

Meerjarenplan 2025-2028

Muzelinck Oss



Opsteller: Johan Boonekamp

Datum: 5 maart 2024

Besproken en akkoord MT op 20 februari 2024

Besproken en akkoord RvT op 22 februari 2024

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Onze ambitie	3
2. Missie, visie en kernwaarden	4
3. Omgevingsscan lokaal, regionaal en nationaal	7
4. Programmalijnen	9
5. Markt, Doelgroepen, Stakeholders	16
6. Personeel en Organisatie en codes	18
7. Prestatieraster	22
8. Randvoorwaarden: Huisvesting en financiën	24

Voorwoord

Stel je voor: vijf maanden geleden begon ik mijn reis bij deze prachtige organisatie, en nu staan we hier, vol trots en enthousiasme, om ons gloednieuwe Meerjarenbeleidsplan voor Muzelinck 2025-2028 te presenteren! Het was een uitdaging, maar wat een plezier hebben we gehad bij het creëren van dit plan.

Met dit ambitieuze meerjarenplan zetten we een sprankelende stap voorwaarts, een fundamentele bijdrage leverend aan de culturele infrastructuur van Oss voor alle Ossenaars. Het is mooi om te zien hoe de gemeente Oss en Muzelinck 'op één lijn' zitten, gezien o.a. de recente ontwikkelingen rond de nieuwbouw en de proeftuin Ruwaard/Ussen, waar Muzelinck toegelaten is tot deze tender en het besluit van de gemeenteraad van Oss op 9 november 2023 om Muzelinck financieel extra te ondersteunen voor de jaren 2023 en 2024, als opmaat naar een passende structurele financiering vanaf 2025.

Muzelinck, met haar rijke geschiedenis, sterke reputatie en diverse aanbod, heeft een turbulente tijd achter de rug. Maar ondanks alle uitdagingen hebben we in 2023 bijna 100.000 bezoekers uit Oss en Bernheze weten te bereiken met prachtige activiteiten. En.... dit is stijgend!

De afgelopen maanden heb ik Muzelinck leren kennen als een broeinest van bevlogen, gepassioneerde en betrokken mensen. We delen allemaal een diepe liefde voor kunst en cultuureducatie, omdat we geloven dat cultuurbeoefening de verbeeldingskracht stimuleert en ons laat bloeien.

Met hernieuwde energie, verse ideeën en een team van gedreven professionals hebben we keihard gewerkt aan dit plan. Onze visie op actieve cultuurbeoefening hebben we herijkt. We hebben enorme stappen genomen om de organisatie klaar te stomen voor de periode 2025-2028. Een traject wat we willen afronden met de hercertificering per september 2024.

We weten dat we het niet alleen kunnen. Daarom zetten we kunstprofessionals in de hoofdrol en bundelen we expertise uit verschillende sectoren om een impactvol integraal aanbod te realiseren. Samenwerking is de sleutel tot succes!

We hebben geleerd van de moeilijke jaren. Met een heldere visie, een positieve mindset en een toewijding aan gelijke kansen en inclusiviteit, zijn we vastberaden om te slagen. Muzelinck is meer dan alleen een organisatie; het is een vertrouwde thuishaven waar authenticiteit wordt omarmd. Een plek waar deelnemers en kunstprofessionals samenkomen om zichzelf te laten zien.

Dus pak dit plan, duik erin en laat je inspireren! Dit is slechts het begin van een spannende reis vol creativiteit, groei en verbinding.

Veel leesplezier!

Johan Boonekamp
Directeur-bestuurder a.i.

1. Onze ambitie

Bij Muzelinck streven we naar een dynamisch cultureel landschap, gedreven door passie en vastberadenheid. Onze ambitie is helder: we streven ernaar om een centrale rol te vervullen als aanjager van creativiteit, verbeelding en mogelijkheden in Oss en omgeving.

We zijn ervan overtuigd dat kunst en cultuur niet alleen individuele verrijking bieden, maar ook een cruciale rol spelen in sociale verandering en welzijn. Daarom streven we naar het creëren van een inclusieve culturele omgeving waar iedereen de kans krijgt om te gedijen, ongeacht hun achtergrond of ervaring.

Onze visie is een levendige en inclusieve gemeenschap waar kunst en cultuur niet alleen worden beleefd, maar ook worden omarmd als een integraal onderdeel van het dagelijks leven. We willen een omgeving creëren waarin creativiteit overvloedig en inspireert, en waarin kunst en passie samenkomen om de wereld te verrijken.

Samen met onze partners en belanghebbenden zijn we vastbesloten om voortdurend te innoveren, te experimenteren en bruggen te bouwen. We zijn niet alleen het educatieve en participatieve hart van cultureel Oss, maar ook een krachtige katalysator voor positieve verandering. Bij Muzelinck streven we ernaar om de toekomst mooier, creatiever en onvergetelijk te maken!

2. Missie, visie en kernwaarden

Missie

Bij Muzelinck wordt onze inzet gedreven door de overtuiging in de transformerende kracht van kunst en cultuur, die niet alleen individuele levens verrijken, maar ook de gemeenschap versterkt. Onze missie is om een dynamische en inclusieve omgeving te creëren waar kunst als een magische kracht wordt ervaren, gevierd en gecreëerd. We erkennen dat kunst en cultuur van onschatbare waarde zijn voor de ontwikkeling van mensen, bijdragend aan betekenisgeving, welzijn en veerkracht in de samenleving. Muzelinck zet zich in voor het bevorderen en ervaren van kunst- en cultuureducatie en -participatie.

Visie

Onze visie is ambitieus en inspirerend: wij streven ernaar om een levendig centrum van creativiteit te zijn, dat bruisend van energie en mogelijkheden de kunst en cultuur doet bloeien in vrije tijd, onderwijs en welzijn. Ons doel is niet alleen om kunst te creëren. We voorzien een toekomst waarin kunst een krachtig middel is voor zelfexpressie, persoonlijke groei en sociale verandering. Het (be)leven van kunst en cultuur inspireert, prikkelt de verbeelding, biedt ontspanning en verbindt mensen.

Programma's:

Met onze missie als richtsnoer en onze visie als motor, zetten we met enthousiasme en vastberadenheid in op onze vier programmalijnen:

- KunstOntmoeting: Een ruimte waar kunst wordt ervaren, gedeeld en gevierd, en waar mensen samenkomen om inspiratie op te doen en verbinding te vinden.
- KunstLeren: Een platform waar creativiteit in en met het onderwijs wordt gestimuleerd, vaardigheden worden ontwikkeld en dromen worden gerealiseerd.
- Kunst & Geluk: Een bron van vreugde, troost en betekenis, waar kunst de wereld een beetje mooier maakt, als één kunstwerk.
- KunstOndersteuning: Een plek waar we individuen en organisaties ondersteunen in hun artistieke reis, hen aanmoedigen om hun grenzen te verleggen en hun talenten te laten schitteren.

Samen, laten we een wereld creëren waarin kunst niet alleen wordt ervaren, maar waarin het wordt geleefd. Waar elke penseelstreek een verhaal vertelt en elk akkoord een emotie opwekt.

Welkom bij Muzelinck - waar de magie van kunst tot leven komt!

Kernwaarden



Wij vertalen de kernwaarden van Muzelinck als volgt voor onze klanten, gebruikers en de gemeenschap:

Professioneel

- Voor klanten en gebruikers: bij Muzelinck kunnen jullie vertrouwen op een team van toegewijde professionals die jullie kunstzinnige reis begeleiden met deskundigheid, integriteit en betrouwbaarheid. Wij streven ernaar om jullie de hoogste kwaliteit van dienstverlening te bieden en jullie te inspireren tot artistieke groei en ontwikkeling.
- Voor de gemeenschap: Muzelinck is een betrouwbare partner die zich inzet voor het creëren van een bloeiende culturele omgeving. Met onze professionele aanpak en ethische normen streven we ernaar om kunst en cultuur toegankelijk te maken voor iedereen, en zo bij te dragen aan een welvarende en verbonden samenleving.

Toegankelijk

- Voor klanten en gebruikers: Muzelinck staat voor inclusiviteit en toegankelijkheid, waar iedereen welkom is om hun creatieve passies te ontdekken en te ontwikkelen. Of het nu gaat om fysieke, digitale of financiële toegankelijkheid, wij streven ernaar om een omgeving te creëren waarin iedereen zich thuis voelt en zijn kunstzinnige dromen kan najagen.
- Voor de gemeenschap: Muzelinck is er trots op een culturele schat te zijn die voor iedereen toegankelijk is. Wij zijn een plek waar mensen samenkomen, leren en groeien, ongeacht hun achtergrond of capaciteiten. Door kunst en cultuur toegankelijk te maken voor alle inwoners, versterken we de banden in onze gemeenschap en bevorderen we sociale inclusie.

