van laagdrempelige toegang, regionale samenwerking en directe inspraak maakt dat jongeren zich niet alleen bezoekers, maar deelnemers voelen.





VII KERNWAARDE

Belofte: we creëren ruimte

EXPERIMENTEREN

Ook anno 2025 leren we nog dagelijks over hoe we ons gebouw het beste kunnen inzetten.



Ook anno 2025 leren we nog dagelijks over hoe we ons gebouw het beste kunnen inzetten; voor publiek en de mensen achter de schermen. Van focus op de beperkingen, richten we ons steeds meer op wat wél kan en hoe we in de toekomst de beleving willen versterken. Wat duidelijk is, is dat we soms alweer uit ons jasje groeien. En dat is goed nieuws.

Bouwstenen voor beleving, maar we zijn er nog niet

In 2025 hebben we nieuwe gevelverlichting van het café geïnstalleerd; dat was hard nodig voor onze zichtbaarheid aan de buitenkant waar nog veel te winnen is. Binnen zetten we in op verbeterde programma-informatie met extra schermen op balkonbar en voor publieksinformatie in foyer. We hebben daarbij aandacht voor kleine dingen; een poster met een songtekst van de act bij binnenkomst - backstage als welkom voor de artiest, maar ook op de deuren naar de zaal voor het publiek. Een spiegel bij de toiletten met 'I Bet You Look Good On The Dancefloor' voor de noodzakelijke selfie tijdens een dance-avond. Dit klinkt klein, maar het maakt het gebouw vriendelijker. Het zegt: jullie zijn welkom, en dit is de voor- en napret.

Inclusie in praktijk

Wat voel je als je binnenkomt? Is het rustig, schoon, veilig? Kun je jezelf zijn? Dit jaar hebben we bewust nagedacht over die ervaring vanuit inclusiviteit. Tijdens activiteiten; zo experimenteerden we met een prikkelvrije zone in café, en een verborgen Silent Disco, een aangepaste uitgaansvorm voor wie het geluid te veel is. Maar ook algemeen in het gebouw. Zo kwamen er dispensers met gratis tampons en maandverband in de toiletten, een automaat met betere kwaliteit oordoppen. Dit zijn geen grote investeringen maar ze zeggen tegen ons publiek: we zien dat jij er bent en we luisteren naar je wensen.

Gezondheid en veiligheid

Ons kantoor is niet meegegaan met de upgrade die de publieksruimten hebben gehad: de prioriteitenmatrix van het personeel legde bloot wat we al wisten: gebrek aan ruimte, last van warmte, geluidsoverlast en gebrek aan werkcomfort door oud meubilair. Het is een plek waar investeringen nodig zijn in klimaat- en arbo-omstandigheden maar waarvoor de financiële ruimte in 2025 nog ontbrak. Daar maken we in 2026 werk van. Veiligheid kreeg wel aandacht: het inbraaksysteem was verouderd en werd in lijn met de vereisten gebracht. En we drongen aan op het vervangen van de oude versleten voordeur bij onze verhuurder.

Ruimte voor morgen

De foyer blijft bij binnenkomst een aandachtspunt: het is kaal en er is geen geluidsbeleving. We onderzoeken lockeroplossingen, zodat kleine zaal onafhankelijk gebruikt kan worden en er wellicht ruimte ontstaat in de foyer voor andere activiteiten. Er liggen nog de nodige kansen op verbeteringen. Experimenteren betekent: kleine stappen nemen, voelen wat werkt, aanpassen. Het gebouw is niet af. Het groeit met wat we leren over wie hier komt en wat zij nodig hebben.

VIII

CODES & VERANTWOORDING

De Nieuwe Nor onderschrijft de drie in de cultuursector geldende codes – Governance Code Cultuur, Fair Practice Code en Code Diversiteit & Inclusie – en hanteert daarnaast duurzaamheid als een vierde leidend principe. Onder deze noemers brengen we samen wat ons drijft: goed bestuur, eerlijk werk, een open huis voor iedereen, en zorgvuldig omgaan met onze omgeving.

Governance Code Cultuur

We werken volgens een Raad van Toezicht-bestuursmodel, met een directie-reglement en vastgelegde nevenfuncties om (de schijn van) belangenverstremming tegen te gaan. De Raad van Toezicht onderhoudt structureel contact met directie, personeelsvertegenwoordiging en medewerkers. Het verslag van de Raad maakt onderdeel uit van dit jaarverslag.

Fair Practice Code

We volgen de CAO Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF) voor werknemers en de VNPF-richtlijnen voor zzp'ers. We herijken onze zzp-tarieven jaarlijks op basis van de CAO. Voor artiesten hebben we het beleid voor een zo eerlijk mogelijke beloning verder verfijnd. Dit hebben we gedaan op basis van de FairPACCT-rekentool, een aanvullende subsidie vanuit de Podiumregeling Fonds Podiumkunsten en een voorstel van boekingskantoor Friendly Fire op betere beloning van support-acts. Dit laatste hebben we als een van de eerste podia direct geïmplementeerd. Een keer per half jaar berekenen we met terugwerkende kracht hoe we de extra subsidie van Fonds Podiumkunsten inzetten en betalen we een aantal artiesten een extra bijdrage uit. Dit is met name gericht op opkomende artiesten met eigen werk. We moeten daarbij wel aangeven dat de bijdrage vanuit Fonds Podiumkunsten niet volstaat om fair pay volledig toe te passen volgens de bestaande maatstaven.

Code Diversiteit & Inclusie

Een gevarieerd, breed en multicultureel aanbod is een statutair doel. Geen enkele publieksgroep mag een claim leggen op onze locatie: we zijn er voor alle inwoners van ons verzorgingsgebied. In 2025 zetten we de structurele samenwerking met Queer Parkstad voort en organiseerden we onder andere een Hidden Silent Disco met Kirchroa Tropical. Toegankelijkheid maakten we concreter met een prikkelvrije zone, dispensers voor maandverband en tampons, en een oordoppen-automaat. Veiligheid en inclusie raken elkaar: we vertaalden de landelijke campagne 'Wij Eisen de Nacht Op' naar de vloer en hanteren permanent zichtbare 'Ben Je Oké?'-communicatie.

Duurzaamheid

Ons gebouw is dankzij Mijwater en 168 zonnepanelen op het dak een van de duurzaamste in zijn soort. We trekken die lijn door in beleid en bedrijfsvoering. In 2025 sloten we aan bij de Milieubarometer; 2024 dient als nulmeting waarvan uit we onze voetafdruk gericht gaan terugbrengen. Dagelijkse keuzes versterken dat: we cateren standaard vegetarisch tenzij de artiest uitdrukkelijk anders vraagt, gebruiken doppers backstage en op kantoor, en zamelen plastic flesjes en blikjes in via statiegeld. Eind 2025 verlengden we het contract met Gulpener voor vijf jaar. Die keuze is bewust lokaal en duurzaam: het ondersteunt werkgelegenheid in de regio en sluit aan bij de duurzame bedrijfsvoering van onze leverancier. Lokaal en duurzaam wegen we ook mee in andere inkoopkeuzes en in de samenwerking met partners in de stad.



IX
FINANCIËN

- € 1.588

het resultaat over 2025 – technisch nog een verlies, maar het markeert een duidelijke kentering ten opzichte van eerdere jaren waarin het tekort structureel en aanzienlijk was. We zitten nu effectief op het nulpunt.

We sluiten 2025 af met een resultaat van € 1.588 negatief. Hoewel dit technisch nog een verlies is, markeert het wel een duidelijke kentering ten opzichte van eerdere jaren waarin het tekort structureel en aanzienlijk was. We zitten nu effectief op het nulpunt, en dat is een belangrijke stap in het herstel van een gezonde exploitatie. Een uitvoerig financieel verslag is opgenomen in de jaarrekening; in deze paragraaf beperken we ons tot de hoofdlijn en de keuzes die daarachter liggen.

Rust in de exploitatie

Waar voorgaande jaren werden gekenmerkt door financiële onrust en bijsturing onder druk, was 2025 in dat opzicht een opvallend rustig jaar. Dat zien we terug in de maandelijkse prognoses voor het jaarresultaat: vanaf april bleven die acht maanden lang binnen een bandbreedte van ongeveer € 10.000, steeds dicht bij nul. Alleen in de eerste maanden van het jaar was de spreiding groter, met name doordat de definitieve invulling van het voorjaarsprogramma toen nog vorm kreeg. Die rust gaf het team de ruimte om aandacht te richten op inhoud, programmering en publiek in plaats van op financieel crisismanagement. Hoger resultaat op activiteiten, hogere vaste kosten Op basis van de ervaringen uit eerdere jaren was de activiteitenbegroting voor 2025 behoudend en realistisch opgesteld, en gedurende het jaar weken we daar nauwelijks van af, met een sterk verbeterd resultaat op onze activiteiten. Dat bracht met zich mee dat de vaste kosten, met name de personeelskosten, ook harder stegen dan voorzien – de begrote formatie bleek onvoldoende om de groei in activiteiten en bezoekers structureel op te vangen.