Verbinden

- Voor klanten en gebruikers: bij Muzelinck gaat het niet alleen om individuele expressie, maar ook om verbinding en samenwerking. Wij geloven in de kracht van kunst om mensen bij elkaar te brengen en relaties te smeden die generaties lang standhouden. Of het nu gaat om het delen van creatieve ideeën of het vieren van gezamenlijke successen, bij Muzelinck maken we samen kunst en creëren we blijvende herinneringen.

- Voor de gemeenschap: Muzelinck fungeert als een bruisend centrum van culturele activiteit waar mensen van alle achtergronden en leeftijden samenkomen om zich te verbinden en te inspireren. Door samen te werken met lokale partners en belanghebbenden, versterken we de banden in onze gemeenschap en bevorderen we een gevoel van gemeenschapszin en trots.

Persoonlijke ontwikkeling

- Voor klanten en gebruikers: bij Muzelinck geloven we in de kracht van persoonlijke groei en ontwikkeling door middel van kunst en creativiteit. Onze programma's en cursussen bieden niet alleen technische vaardigheden, maar ook een platform voor zelfexpressie, zelfvertrouwen en zelfontdekking. Bij Muzelinck moedigen we jullie aan om jullie artistieke talenten te verkennen en te ontwikkelen, en om te groeien als individuen.
- Voor de gemeenschap: Muzelinck is meer dan alleen een culturele organisatie; het is een broedplaats voor persoonlijke groei en bloei. Door het bevorderen van levenslang leren en creatieve zelfexpressie, dragen we bij aan de ontwikkeling van sterke, veerkrachtige individuen die klaar zijn om bij te dragen aan een welvarende en dynamische gemeenschap.

Creativiteit

- Voor klanten en gebruikers: Muzelinck is een speeltuin voor de verbeelding, waar creativiteit wordt aangemoedigd en gevierd. Wij geloven dat iedereen creatief is en we willen jullie inspireren om jullie creatieve grenzen te verleggen en nieuwe artistieke horizons te verkennen. Bij Muzelinck gaat het niet om perfectie, maar om het plezier van het creëren en het avontuur van het ontdekken.
- Voor de gemeenschap: Muzelinck is een motor voor creativiteit en innovatie in de gemeenschap. Door het bevorderen van een cultuur van creatief denken en experimenteren, dragen we bij aan de ontwikkeling van nieuwe ideeën, oplossingen en mogelijkheden die onze gemeenschap verrijken en versterken.

3. Omgevingsscan lokaal, regionaal en nationaal

Muzelinck, als culturele organisatie voor de gemeenten Oss en omgeving, navigeert binnen een complex landschap van gemeentelijke financiering en landelijke culturele programma's. Dit landschap wordt bepaald door lokale beleidsmaatregelen en de bredere nationale ontwikkelingen, zoals onlangs uiteengezet door de VNG¹, de Raad voor Cultuur² en het rapport "In de schijnwerpers"³ van Adviesbureau Berenschot.

De VNG benadrukt de noodzaak om culturele voorzieningen en participatiemogelijkheden gelijkmatiger te verdelen over regio's. Dit is van belang omdat gemeenten niet wettelijk verplicht zijn om in cultuur te investeren, waardoor bezuinigingen snel kunnen leiden tot beperkte toegang tot cultuureducatie en -beoefening. De Raad voor Cultuur pleit voor een versterkte integratie van cultuureducatie in het onderwijs en het doorbreken van de scheiding tussen professionele en amateurkunst. Dit om talentontwikkeling te bevorderen en een inclusievere culturele sector te creëren.

Daarnaast roept de Raad op tot een heroverweging van het begrip 'kunst', met een bredere definitie die recht doet aan de diverse vormen van culturele expressie. Dit sluit aan bij de bevindingen van het rapport "In de schijnwerpers", waarin wordt benadrukt dat de culturele sector kan bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken en haar verdienvermogen kan vergroten door samen te werken met andere sectoren en maatschappelijke organisaties.

Concluderend onderkent Muzelinck, net als het rapport van Berenschot, de potentie van maatschappelijk opdrachtgeverschap als een manier om het verdienvermogen van de culturele sector te vergroten, waarbij publieke financiering als basis dient om de culturele infrastructuur te ondersteunen en de sector te versterken.

Oss en de regio

Muzelinck vervult een cruciale rol binnen de gemeente Oss en omgeving door als culturele organisatie een brug te slaan tussen lokale beleidsmaatregelen en landelijke ontwikkelingen op het gebied van cultuureducatie en participatie. Dankzij de financiering van de gemeente en de uitvoering van programma's die deels met landelijke middelen worden gefinancierd, kan Muzelinck een breed scala aan culturele activiteiten aanbieden aan de inwoners van Oss en Bernheze.

Door zich te baseren op de eerder genoemde relevante onderzoeken, kan Muzelinck haar beleid en activiteiten afstemmen op zowel lokale behoeften als nationale richtlijnen. Dit resulteert in een inclusieve benadering van cultuureducatie en -beoefening die aansluit bij de diversiteit van de gemeenschap van Oss en de regio.

Daarnaast speelt Muzelinck een essentiële rol in het stimuleren van talentontwikkeling en het doorbreken van de scheiding tussen professionele en amateurkunst, zoals voorgesteld door de Raad voor Cultuur. Dit draagt niet alleen bij aan de culturele bloei van de gemeente, maar versterkt ook het culturele ecosysteem door meer kansen te bieden aan lokale makers en kunstenaars. Bovendien ondersteunt Muzelinck het streven van de gemeente Oss naar maatschappelijke betrokkenheid en oplossingsgericht denken, zoals benadrukt in het rapport "In de schijnwerpers".

¹ 'Samen cultuur borgen' ([link](#)) van de VNG (Vereniging van Nederlandse gemeenten)

² 'Toegang tot cultuur; op weg naar een nieuw bestel in 2029' van de Raad voor Cultuur. ([link](#))

³ [Link naar 'in de schijnwerpers'](#)

De toegevoegde waarde van Muzelinck is duidelijk te zien in verschillende aspecten van het lokale leven, waaronder cultuureducatie, welzijnsbevordering en gemeenschapsontwikkeling, door:

1. **Cultuureducatie en participatie:** Muzelinck vervult een essentiële rol in het bevorderen van cultuureducatie en participatie binnen Oss. Door programma's zoals KunstGeluk, KunstLeren, KunstOntmoeting en KunstOndersteuning biedt Muzelinck waardevolle educatieve en creatieve ervaringen aan scholen en gemeenschappen. Deze programma's helpen niet alleen bij het verrijken van het curriculum, maar dragen ook bij aan het ontwikkelen van vaardigheden zoals creativiteit, expressie en samenwerking.
2. **Maatschappelijke betrokkenheid:** Muzelinck is een actieve partner in het sociale domein van Oss, waarbij het zich richt op het bevorderen van welzijn en sociale inclusie. Door deel te nemen aan initiatieven zoals de Proeftuin Ruwaard en het ontwikkelen van een rijke leeromgeving, draagt Muzelinck bij aan het creëren van een positieve en ondersteunende omgeving voor alle inwoners, met name voor kwetsbare groepen.
3. **Gemeenschapsontwikkeling:** Door samen te werken met lokale partners, scholen en maatschappelijke organisaties draagt Muzelinck bij aan de ontwikkeling van een veerkrachtige en bloeiende gemeenschap in Oss. Haar betrokkenheid bij initiatieven zoals de subsidietender Ruwaard/Ussen illustreert haar inzet om lokale uitdagingen aan te pakken en bij te dragen aan positieve veranderingen binnen de gemeente.

Al met al vertegenwoordigt Muzelinck een waardevolle bron van creativiteit, educatie en gemeenschapszin binnen Oss. De diverse programma's en betrokkenheid bij lokale initiatieven dragen bij aan het verrijken van het leven van inwoners en het versterken van de sociale en culturele identiteit van de gemeente Oss en de regio.

Het Oss van de Toekomst is volgens de gemeente het Oss van de Ossenaren. Daarom konden inwoners meepraten over drie thema's: wonen, werken en leven. Dat gebeurde tijdens een levendige debatavond op 23 januari 2024.