Booch? 2025 naar binnen

Een belangrijke bijdrage aan dit resultaat is de keuze rond Booch? Festival. Door de editie van 2025 naar binnen te verplaatsen – naar onze eigen locatie in plaats van als groot, driedaags evenement op de Bongerd – konden we het festival realiseren met een nagenoeg neutraal resultaat, in plaats van het forse verlies dat de buiten-editie van 2024 met zich meebracht.

Keuzes met meer waarde dan de scherpste prijs

Niet elke keuze is op het laatste decimaal financieel optimaal. Eind 2025 verlengden we het contract met Gulpener voor vijf jaar – niet omdat het de scherpste voorwaarden waren, maar omdat lokaal en duurzaam in deze keuze zwaarder weegt. Met het oog op 2027 voorzien we vervangingsinvesteringen in licht (grote zaal) en geluid (kleine zaal); deze worden in het meerjaren investeringsplan meegenomen.

Externe context

Het jaar bracht onzekerheden en ook lichtpunten. De aangekondigde btw-verhoging op cultuur is ingetrokken, een opluchting voor de hele sector. De korting op het gemeentefonds blijft op langere termijn een risico voor onze subsidiebasis. Het wetsvoorstel voor een minimum zzp-tarief van € 36 per uur kan voor de culturele sector ingrijpend uitpakken; we volgen het nauwgezet en zien het tegelijk als een rechtvaardige beweging waar we ons als sector toe te verhouden hebben.

"Het resultaat van € 1.588 negatief is geen reden voor zelfgenoegzaamheid, maar het is wel een fundamenteel andere uitgangspositie dan een jaar geleden."

Tot slot

Het resultaat van € 1.588 negatief is geen reden voor zelfgenoegzaamheid, maar het is wel een fundamenteel andere uitgangspositie dan een jaar geleden. De combinatie van scherpere keuzes, groeiende publieksinkomsten en zorgvuldig sturen op kosten heeft de organisatie op het nulpunt gebracht. Vanaf hier werken we toe naar een structureel sluitende exploitatie – niet als doel op zich, maar als basis om te blijven investeren in waar we voor staan: een platform voor populaire cultuur in Parkstad, met ruimte voor eerlijk werk, ontmoeting en vernieuwing.



X
VERSLAG
RAAD VAN
TOEZICHT

SERGE SOUREN · VOORZITTER RAAD VAN TOEZICHT

Voorwoord van de voorzitter

Het jaar 2025 stond voor De Nieuwe Nor in het teken van verdere ontwikkeling en positionering binnen een dynamische en uitdagende culturele sector. Als Raad van Toezicht (RvT) hebben wij met waardering gezien hoe de organisatie is blijven inspelen op veranderende (publieks)behoeften en externe omstandigheden. Tegelijkertijd bleven uitdagingen zichtbaar, met name op het gebied van financiële resultaat en daarbij horend gezond stichtingsvermogen, personele capaciteit en de balans tussen artistieke ambitie en bedrijfsmatige realiteit.

Financieel resultaat

Het financiële resultaat over 2025 staat niet in verhouding tot de bijzondere prestaties die de organisatie heeft gerealiseerd. De stijging in bezoekersaantallen en daarmee eigen middelen over 2025 is ongekend, maar tegelijkertijd staat de sector onder grote spanning door stijgende kosten. Het was bijzonder om te zien hoe actief de bestuurder en zijn team wekelijks hard hebben gewerkt aan een gezond financieel resultaat binnen de kaders van onze missie. Met resultaat, want op het moment dat de popsector het signaal Code Rood afgeeft, wisten we met groeiende eigen inkomsten de stijgende kosten grotendeels te matchen. Wel zijn hiervoor ook belangrijke beslissingen gemaakt. Zo zijn ook de keuzes rondom Booch? en het lange-termijn-perspectief rondom het verlengen van het biercontract uitgebreid binnen de RvT bediscussieerd.

Een vooruitblik

Voor 2026 zal een verdere samenwerking met partners en een verdere professionalisering van producties tot verdere efficiëntie leiden die het resultaat ten goede zullen komen. Om ook in de toekomst duurzaam te kunnen opereren, zullen de komende jaren nadrukkelijk in het teken staan van het versterken van een robuust en gezond eigen vermogen.

Met dank

Wij spreken onze grote waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van het bestuur, medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. Dankzij hun inzet is De Nieuwe Nor in staat geweest om haar maatschappelijke en culturele rol te vervullen en relevant te blijven voor een breed publiek.

Governance en rolopvatting Raad van Toezicht

De RvT heeft in 2025 haar rol ingevuld conform de 8 principes van de Governance Code Cultuur. Daarnaast heeft de RvT toegezien op naleving van de Code Diversiteit en Inclusie en de Fair Practice Code door dit te agenderen en over te laten informeren door de bestuurder.

Wij vervullen een toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol, met oog voor zowel de continuïteit van de organisatie als de realisatie van de maatschappelijke en culturele doelstellingen. Hierbij is steeds sprake van een constructieve en open samenwerking met de bestuurder.

De RvT heeft actief toezicht gehouden op de uitvoering van het beleid, de strategie en de financiële positie. Daarbij hebben wij aandacht besteed aan integriteit, transparantie en onafhankelijkheid in onze besluitvorming, en hebben wij kritisch maar betrokken geopereerd richting de bestuurder.

Toezicht op maatschappelijke waarde en publiek belang

De RvT ziet toe op de realisatie van de maatschappelijke doelstelling en ondersteunt de strategische koers, identiteit en culturele waarden van de Nieuwe Nor. Het poppodium vervult een belangrijke maatschappelijke rol als culturele ontmoetingsplek en podium voor talentontwikkeling in Heerlen, de regio Parkstad en daarbuiten. De RvT heeft in 2025 nadrukkelijk aandacht besteed aan de wijze waarop de organisatie invulling geeft aan haar maatschappelijke opdracht, waaronder toegankelijkheid, inclusie en diversiteit. Wij hebben gevolgd hoe het poppodium zich ontwikkelt als een open en laagdrempelige voorziening voor verschillende doelgroepen. Daarbij is ook gekeken naar de bijdrage aan de lokale gemeenschap en de samenwerking met partners binnen en buiten de culturele sector.

Werkwijze en vergaderingen

De RvT is actief betrokken in gesprek met niet alleen de bestuurder, maar ook met de PVT, vrijwilligersraad, medewerkers en belangrijke partners. De samenwerking is gebaseerd op vertrouwen, wederzijds respect, gelijkwaardigheid en het stimuleren van een open en positief kritische houding.

De RvT heeft in 2025 vijf keer plenair vergaderd. Daarnaast hebben er een heidag met zelf-evaluatie en extra vergadering om de jaarstukken vast te stellen plaatsgevonden. De RvT heeft in 2025 zijn goedkeuring verleend aan de besluiten van het Bestuur ter vaststelling van de begroting en de jaarstukken, te weten financieel jaarverslag en bestuursverslag.

De RvT heeft op 7 november 2025 een zelfevaluatie uitgevoerd. Tijdens deze evaluatie is de behoefte uitgesproken voor het opstellen van een toezichtsvisie. Deze is begin 2026 op- en vastgesteld.

Commissies

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

De auditcommissie heeft tweemaal vergaderd waaronder een keer 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. De remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor het vaststellen van het beloningsbeleid en de arbeidsvoorwaarden van de bestuurder. Deze commissie toetst of de vergoedingen voldoen aan geldende richtlijnen en wetgeving, zoals de Governance Code Cultuur. De commissie heeft tweemaal vergaderd waaronder het (functionerings)gesprek met de directeur-bestuurder.

Samenstelling

De RvT bestond ultimo 2025 inclusief de voorzitter uit 5 leden met een diverse achtergrond en complementaire expertise op het gebied van financiën, cultuur, bestuur, ondernemerschap en maatschappelijke functie. Deze brede samenstelling stelt de RvT in staat om vraagstukken vanuit verschillende perspectieven te benaderen en weloverwogen besluiten te nemen.

Tijdens de eerste vergadering van 2025, op 3 februari werden 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 en Rens Evers per mei 2025. Daarnaast is Marc Steens op 16 juni geïnstalleerd op voordracht van de gemeente Heerlen. Per 2 juni 2025 is Serge Souren benoemd tot de nieuwe voorzitter.

Tijdens de zelfevaluatie is geconcludeerd dat de huidige RvT, na vertrek van Robert Janssen, nog expertise op juridisch vlak mist en is voornemens om in 2026 een zesde lid te werven.