"Het moet vooral niet alleen over stenen en gebouwen gaan. Oss is een stad van de mensen, en dat moet het blijven."

Wethouder Dolf Warris: "Wat ik belangrijk vind?", aldus Warris. "Ik zie cultuur als drager van het goede leven, net als voldoende groen".

4. Programmalijnen

Inleiding

Stel je een bruisend centrum voor, waar de kracht van kunst en cultuur tot leven komt en waar elke hoek een nieuwe ontdekkingsreis vertegenwoordigt. Welkom bij Muzelinck, waar onze programma's niet slechts afzonderlijke pijlers zijn, maar eerder kwadranten die gezamenlijk een dynamische cirkel vormen. Dit is integrale cultuureducatie en cultuurparticipatie in zijn meest inspirerende vorm.

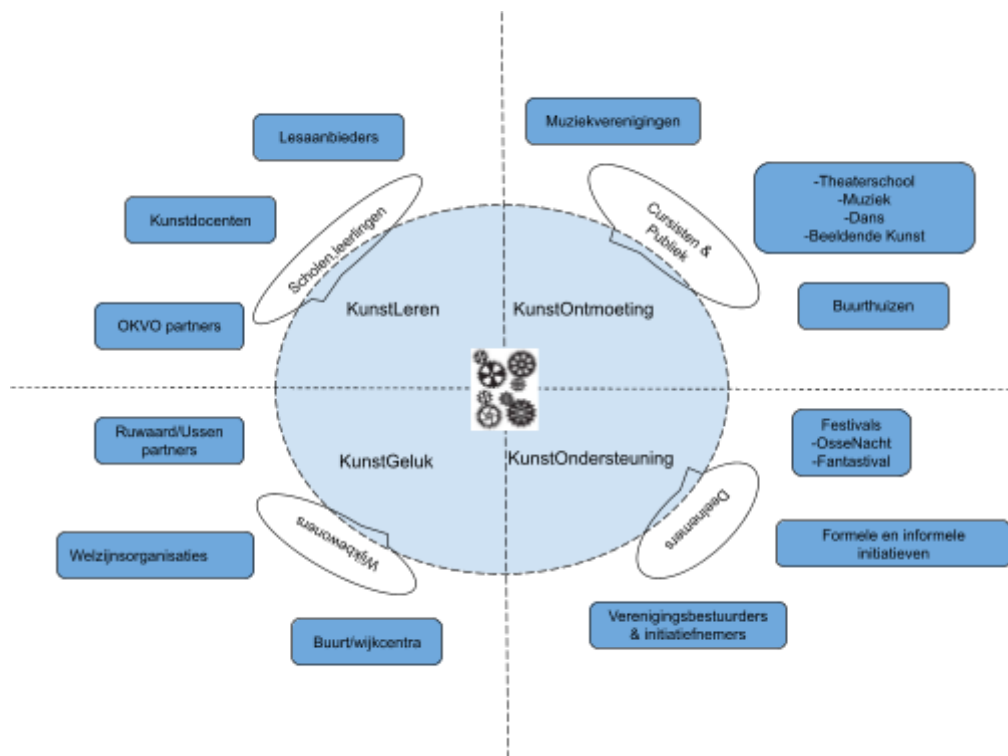
In het hart van ons beeld zien we een vierkant, dat symbool staat voor onze organisatie die alle programmalijnen ondersteunt. Muzelinck is de katalysator die de krachten bundelt en de visie omzet in tastbare resultaten.

Met veelzijdigheid bedienen we diverse werkvelden en markten met een breed scala aan diensten en activiteiten. Of het nu gaat om het aanbieden van cursussen en workshops, het faciliteren van samenwerkingsprojecten of het ondersteunen van cultuureducatie in scholen en wijken, Muzelinck is de spil die dit samenbrengt.

De afgelopen jaren, vanaf 2020, hebben we ons getransformeerd van een traditionele muziekschool naar een educatie- en participatie organisatie die flexibiliteit en innovatie omarmt. Met initiatieven zoals bijvoorbeeld de Osse Nacht en Fantastival, het bereik in het onderwijs met CMK, Muzekracht en de Proeftuin Ruwaard hebben we bewezen dat we niet alleen willen volgen, maar willen leiden en inspireren.

Onze rol evolueert van louter aanbieder naar regisseur en expert in cultuureducatie en cultuurparticipatie. We zijn de verbindende factor tussen diverse partijen, waarbij we niet alleen de regie voeren, maar ook actief bijdragen aan de uitvoering van projecten en activiteiten.

Muzelinck is niet zomaar een organisatie; we zijn een gids, een expertisecentrum en een facilitator van netwerken. Onze programmalijnen - KunstOntmoeting, KunstOndersteuning, KunstLeren, en Kunst & Geluk - vormen de bouwstenen van onze missie om kunst en cultuur te laten bloeien en een blijvende impact te creëren in Oss en Bernheze. Dus stap binnen in onze wereld van creativiteit en ontdekking, waar elke ervaring een bron van inspiratie is en waar de kracht van kunst mensen samenbrengt en harten raakt.



a. KunstOntmoeting

In 2025 versnellen we, bouwend op het fundament dat we sinds 2020 hebben gelegd en nu nog verder versterken. Met een arsenaal aan aanbod en (her)nieuwde initiatieven gaan we het artistieke landschap van Oss en omstreken benaderen. Met een rijke verscheidenheid aan lessen en cursussen, waarbij we niet alleen de traditionele disciplines zoals muziek en beeldende kunst verkennen, maar ook nieuwe vormen van samenspel en actuele stijlen omarmen.

We zetten ons in om diversiteit en inclusie te omarmen in ons vrijetijdsaanbod en om bijvoorbeeld de Theaterschool in samenwerking met de Lievekamp te laten groeien. Onze podia voor de amateurkunstenaars van Oss zullen bruisen met een kleurrijk palet aan evenementen. Van het gloednieuwe Nieuw Talentorkest Oss tot Instrumental Sessions en Kindermuziekweken, er is voor elk wat wils. En laten we vooral onze ambitie niet vergeten om de zichtbaarheid van kunst buiten Muzelinck te vergroten, met concerten op locatie en samenwerkingen met culturele organisaties door Oss en de regio.

In de komende jaren willen we blijven groeien, innoveren en inspireren. In het seizoen 2023-2024 groeien onze lessen en cursussen met 20% meer deelnemers, een prachtige mijlpaal die we willen bestendigen en licht laten groeien. Met het oog op de toekomst zullen we nieuwe vormen van samenspel ontwikkelen, contact leggen met dorpsgemeenschappen en wijkcentra, en kunstzinnige activiteiten aanbieden en samen ontwikkelen, waar behoefte aan en capaciteit voor is. Muzelinck zal niet alleen een organisator, verbinder en adviseur zijn, maar een ware thuisbasis voor iedereen die de magie van kunst wil ervaren.

Muzelinck biedt in veel kunstdisciplines activiteiten in eigen tijd aan voor kinderen en jongeren, dat doen we met docenten in loondienst en steeds meer met partners en ZZP-ers.

Muziek

Muzelinck heeft een veelzijdig aanbod van muzieklessen, met een doorgaande leerlijn van kennismaking en oriëntatie tot verdieping, voor diverse instrumenten in diverse muziekstijlen voor zowel klassieke als lichte muziek, pop en jazz.

Specifieke lesformats worden aangeboden voor Popmuziek. Samen met partners dragen we zorg voor het muzikaal erfgoed van de stad Oss door het stimuleren van het bespelen van minder populaire instrumentengroepen. Het grote aantal deelnemers biedt leerlingen de kans samen te musiceren: van duo's en bandjes tot ensembles en grote orkesten.

Dans

In alle lessen staat de persoonlijke ontwikkeling van de danser centraal. Voor jonge kinderen zijn er verschillende soorten lessen in allerlei stijlen, van klassiek tot moderne dans, onze partner hierin is I.Dance Academy. Regelmatig laten de leerlingen zien wat ze hebben geleerd, in een voorstelling of open les.

Theater

De theaterlessen kenmerken zich door de persoonlijke aanpak, waarin iedere deelnemer zich aangesproken, betrokken en gezien voelt. Dit geldt ook voor de presentaties en voorstellingen, waarin de input van de deelnemer uitgangspunt is. Zo voelen alle deelnemers zich gezien. In musicalcursussen combineren we verschillende kunstdisciplines: theater, dans en muziek.

Theaterschool Oss is een samenwerking tussen theater De Lievekamp en Muzelinck. Samen bieden we cursussen en workshops op het gebied van theater en gedurende het hele seizoen wordt het aanbod van Theaterschool Oss uitgebreid. Denk aan rondleidingen in het theater en inspiratiesessies op het gebied van theatertechniek.

Beeldend

Voor beeldend, gaan deelnemers in de kinderkunstwerkplaats met verschillende beeldende disciplines aan de slag, afgesloten met een expositie. Jongeren volgen dezelfde cursussen als volwassenen en gebruiken de beeldende kunst vaak als uitlaatklep na een drukke dag, studie of werk.

Een speciale doelgroep onder volwassenen zijn de kwetsbare ouderen die kampen met eenzaamheid of fysieke en mentale beperkingen. Voor deze doelgroep zijn we al langer actief met het programma de Verwerkplaats, voor zowel zelfstandig wonende ouderen als bewoners van woonzorgcentra in samenwerking met maatschappelijke organisaties in de Proeftuin Ruwaard.

Uit onze ervaringen blijkt kunst een krachtig middel te zijn om ouderen te activeren, te revitaliseren, verhalen van vroeger op te roepen en mensen bij elkaar te brengen.

Bekijk onze inspirerende beelden voor een voorproefje van wat je te wachten staat:

1. <https://fb.watch/p-k4IstX2H/>
2. <https://fb.watch/p-khywp3RM/>
3. <https://www.facebook.com/reel/319062484247049>
4. <https://www.facebook.com/reel/832331925558589>
5. https://fb.watch/p-k7cy_f69/

b. KunstOndersteuning

In het bruisende hart van Oss zijn we bij Muzelinck Kunst en Ondersteuning vastbesloten om een welkom thuis te bieden aan alle vormen van creativiteit, van de meest traditionele tot de meest grensverleggende. Met KunstOndersteuning als programma staan we klaar om nieuwe non-formele initiatieven te omarmen en het georganiseerde amateurkunst leven naar nieuwe hoogten te tillen.

Onze missie is duidelijk: we willen niet alleen de talenten koesteren die al bloeien, maar ook een vruchtbare bodem creëren voor degenen die hun eerste stappen zetten in de kunstwereld. We willen een warme en ondersteunende omgeving bieden waarin iedereen, ongeacht hun achtergrond of ervaring, zich vrij voelt om hun creatieve visie te verkennen en te delen.

Dit doen wij door onze nieuwe rol als cultuurmakelaar (per januari 2024) in te zetten op de volgende 5 onderdelen:

1. **Ondersteunen van nieuwe non-formele initiatieven:** De Cultuurmakelaar zal actief nieuwe non-formele initiatieven ondersteunen die gericht zijn op kunst en cultuur in Oss. Dit omvat het zoeken en lobbyen voor ruimte, middelen en expertise om opkomende kunstenaars en culturele ondernemers te helpen bij het ontwikkelen en realiseren van hun projecten.
2. **Versterken van het georganiseerde amateurkunstleven:** De Cultuurmakelaar zal zich inzetten voor het versterken en ondersteunen van het georganiseerde amateurkunstleven in Oss. Dit omvat het organiseren van workshops, masterclasses en andere educatieve programma's om amateurkunstenaars te helpen hun vaardigheden te verbeteren en hun creatieve visie te ontwikkelen.
3. **Bevorderen van diversiteit en inclusie:** De Cultuurmakelaar zal actief streven naar diversiteit en inclusie in al zijn activiteiten en programma's. We zullen een diverse en inclusieve omgeving creëren waarin mensen van alle achtergronden zich welkom en vertegenwoordigd voelen, en waar ruimte is voor verschillende artistieke expressievormen.
4. **Stimuleren van creativiteit:** De Cultuurmakelaar zal creativiteit aanmoedigen en inspireren door een breed scala aan artistieke disciplines en stijlen te omarmen. We moedigen het experimenteren aan en bieden een platform voor vernieuwende en grensverleggende kunstuitingen.
5. **Vieren van kunst en cultuur:** De Cultuurmakelaar zal kunst en cultuur vieren door het organiseren van evenementen, tentoonstellingen en optredens die de diversiteit en rijkdom van de lokale kunstscene laten zien. We zullen een podium bieden voor zowel opkomende als gevestigde talenten en de gemeenschap samenbrengen rondom de kracht van kunst.

Door deze doelstellingen na te streven, willen we niet alleen bijdragen aan de lokale kunstscene in Oss, maar ook een model zijn voor hoe kunst en cultuur kunnen bloeien in gemeenschappen.. Daarmee leggen we de verbinding tussen onze inspanningen en het nationaal akkoord kunstbeoefening 2029 en de toekomstige kaderwet Cultuurbeoefening zoals voorgesteld door de Raad voor Cultuur.

In december 2023 ontvingen we goed nieuws van de gemeente Oss: Muzelinck heeft financiering gekregen voor een Cultuurmakelaar via de brede SPUK-regeling. Momenteel wordt dit programma ontwikkeld en is het proces gestart om een cultuurmakelaar aan te nemen, vanaf januari 2024. Op dit moment kunnen we nog geen concrete details geven over hoe dit programma er concreet uit zal zien, en het is ook nog niet duidelijk of hier inkomsten uit voortkomen die bijdragen aan de exploitatie van Muzelinck als geheel.

Voorbeelden van evenementen die tot aan het einde van 2023 exclusief werden georganiseerd door KunstOntmoeting, maar die voortaan mede zullen worden georganiseerd door Kunst

Ondersteuning als onderdeel van opgave 5, omvatten onder andere het Fantastival en de Osse Nacht.

Beelden zeggen meer dan woorden:

1. <https://fb.watch/p-kkBLTQjt/>
2. <https://youtu.be/j0ShAKkhP7k>

c. KunstLeren

In het onderwijs, waar elke dag een nieuwe ontdekkingsreis is, is Muzelinck een ware partner in het creëren van een leeromgeving die barst van creativiteit, inspiratie en groei. Met initiatieven zoals Muzekracht (de 5e schooldag) en CMK4 (Cultuureducatie Met Kwaliteit), brengen we een opwindende verschuiving teweeg in hoe we met kunsteducatie omgaan in Oss in het Primair onderwijs.

Met invulling voor de 5e schooldag, voegen we als Muzelinck een extra dimensie toe aan het onderwijslandschap. Muzelinck ontwikkelt deze dag nu al onder de naam Muzekracht met betekenisvolle, verrijkende ervaringen die de verbeelding prikkelen, talenten ontwikkelen en zelfvertrouwen stimuleren. Van kunst- en cultuurworkshops tot boeiende optredens en interactieve exposities.

Muzekracht gaat nog een stap verder door de 5e schooldag te omarmen als een krachtig instrument voor leren en ontwikkelen. Als partner voor het onderwijs kiest Muzelinck in overleg met scholen, om in te zetten om een inspirerende fysieke leeromgeving te brengen, waar het niet alleen de leerlingen verrijkt, maar ook hun sociale en emotionele ontwikkeling bevordert. Van het ontwikkelen van creativiteit met de traditionele kunstvormen en nieuwe vormen, zal Muzelinck mogelijkheden bieden voor leerlingen om hun passie te verkennen en te omarmen. Onlangs is alweer een school aangesloten bij dit programma.

Deze vorm van culturele activiteiten draagt bij aan de ontwikkeling van kinderen en versterkt het leer-ecosysteem in de gemeente. Deze aanpak sluit naadloos aan bij de ontwikkeling van Oss als UNESCO Learning City, waarin een inclusieve, rijke leeromgeving voorop staat.

Per najaar 2024 en in 2025 en 2026, zullen we op onze huidige locatie de 5e schooldagprogramma's oefenen en testen en uiteraard doorontwikkelen. In de nieuwbouw hebben we rekening gehouden met het ontwerp van ruimtes die overdag geschikt zijn voor volledige dagdelen van creatieve ontwikkeling voor klassen. Na de schooldag kunnen deze ruimtes flexibel worden gebruikt voor ons vrijetijdsaanbod.

Het onderwijs reserveert momenteel middelen om deze extra schooldag te financieren en wordt daarmee opdrachtgever voor Muzelinck. In onze begroting hebben wij daar inkomsten tegenover gezet. Hierdoor wordt dit onderdeel niet gefinancierd met culturele programma middelen, maar uit de eigen lumpsum financiering van de school.