De leden van de RvT worden benoemd voor een periode van 4 jaar en voeren de activiteiten onbezoldigd uit. De RvT hanteert een rooster van aftreden. Hieronder volgt een overzicht van de samenstelling van de RvT in 2025.

Leden Raad van Toezicht 2025

Serge Souren

Manager External Reporting & Valuation APG Asset Management

Aangetreden: 20-4-2020. Voorzitter per 2 juni 2025. Huidige termijn: 2.

Robert Jeurissen

Mede-eigenaar SoFi-e Verbindt

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

Sylvia Dupont-Nievelstein

Bestuursadviseur Welzijnsgroep Parkstad Limburg

Aangetreden: 3 februari 2025. Huidige termijn: 1.

Ramon Frissen

Directeur Stichting Sevagram

Aangetreden: 3 februari 2025. Huidige termijn: 1.

Marc Steens

voorzitter Clubcircuit VZW (BE)

Aangetreden: 16 juni 2025. Huidige termijn: 1.

Robert Janssen

Partner Thuis Partners

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

Rens Evers (voorzitter)

Gemeentesecretaris Gemeente Brunssum

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

XI

VOORUITBLIK

Voor het eerst in jaren beginnen we een nieuw jaar zonder de directe druk van een tekort.

XI.A 2026

Voor het eerst in jaren beginnen we een nieuw jaar zonder de directe druk van een tekort. De rust die in 2025 is ontstaan – in de cijfers, in het team, in de manier waarop we keuzes maken – vormt het vertrekpunt voor 2026. De voortekenen zijn positief: een stevig programma ligt klaar, regionale samenwerkingen krijgen vorm, en eind 2026 vieren we ons 20-jarig bestaan. Tegelijkertijd blijven we behoedzaam: de stap van nulpunt naar een structureel positief resultaat is reëel, maar nog niet gemaakt.

Begroting 2026

We voorzien verdere groei in het activiteitenresultaat, maar verwachten ook oplopende kosten. We begroten bewust behoudend en houden het personeelsbestand grotendeels in stand. Stabiliteit van het team weegt voor ons zwaarder dan een ambitieuzer cijfer op papier; we willen de rust die in 2025 is ontstaan vasthouden en van daaruit doorgroeien naar een structureel positief resultaat. Een gezondere exploitatie vraagt daarbij om bredere inkomsten dan subsidie, kaartverkoop en horeca alleen: we bouwen aan een Sponsorclub, verkennen naamgeving van de kleine zaal als sponsorpropositie, en blijven kritisch op de verhouding tussen artistieke ambitie en financieel risico.

Programma 2026: een sterke voorverkoop

Het programma voor 2026 staat er goed op. In de eerste maanden presenteren we onder meer Selah Sue, John Tana et Crapuul, Manfred Mann's Earth Band, Douwe Bob, Adrian VandenBerg en Brainpower; daarnaast geven we ruimte aan inhoudelijke nieuwe namen als Dressed Like Boys, Henge en Meryl Streek. Voor het dance-publiek staan onder anderen Paul Elstak, Dr. Lektroluv en Gladde Paling op het programma. In de Limburgzaal van Theater Heerlen presenteren we samen met Parkstad Limburg Theaters concerten van Pixies, Antoon, JOB en Michael Schenker Group. Die mix – gevestigde namen die verkoopzekerheid bieden, nieuwe acts die ruimte geven om te ontdekken – past bij waar we voor staan en geeft een gezond financieel uitgangspunt.

Verbreiding naar Brunssum en Kerkrade

In 2025 legden we de basis voor intensievere regionale samenwerking; in 2026 zetten we die stap concreet. Er lopen gesprekken met partners in Brunssum en Kerkrade om op locatie te programmeren, met focus op groei in de zomerprogrammering en op zalen met hogere capaciteit dan we zelf in huis hebben. Voor het Openluchttheater Brunssum en de Rodahal in Kerkrade zijn de eerste plannen ontwikkeld. Daarmee groeien we als platform voor populaire cultuur in heel Parkstad – dichterbij ons publiek en bij de plekken waar dat publiek samenkomt.

20

jaar Nieuwe Nor · jubileumprogramma eind 2026

20-jarig jubileum

Eind 2026 viert de Nieuwe Nor haar 20-jarig bestaan met een jubileumprogramma. Twintig jaar is een mooi moment om stil te staan bij wat we in Parkstad hebben opgebouwd – als plek voor ontmoeting, voor talent, voor ontdekking – en om vooruit te kijken naar de volgende fase. We benutten het jubileum om publiek, makers, vrijwilligers, partners en stakeholders die de Nieuwe Nor mede gemaakt hebben in het zonnetje te zetten.