CMK is het landelijk programma, dat cultuureducatie in het onderwijs naar een hoger niveau tilt. Als uitvoerder van dit landelijke programma voor Oss en Bernheze, zal Muzelinck zich inzetten om kunst en cultuur te integreren in het hart van het onderwijs, waar het niet alleen dient als aanvulling op lessen, maar als een essentieel onderdeel van het leerproces. Door samen te werken met scholen en alle makers en culturele instellingen van Oss, zullen we innovatieve en boeiende programma's ontwikkelen die de creativiteit aanwakkeren, de verbeelding voeden en een blijvende impact hebben en bovenal voldoen aan de kwaliteitscriteria die gehanteerd worden

voor dit landelijke programma.

Muzelinck heeft daarvoor onafhankelijke intermediairs (conform CMK), die het aanbod van alle makers in Oss onder de aandacht brengen. Expliciet zijn deze intermediairs geen opdrachtgever. De school en de interne cultuur coördinatoren van de school zijn opdrachtgever en ontwikkelen hun eigen cultuurbeleid en programma invulling.

In het kader van kansengelijkheid en inclusie is het noodzakelijk om meer bruggen te slaan tussen cultuureducatie in het onderwijs en de eigen tijd. In de afgelopen jaren hebben we ervaring opgedaan met projecten in verschillende disciplines waarbij binnenschoolse kennismaking heeft geleid tot actieve cultuurbeoefening in eigen tijd. We hebben geleerd dat er veel drempels zijn en dat doorgeleiding naar een goede vervolgstap buitenschools zeer arbeidsintensief is. Dit vraagt om intensief samenwerken van Muzelinck met scholen, welzijn- en zorgorganisaties, culturele partijen en de gemeente.

d. Kunst & Geluk

Muzelinck heeft zich gedurende de afgelopen zeven jaar actief ingezet als partner in de Proeftuin Ruwaard, waarbij Muzelinck heeft geïnvesteerd in het bevorderen van kunst en cultuur als instrument voor sociale inclusie en welzijn. Deze investeringen hebben Muzelinck gepositioneerd als een erkende en waardevolle partner in het sociale domein van de gemeente Oss.

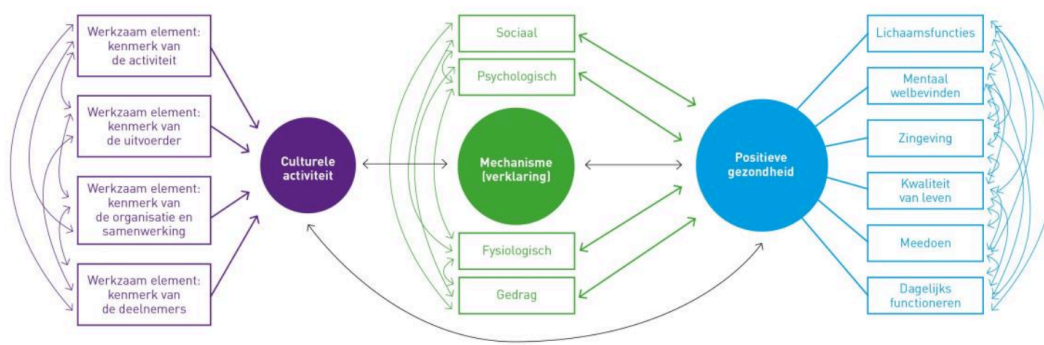
In december 2023 heeft Muzelinck goed nieuws gekregen van de gemeente Oss: Muzelinck heeft financiering gekregen voor een cultuurcoach via de brede SPUK-regeling. Momenteel wordt dit programma ontwikkeld en is deze persoon aangenomen. Op dit moment kunnen we nog geen verdere concrete details geven. Wel zetten we met deze bijdragen in ieder geval o.a. het programma De Verwerkplaats voort. Per einde Q2 van 2024 zal de inhoud specifieker zijn.

Met deze stevige basis heeft Muzelinck de ambitie gesteld om een vast onderdeel te worden in het sociale domein via de subsidietender Ruwaard/Ussen, die door de gemeente Oss is opengesteld.

Als erkende partner in het sociale domein, brengt Muzelinck haar programma Kunst&Geluk en de ervaringen van de afgelopen jaren naar voren als een concreet voorbeeld van hoe kunst en cultuur kunnen bijdragen aan het welzijn en de veerkracht van de inwoners van de Ruwaard en Ussen. Doordat Kunst&Geluk is opgenomen in de subsidietender, kan Muzelinck haar streven om kunst en cultuur te integreren in lokale initiatieven voor sociale verbetering en gemeenschapsontwikkeling tonen. In de beoordeling van onze plannen is het volgende opgemerkt:

"De bijdrage van Muzelinck is specifiek en kan niet door een andere partner worden vervuld". "De mogelijke impact van Muzelinck wordt als overtuigende meerwaarde beschouwd."

In de vervolggesprekken is duidelijk geworden dat iedere organisatie minimaal 2fte nodig heeft in de samenwerking. In onze ideevorming, willen we in de wijken 'cultural hubs' als ontmoetingsplek en decentrale plek voor kunst & cultuur meegenomen in onze input voor de subsidietender. Een verdere uitwerking van de plannen zal plaatsvinden tot en met 1 juli 2024. In het meerjarenplan kunnen we nog verdere concretisering omschrijven, dit is ontwikkeling binnen de SubsidieTender Ruwaard Ussen, met het sociaal domein van de gemeente Oss als opdrachtgever. We dragen bij aan een positieve gezondheid van Oss en omgeving.



Beelden zeggen meer dan woorden: <https://fb.watch/p-kc2w79-v>

5. Markt, Doelgroepen, Stakeholders

Inleiding

De markt waarin Muzelinck opereert, is meer dan alleen een verzameling van vraag en aanbod. Het is een dynamische omgeving waarin de passie voor kunst en cultuur centraal staat. Een diversiteit aan activiteiten en programma's die een breed publiek aanspreken en inspireren. Van jong tot oud, van amateur tot professional, iedereen vindt hier een plek om zijn artistieke talenten te verkennen en te ontwikkelen.

De doelgroepen van Muzelinck zijn even gevarieerd als de kleuren van een schilderspalet. Van enthousiaste amateurkunstenaars die hun creatieve horizon willen verbreden tot professionele makers die hun kennis willen delen. In 2025-2028 richt de organisatie zich op scholen en onderwijsinstellingen, waar cultuureducatie een integraal onderdeel vormt van het leerproces, en op wijkbewoners en gemeenschappen die samen bouwen aan een inclusieve en levendige gemeenschap.

Markt en doelgroepen

Muzelinck opereert in een diverse markt, waarin de focus ligt op cultuureducatie en cultuurparticipatie. De markt wordt gekenmerkt door een toenemende vraag naar inclusieve en laagdrempelige culturele activiteiten, waarbij Muzelinck een belangrijke rol speelt als aanbieder van diverse kunstvormen. Onze uitdaging is om die markt te blijven volgen en goed te duiden wat wij doen en hoe wij ons in deze markt begeven.

Onze markt hebben wij nu nog traditioneel ingericht met doelgroepen in brede leeftijd segmentaties. Van 4 t/m 12 jaar, 13 t/m 20 en 21 en ouder. Onlangs hebben wij ons gerealiseerd door de uitkomsten van onderzoek van de gemeente Oss, dat wij onszelf als organisatie tekort doen en ook de inwoners van Oss..

De gemeente Oss heeft haar klantenpanel bestaande uit 18 jaar en oudere inwoners bevestigd op gebruik van de culturele voorzieningen in Oss. Niet verwonderlijk dat Muzelinck daar zeer karig van af is gekomen, immers onze grootste groep deelnemers/bezoekers is onder de 18 jaar en diegene die we bereiken in het Onderwijs, zijn zich niet bewust dat de betreffende docent via Muzelinck in de klas staat.....

In 2025 zullen wij overgaan op een doelgroepen segmentatie model dat ontwikkeld is door Rotterdam Festivals en inmiddels in vele steden en gebieden in Nederland wordt gebruikt.

Het is een methode om ons publiek te segmenteren op basis van verschillende kenmerken zoals demografie, gedrag, interesses en behoeften. Het doel hiervan is om gericht te kunnen communiceren en programmeren, waardoor we effectiever kunnen inspelen op de specifieke wensen en voorkeuren van verschillende doelgroepen.

Het gebruik van dit segmentatiemodel kan verschillende positieve effecten hebben:

- **Gerichte communicatie:** Door het publiek op te delen in verschillende segmenten, kunnen we onze communicatiekanalen en boodschappen aanpassen aan de specifieke interesses en behoeften van elk segment.
- **Effectievere programmering:** Door inzicht te krijgen in de verschillende behoeften en voorkeuren van het publiek, kunnen we onze programma's beter afstemmen op de verwachtingen van de verschillende segmenten. Dit kan leiden tot een hogere tevredenheid en een grotere kans op herhaalbezoek.
- **Betere targeting van marketinginspanningen:** Het segmentatiemodel stelt Muzelinck in staat om onze marketinginspanningen nauwkeuriger te richten op de doelgroepen die het

meest kansrijk zijn. Dit kan leiden tot een efficiënter gebruik van middelen en een hoger rendement op investeringen in marketing

Stakeholders

In onze wereld van kunst en cultuur spelen stakeholders een cruciale rol bij het vormgeven van ons succes en het versterken van onze impact. Met een specifieke focus op het betrekken en koesteren van onze stakeholders streven we ernaar om meetbare resultaten te behalen die acceptabel zijn voor alle betrokken partijen.

We streven naar realistische doelen die aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van onze stakeholders, en we hanteren een tijdgebonden aanpak om ervoor te zorgen dat onze inspanningen effectief en efficiënt zijn.

Door nauw samen te werken met onze stakeholders willen we niet alleen onze missie versterken, maar ook een hechte en duurzame relatie opbouwen die bijdraagt aan de groei en bloei van de hele gemeenschap. Muzelinck onderscheidt de volgende stakeholders:

- **Medewerkers:** Het personeel van Muzelinck vormt een belangrijke stakeholdergroep, met een diverse mix van kunstprofessionals, intermediairs, ondersteunend personeel en management.
- **Lokale overheid:** De gemeente Oss, andere lokale- en provinciale overheden en Rijksfondsen, zijn belangrijke stakeholders voor Muzelinck, omdat ze vaak financiële steun bieden en betrokken zijn bij beleidsbeslissingen met betrekking tot cultuur.
- **Onderwijsinstellingen:** Scholen en onderwijsinstellingen vormen een cruciale partner voor Muzelinck, omdat ze samenwerken aan cultuureducatie programma's voor leerlingen in het PO en VO.
- **Culturele organisaties:** Muzelinck werkt samen met andere culturele organisaties en instellingen in de regio om culturele activiteiten te organiseren en de kunstsector te versterken.
- **Publiek en deelnemers:** Het publiek en de deelnemers vormen een belangrijke stakeholdergroep voor Muzelinck, omdat ze deelnemen aan lessen, evenementen en activiteiten en daarmee de kern vormen van de kunstgemeenschap die de organisatie probeert op te bouwen.
- **Partners:** Muzelinck hecht grote waarde aan samenwerkingen met externe partners zoals Rabobank en Proeftuin Ruwaard. Door nauw samen te werken met deze stakeholders streven we ernaar om niet alleen onze missie te versterken, maar ook een hechte en duurzame relatie op te bouwen die bijdraagt aan de groei en bloei van de hele culturele gemeenschap.

6. Personeel en Organisatie en codes

Kunstprofessional laat je zien

Bij Muzelinck omarmen we de diverse gemeenschap van zelfstandige kunstprofessionals als de drijvende kracht achter onze missie om kunst, educatie en passie samen te brengen. Onze werknemers vertegenwoordigen ons waardevolle menselijk kapitaal en dienen niet te worden beschouwd als een kostenpost. In ons streven naar groei en innovatie lanceren we met trots Muzelinck Academy.

Muzelinck Academy wordt een broedplaats voor co-creatie, waar kunstenaars hun passie omzetten in lesmateriaal, workshops en projecten. Dit initiatief stelt ons in staat om een gevarieerd aanbod te programmeren dat aansluit bij de behoeften van onze medewerkers en ons in staat stelt om snel in te spelen op trends binnen ons werkveld. In deze Academy werken we aan professionalisering en deskundigheidsbevordering voor kunstprofessionals en medewerkers van Muzelinck.

Ons doel is ambitieus maar haalbaar: in de komende beleidsperiode zullen we tientallen kunstprofessionals én medewerkers actief betrekken bij Muzelinck Academy, met regelmatige bijeenkomsten en thematische groepen om hun netwerk te versterken en hen de ruimte te bieden om zich te ontwikkelen. Bij Muzelinck blijft de kunstprofessional altijd eigenaar van zijn of haar eigen werk en product, terwijl we gezamenlijk streven naar een bloeiende kunstgemeenschap die de harten van mensen raakt en levens verandert. Met co-creatie als ons kompas, creëren we samen een toekomst waarin kunst en cultuur centraal staan.

Kunstprofessional in het sociale domein

Bij Muzelinck draait het in de programmalijn Kunst & geluk om collectiviteit en empowerment. Onze kunstprofessionals zijn niet alleen gericht op het maken van kunst, maar ook op het ontsluiten van de verbeeldingskracht van de gemeenschap. Met de programmalijn Kunst & Geluk zijn onze professionals, pioniers in het voorliggende veld. Onze aanpak is laagdrempelig en direct, zonder wachttijden. Bij Muzelinck ben je altijd welkom, of je nu een ervaren kunstenaar bent of voor het eerst een penseel oppakt.

Wat ons onderscheidt, is onze focus op creativiteit en authenticiteit. We dagen mensen uit om op een nieuwe manier naar zichzelf en de wereld om hen heen te kijken, wat leidt tot inzicht, trots en veerkracht. Onze band met scholen stelt ons in staat om vroegtijdig signalen op te vangen en te reageren op de behoeften van kinderen, leerkrachten en ouders.

Maar we gaan verder dan alleen het ondersteunen. We zijn ook de drijvende kracht achter nieuwe initiatieven, waarbij we sociale ontwerptechnieken⁴ gebruiken om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Met onze aanpak van social design streven we naar blijvende verandering en een gemeenschap waarin iedereen kan schitteren.

Organisatieontwikkeling

Muzelinck heeft de afgelopen jaren een flinke reis doorgeemaakt! Van een traditioneel kunstencentrum tot een dynamische kunst- en cultuurorganisatie die het landschap van Oss en Bernheze kleur geeft. Met onze focus op zowel cultuureducatie als cultuurparticipatie zijn we dé specialist geworden in onze regio, en daar zijn we trots op!

Ons nieuwe beleidsplan voor 2025 - 2028 vormt met de vier samenhangende programmalijnen het hart van onze organisatie. We hebben laten zien dat we een breed scala aan werkvelden en

⁴ [Link naar definitie van Social Design](#)

markten bedienen met een even breed scala aan diensten en activiteiten. Onze veelzijdigheid is onze kracht, en we omarmen de diversiteit van onze rollen, doelen, klanten en partners. Maar laten we ook eerlijk zijn: deze reis is niet zonder uitdagingen geweest. We hebben grote veranderingen doorgebracht, van de omvorming van onze organisatiestructuur tot de verschuiving naar flexibeler en projectmatig werken. En hoewel onze focus op innovatie en samenwerking ons verder heeft gebracht dan ooit tevoren, hebben we nog steeds te maken met beperkingen in onze interne processen en administratie anno 2024.

Maar daardoor laten we ons niet tegenhouden! We omarmen deze uitdagingen als kansen om te groeien, te leren en te verbeteren. Met een integrale werkwijze binnen onze organisatie, zijn we vastbesloten om onze structuren en processen te verbeteren en verder te ontwikkelen.

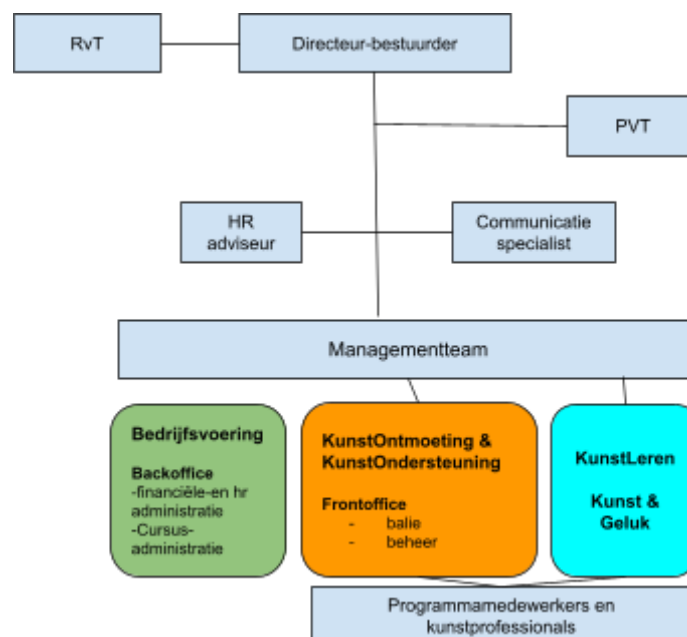
Bovendien heeft de gemeente Oss de inzet en ontwikkeling van Muzelinck erkend en herkend. De positieve veranderingen die we de afgelopen twee jaar intern hebben doorgebracht hebben bijgedragen aan een grotere impact en zichtbaarheid.