Professionalisering van de bedrijfsvoering

Achter de schermen werken we aan een efficiëntere en wendbaarder organisatie. We experimenteren met nieuwe methodes; integreren Asana, Microsoft Teams en Microsoft 365 als gezamenlijke werkomgeving, zodat informatie beter doorstroomt tussen afdelingen. Daarnaast zetten we nog meer in op automatisering van processen dankzij de mogelijkheden die onze planningssoftware en AI bieden. Deze stappen geven het team meer ruimte om met inhoud bezig te zijn in plaats van met administratie.

XI.B Vooruitblik lange termijn

Met het resultaat van 2025 dichtbij nul hebben we een belangrijke kentering te pakken, maar we beschouwen onszelf nog steeds als organisatie in opbouw. Een specifiek punt van zorg is ons lage eigen vermogen. Een organisatie zonder buffer is kwetsbaar voor tegenvallers – een tegenvallend evenement, een uitval van techniek, een onverwachte kostenpost – en mist tegelijkertijd de ruimte om noodzakelijke herinvesteringen op het juiste moment te doen. We zien het de komende jaren dan ook als prioriteit om stapsgewijs een herinvesteringsreserve voor planbare vervangingen in licht en geluid op te bouwen, naast een voorziening voor onverwachte situaties. Juist vanwege deze kwetsbaarheid nemen we dit jaar voor het eerst een risicoparagraaf op in ons jaarverslag (zie XI.C), waarin we de belangrijkste risico's voor onze bedrijfsvoering expliciet benoemen.

De gemeente Heerlen heeft het belang van de Nieuwe Nor de afgelopen jaren consequent benadrukt: het poppodium speelt een centrale rol in de regionale popcultuur en biedt zowel nieuw talent als gevestigde artiesten een platform voor experiment en vernieuwing. Een meerjarige subsidie-beschikking met indexatie zou een krachtig signaal zijn om ons belang als voorziening te benadrukken, en perspectief bieden op meer financiële zekerheid op langere termijn. Een belangrijke zekerheid hebben we inmiddels verworven: via de positief beoordeelde aanvraag in het kader van de Podiumregeling van het Fonds Podiumkunsten zijn we tot en met 2029 verzekerd van een bijdrage voor zowel programmering als talentontwikkeling. Daarmee staat de inhoudelijke koers op een stabiele basis.

In 2026 ronden we een nieuw vierjarig beleidsplan af voor de periode tot en met 2029, waarin we onze ambities aanscherpen en aandacht geven aan langjarige uitdagingen, waaronder noodzakelijke (her)investeringen en het opbouwen van financiële weerbaarheid. Vooruitkijkend over die periode heen zien we een bijzondere kans voor Heerlen en Zuid-Limburg: in 2033 kunnen we Europese Culturele Hoofdstad zijn. Wij willen daar als Nieuwe Nor actief aan bijdragen – vanuit onze positie als platform voor populaire cultuur in Parkstad, en in samenwerking met partners in de euregio. Op die combinatie van zekerheid en onzekerheid bouwen we verder: behoedzaam waar het moet, ambitieus waar het kan.

XI.C Risicoparagraaf

Hoewel 2025 een succesvol jaar was met groeiende publieksinkomsten en impact, blijft de financiële situatie broos en is de solvabiliteit te laag. Dit vormt een reëel risico voor de bedrijfsvoering. Voor het eerst nemen we daarom een risicoparagraaf op in dit jaarverslag, om expliciet te benoemen welke factoren onze toekomst kunnen beïnvloeden.

Gebouwinfrastructuur en onderhoudsverplichting

De gemeente Heerlen is eigenaar van het gebouw en investeerde in 2022 in de grote zaal. In 2026 wordt een meerjaren onderhoudsplan (MJOP) opgesteld; daaruit moet duidelijk worden hoe verantwoordelijkheden en financiële middelen tussen gemeente en Nieuwe Nor verdeeld zijn. Tot die tijd blijven storingen of uitval van kritieke installaties (verwarming, elektra, geluid, licht) risico's die niet volledig te verzekeren zijn – deze lasten kunnen snel tientallen duizenden euro's per dag bedragen.