Echter, de uitdaging waar we nu voor staan, is om onze financiering structureel op te lossen en niet langer afhankelijk te zijn van incidentele middelen.

Met trots kunnen we zeggen dat onze organisatie eind Q2 2024 zowel op financieel-administratief gebied als op organisatorisch vlak op orde is en klaar is voor de toekomst. We gaan onze hercertificering door de Certificeringsorganisatie Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal (CBCT)⁵ dan ook met veel vertrouwen tegemoet.

Organogram

Gedurende de recente periode heeft Muzelinck een uitgebreid herstructurerings- en optimalisatieproces van de interne bedrijfsvoering doorgevoerd. Deze ontwikkelingen zijn geconcretiseerd in een helder en effectief organisatiemodel, hetgeen is uitgewerkt in het bijgevoegde organogram. Binnen dit organogram zijn de specifieke verantwoordelijkheidsgebieden van de drie managers visueel onderscheiden door middel van kleurgecodeerde vakken, wat inzicht biedt in de organisatiestructuur en de verdeling van taken.



⁵ <https://certificeringsorganisatie.nl/>

Diversiteit & inclusie

Bij Muzelinck omarmen we diversiteit en inclusie als essentie van onze identiteit. Elke stem telt, elke achtergrond verrijkt ons. We streven naar een omgeving waarin iedereen kan deelnemen, waar verschillen worden omarmd en waar ieders unieke kwaliteiten tot bloei komen. Deze inclusieve benadering draagt niet alleen bij aan de groei van onze deelnemers en onze gemeenschap, maar ook aan de ontwikkeling van onze sector als geheel.

Samen met onze partners, streven we naar een breed scala aan activiteiten dat toegankelijk en herkenbaar is voor alle inwoners van Oss en Bernheze. Diversiteit betekent voor ons het omarmen van een breed spectrum aan kenmerken, zoals gender, beperking, seksuele oriëntatie, religie, opleidingsniveau, etnische achtergrond, sociaal-economische status en leeftijd. Het vraagt om oprechte aandacht en dialoog in een veilige en open omgeving.

We streven naar een omgeving die uitnodigt tot ontmoeting, waar ruimte is om van elkaar te leren en waar verschillen worden gevierd. Inclusiviteit betekent denken en handelen in termen van inclusie, en daar gaan we actief mee aan de slag. We zetten in op inclusief leiderschap waarbij iedereen wordt aangemoedigd om vanuit de kernwaarden van onze organisatie te handelen.

We werken nauw samen met diverse organisaties, gedreven door een gemeenschappelijk doel en wederzijds respect. Samenwerking moet meerwaarde bieden voor beide partijen en bijdragen aan de doelstellingen van onze gemeenten. We zoeken partners die een sterke verbinding hebben met onze doelgroepen, zowel op gemeentelijk niveau als lokaal in de wijken.

Fair Practice Code

Muzelinck onderschrijft de Fair Practice Code en streeft naar een eerlijke en duurzame arbeidsmarkt. We hebben al stappen gezet om een eerlijke beloning te garanderen voor onze zelfstandige kunstprofessionals en onze eigen medewerkers. We blijven ons inzetten voor solidariteit, transparantie, duurzaamheid, diversiteit en vertrouwen binnen onze organisatie en de bredere culturele sector.

Code Cultural Governance

De Governance Code Cultuur is een set van richtlijnen en principes die gericht zijn op het bevorderen van goed bestuur, transparantie en verantwoording binnen culturele organisaties in Nederland. Het naleven van deze code is belangrijk voor het waarborgen van integriteit, efficiëntie en effectiviteit binnen de organisatie.

Muzelinck past de Governance Code Cultuur toe. Enkele punten die we willen onderstrepen in het meerjarenplan 2025-2028 zijn:

- **Transparantie:** Door de code toe te passen, laat Muzelinck zien dat het zich committeert aan transparantie in haar bestuurlijke processen.
- **Goed bestuur:** De Governance Code Cultuur legt de nadruk op goed bestuur, wat inhoudt dat er heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn binnen de organisatie.
- **Verantwoording:** Door de code toe te passen, verplicht Muzelinck zichzelf tot het afleggen van verantwoording over haar activiteiten en beslissingen.
- **Integriteit:** De Governance Code Cultuur benadrukt het belang van integriteit binnen de organisatie, door het voorkomen van belangenconflicten en het bevorderen van ethisch gedrag.

Door te benadrukken dat Muzelinck de governance Code Cultuur hanteert, willen we laten zien zien dat wij ons bewust zijn van het belang van goed bestuur en transparantie, en dat Muzelinck

zich committeert aan het naleven van deze richtlijnen.

DBA

We zijn ons bewust van de financiële implicaties van de nieuwe wet DBA en zullen ons personeelsbestand aanpassen aan de nieuwe regelgeving om te blijven voldoen aan onze verplichtingen.

7. Prestatieraster

Vanaf 2020 lag de inhoudelijke focus bij Muzelinck op de transitie van Muziekschool naar centrum voor de kunsten. We hebben deze ambities kunnen waarmaken en zijn herkend en erkend door onze belangrijkste opdrachtgever, de gemeente Oss, ondanks de vele bezuinigingen en lastenverhogingen in die jaren.

Intern zijn conclusies getrokken over de aanpak van verandertrajecten en is geleerd projectmatig te werken. Het begrotingsproces is rigoreus veranderd, waarbij we nu de slag maken naar een begroting vanuit een productievoorspelling op productniveau. Zo kunnen we helderder begroten op impact met verschuivingen en wijzigingen in productie en aanbod. Tevens is er een planning & control-cyclus opgesteld waarvoor monitoring- en sturingstools zijn ontwikkeld. Jaarlijks wordt met de Raad van Toezicht uitvoerig gesproken over risico's en monitoring.

Omdat we deelnemers tellen als unieke personen per cursus, geeft dit een beperkt beeld van ons bereik. Het aantal deelnames (bezoekmomenten) ligt met circa 100.000 aanzienlijk hoger dan het weergegeven deelnemersaantal in ons prestatieraster. In toekomstige rapportages hanteren we de term DCU (deelnemers contacturen), het totale aantal ervaren lessen, om beter te kunnen vergelijken met andere instellingen. Wij bereiken veel bezoekers via evenementen, daarom zijn we gestart met registratie van deze bezoekers zodat ook de impact op het aantal bereikte Ossenaars duidelijk wordt.

We werken momenteel aan het verbeteren van dit proces, echter het is op dit moment nog niet volledig geoptimaliseerd en gevoelig voor fouten. Tegen het einde van het tweede kwartaal van 2024 streven wij ernaar dit te hebben voltooid, zodat we de vele tienduizenden contactmomenten en duizenden contacturen kunnen koppelen aan de inzet van onze medewerkers.

De aantallen in ons prestatieraster zijn gefundeerd gecalculeerd, waarbij op bepaalde onderdelen een groeimodel is verwerkt. In een aantal gevallen zijn de aantallen deelnemers laag gehouden om ervoor te zorgen dat de voorgenomen prestaties het minimumaantal aangeven, met de verwachting dat we meer deelnemers zullen bereiken.

Monitoring

Op basis van de voorziene prestaties passen we de structuur van de monitoring- en sturingstools aan. Op deze wijze kan op ieder moment inzicht verkregen worden over de voortgang van de productie en de realisatie van prestaties. Daarnaast ontwikkelen we nieuwe rapportages die horen bij de inrichting van doelgroepen zoals die in het plan zijn benoemd.