Broos financieel evenwicht

In 2025 bereiken we voor het eerst ongeveer break-even. Dat is een doorbraak, maar het evenwicht is nog kwetsbaar. Verminderde subsidies, tegenvallende ticketinkomsten of onvoorziene uitgaven (personeelsuitval, groot onderhoud, productiekosten) kunnen ons snel terug in de rode cijfers werpen. Een risicobuffer is nodig maar nog onvoldoende aanwezig.

Programmering en publieksbereik

We programmeren tot anderhalf jaar vooruit en zijn daarmee kwetsbaar voor veranderingen in publiekssmaak en aanbod. De Limburgse markt is kleiner dan die van stedelijke centra en we hebben een relatief groot aantal poppodia in een klein verzorgingsgebied. Slecht bezette avonden hebben onmiddellijke financiële gevolgen, mede omdat we voor zo'n groot deel afhankelijk zijn van horeca-inkomsten.

Afhankelijkheid van kritieke partijen

Als poppodium zijn we afhankelijk van energiebedrijven, internetconnectiviteit en een stabiele ICT-omgeving. We werken nauw samen met de gemeente Heerlen voor subsidie en gebouwgebruik. Politieke onrust of imagoschade kan directe gevolgen hebben voor publiek en sponsors.

Personeelsrisico's

Een klein team betekent dat uitval van één persoon directe impact heeft op de bedrijfsvoering. We werken eraan om kritieke functies beter ingevuld te krijgen en collegiale back-up in te bouwen. Ondanks uitbreiding van het vaste team hebben we nog steeds een aantal vrijwilligers in kritieke functies, zoals hoofd beheer en onderhoud, waardoor we kosten op het gebied van onderhoud en poetsen laag kunnen houden. Functies die op termijn door professionals moeten worden ingevuld en in de formatie terecht komen. Ook vallen we regelmatig terug op stages en re-integratie-trajecten om vaste taken ingevuld te krijgen.

Maatschappelijke prijsontwikkeling

Inflatie raakt ook onze bezoekers en beperkt de ruimte voor vrijetijdsbesteding – zeker in een regio als Parkstad met lagere gemiddelde inkomens dan de rest van het land. Boekingskantoren hebben daar weinig oog voor, maar dit heeft wel direct impact op ticketverkoop. Wij zijn extra gevoelig hiervoor omdat we nadrukkelijk bouwen aan nieuw publiek voor de culturele sector; jong publiek dat al weinig te besteden heeft.

Tot slot

2026 wordt een jaar waarin we voortbouwen op rust en stabiliteit, en waarin we tegelijkertijd vieren wat we in twintig jaar hebben opgebouwd. We doen dat met een realistisch oog voor wat moet – een positief resultaat om onze vermogenspositie te verbeteren, gezonde verhoudingen tussen ambitie en risico – en met enthousiasme over wat kan: een sterker programma, bredere regionale aanwezigheid, een nieuwe generatie publiek. De Nieuwe Nor blijft een platform voor populaire cultuur in Parkstad, met ruimte voor ontmoeting, vernieuwing en eerlijk werk. Die belofte maken we ook in 2026 weer waar.

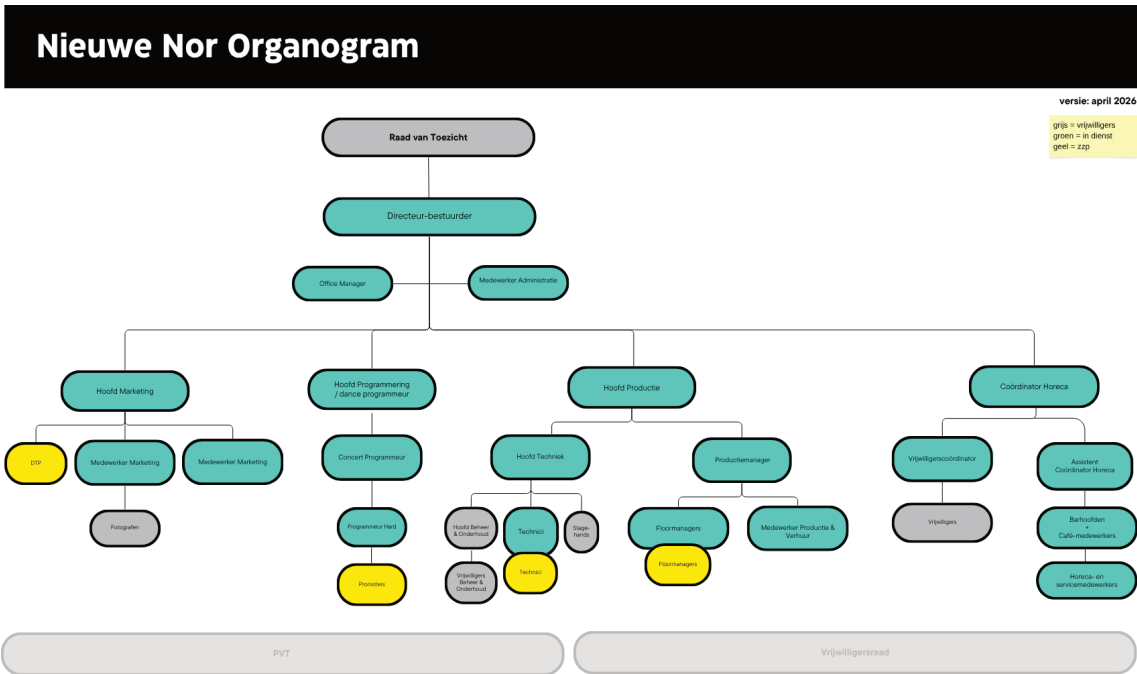


XII

BIJLAGEN

XII.A Organogram

Het organogram van Stichting Poppodium Nieuwe Nor.



XII.B Personeelsformatie

Functie	In dienst (FTE)	Zzp	Oproep-kracht	Vrijwilliger
Directeur-bestuurder	1,00			
Hoofd Programmering / dance programmeur	0,84			
Hoofd Marketing	1,00			
Concert Programmeur	0,89			
Hoofd Productie	1,00			
Medewerker Pre-productie	0,53			
Hoofd Techniek	1,00			
Office Manager	0,79			
Medewerker Administratie	0,63			
Medewerker Marketing (2)	1,08			
Medewerker Techniek (2)	0,68			
Floormanagers (2)	0,95			
Vrijwilligerscoördinator	0,53			
Assistent Horeca (2)	0,22			
DTP		•		
Promoters (2)		•		
Floormanagers (17)	•	•	•	
Technici (26)	•	•		
Horeca- en servicemedewerkers (37)			•	
Raad van Toezicht (7)				•
Hoofd Beheer & Onderhoud				•
Team Beheer & Onderhoud (6)				•
Stagehands / vrijwilligers techniek (22)				•
Fotografen (11)				•
Hospitality managers (13)				•
Vrijwilligers horeca en service (117)				•
Totaal vaste formatie	11,14 FTE			

Het genoemde aantal is het aantal unieke personen dat de functie heeft uitgevoerd in 2025. Er zit overlap tussen functies; een vrijwilliger horeca kan ook vrijwilliger techniek zijn geweest.

XII.C Activiteitenoverzicht 2025

	Aantal activiteiten			Aantal bezoekers		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023
CONCERTEN						
Grote Zaal	39	32	26	18.775	14.926	9.532
Kleine Zaal	53	50	59	8.009	6.851	7.483
Festivals eigen locatie	3	3	3	1.722	1.723	712
	95	85	88	28.506	23.500	17.727
DANCE						
Grote Zaal	20	26	32	11.521	9.915	14.135
Kleine Zaal	35	31	37	8.101	6.392	7.579
	55	57	69	19.622	16.307	21.714
TALENTONTWIKKELING						
Kleine Zaal	7	5	3	1.005	741	488
	157	147	160	49.133	40.548	39.441
SAMENWERKING						
Grote Zaal	4	9	2	148	1.179	612
Kleine Zaal	2	1	1	203	57	186
Café	26	13	3	2.330	827	205
Extern	36	25	28	19.086	2.907	3.484
	68	48	34	21.767	4.907	4.487
PROJECTEN						
BOOCH?	0	3	2	–	10.011	10.000
COMMERCIEEL						
Grote Zaal	16	16	16	6.212	6.677	3.762
Kleine Zaal	8	6	11	1.347	1.014	804
Café	10	10	18	412	491	647
	34	32	44	7.971	8.182	5.173
CAFÉ OPEN	129	98	119	8.488	6.568	5.753
TOTAAL	388	329	359	87.359	70.216	64.854
EIGEN ZALEN	223	202	211	59.785	50.730	45.617

EIGEN ZALEN: alle activiteiten in onze eigen zalen, exclusief Extern, BOOCH? en Café Open. Tussenstanden tonen cumulatieve totalen.

**DE BELOFTE
MAKEN WE
OOK IN 2026
WEER WAAR**