Prestatierooster

Programmalijn	Aantal activiteiten 2025	Aantal deelnemers 2025	Aantal activiteiten 2026	Aantal deelnemers 2026	Aantal activiteiten 2027	Aantal deelnemers 2027	Aantal activiteiten 2028	Aantal deelnemers 2028
KunstOntmoeting lessen en cursussen kort								
tm 12 jaar	74	539	76	560	80	583	83	606
13-20 jaar	115	96	119	100	124	104	129	108
21 jaar en ouder	183	877	190	912	198	949	206	987
KunstOntmoeting lessen en cursussen lang								
tm 12 jaar	102	216	106	225	110	234	114	243
13-20 jaar	118	115	123	119	128	124	133	129
21 jaar en ouder	157	209	163	217	170	226	176	235
KunstOntmoeting (evenementen)								
alle leeftijden	91	967	94	1006	98	1046	102	1088
CMK								
tm 12 jaar	662	10917	688	11353	716	11807	745	12280
21 jaar en ouder	2	43	2	45	2	47	2	49
Kunst&Geluk								
tm 12 jaar	193	1142	200	1188	208	1235	217	1285
21 jaar en ouder	17	173	18	180	19	187	19	195
alle leeftijden	216	1082	225	1125	234	1170	243	1217
KunstLeren								
tm 12 jaar (PO)	5133	8522	5339	8863	5552	9217	5774	9586
13 tm 20 jaar (VO)	13	32	13	34	14	35	15	36
alle leeftijden	345	1082	359	1125	373	1170	388	1217
Totaal	7420	26011	7717	27052	8025	28134	8346	29259

De aantallen deelnemers en activiteiten voor de Proeftuin, Muzekracht (wanneer dit verder wordt uitgebouwd) en combinatiefunctionarissen (net van start) zijn niet meegenomen.

8. Randvoorwaarden: Huisvesting en financiën

Muzelinck: Bouwend aan een toekomst vol creatieve mogelijkheden!

In 2022 stond Muzelinck voor een uitdagende taak: het definiëren van een nieuwe werkwijze voor de ontwikkeling van een gloednieuw kunstencentrum en theater. Met enorme tijdsdruk op de schouders vertaalden we onze visie naar een gedegen plan van eisen (PVE). Onze focus lag op het creëren van ruimtes waarin grote aantallen bezoekers konden genieten van creatieve activiteiten, van ateliers tot amateurkunstenaars die ruimte nodig hebben voor hun passie. Maar we vroegen onszelf ook af: wie zijn onze medebewoners eigenlijk? Zijn ze slechts huurders van ruimte, of partners in onze missie?

In het afgelopen halfjaar hebben we onze boodschap versterkt. We zijn meer dan een kunstencentrum; we zijn een levendige hub voor cultuureducatie en -participatie, een broedplaats waar kunst en cultuur bloeien en waar diverse gemeenschappen samenkomen.

Ruimte voor vernieuwing

Tijdens het ontwerpproces ontstond er verder gaande behoefte aan flexibele ruimtes voor experimenteren en multidisciplinair werken. We hebben onze ontwerpen herzien om deze ruimtes te integreren, waardoor we kunnen inspelen op de behoeften van onze Osse gemeenschap.

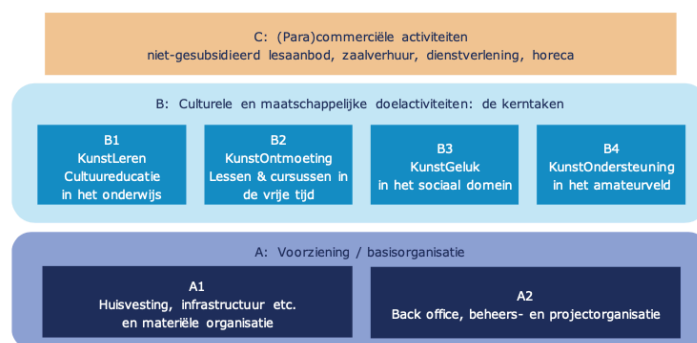
Toegankelijkheid en Decentralisatie

Door ruimtes samen te voegen en creatief om te gaan met de beschikbare vierkante meters, creëren we binnen de kaders een rijke leeromgevingen die beter benut kunnen worden. We richten ons ook op het programmeren van activiteiten in wijken en dorpen, waar amateurkunst een integraal onderdeel vormt van het sociale leven.

Meerjarenbegroting 2025-2028

Om de bedrijfsvoering van Muzelinck inzichtelijk te maken, hebben we de exploitatie met behulp van het door Berenschot ontwikkelde Iglo-model geordend. Alle baten en lasten vanuit de laatste jaarrekening en de prognose van het lopende jaar, maar ook de meerjarenbegroting kunnen worden verdeeld over A, B en C en daarbinnen naar specifieke functies. Hierdoor wordt het saldo eigen baten minus lasten en daarmee subsidie behoefte, per functie duidelijk.

Een belangrijk aspect is dat alle personeelslasten zijn toegerekend aan deze verschillende functies. De eigen inkomsten zijn onderverdeeld naar de functies, waarbij gebruikelijk is dat die er niet zijn voor de functies in A. Dat creëert een realistisch beeld van de huidige en toekomstige baten en lasten per functie.



In een afzonderlijk document presenteren wij de meerjarenbegroting in het IGLO-model. Hieronder wordt op het niveau van het jaarverslag de meerjarenbegroting weergegeven, conform de gebruikelijke presentatiemethode.

Stichting Muzelinck Centrum voor de Kunsten

	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
BATEN				
Exploitatiesubsidies	€ 1.199.354	€ 1.271.315	€ 1.322.168	€ 1.375.055
Les- en inschrijfgelden	€ 284.960	€ 296.358	€ 308.213	€ 320.541
Projecten	€ 931.840	€ 994.114	€ 1.024.478	€ 1.106.058
Overige baten	€ 58.240	€ 60.570	€ 62.992	€ 65.512
	€ 2.474.394	€ 2.622.357	€ 2.717.851	€ 2.867.166
LASTEN				
Kosten cursussen	€ 15.600	€ 16.224	€ 16.873	€ 17.548
Kosten projecten en zakelijke ac	€ 782.080	€ 835.863	€ 860.838	€ 931.811
Lonen en salarissen	€ 878.800	€ 913.952	€ 950.510	€ 988.531
Sociale lasten	€ 164.944	€ 171.542	€ 178.403	€ 185.539
Pensioenlasten	€ 145.496	€ 151.316	€ 157.369	€ 163.663
Overige personeelskosten	€ 203.400	€ 211.536	€ 219.997	€ 228.797
Afschrijvingen	€ 27.040	€ 28.122	€ 29.246	€ 30.416
Huisvestingskosten	€ 321.360	€ 334.214	€ 347.583	€ 361.486
Exploitatie- en machinekosten	€ 6.240	€ 6.490	€ 6.749	€ 7.019
Kantoorkosten	€ 62.400	€ 64.896	€ 67.492	€ 70.192
Verkoopkosten	€ 43.232	€ 44.961	€ 46.760	€ 48.630
Algemene kosten	€ 74.350	€ 77.324	€ 80.417	€ 83.634
Bestuurskosten	€ 1.560	€ 1.622	€ 1.687	€ 1.755
Andere kosten/Verhuizing		€ 100.000		€ 200.000
Totaal som der kosten	€ 2.726.502	€ 2.958.062	€ 2.963.924	€ 3.319.021
Bedrijfsresultaat	€ -252.108	€ -335.705	€ -246.073	€ -451.855
Financiële baten en lasten	€ -3.120	€ -3.245	€ -3.375	€ -3.510
Resultaat	€ -255.228	€ -338.950	€ -249.448	€ -455.365

Toelichting op de meerjarenbegroting

Stichting Muzelinck Centrum voor de Kunsten

Toelichting meerjarenbegroting 2025-2028

2025

- Basis is de begroting 2024

- Exploitatiesubsidie + 8 %

- Overige baten + 4 %

- Waarbij voor de projecten het volgende geldt:

projecten + 4 % =	€ 583.440
Combinatiefunct.	€ 88.400
Project Ruwaard	€ 235.000
Project Muzekracht	€ 25.000
	<u>€ 931.840</u>

- Kosten cursussen en projecten + 4 %

- Waarbij voor de projectkosten het volgende geldt:

projecten + 4 % =	€ 548.080	
Project Ruwaard	€ 211.500	marge 10 %
Project Muzekracht	€ 22.500	marge 10 %
	<u>€ 782.080</u>	

- Alle overige kosten + 4 %

- Personeelskosten incl. kosten combinatiefunctionaris:

Lonen en salarissen	€ 61.880
Sociale lasten	€ 14.144
Pensioenlasten	€ 12.376
	<u>€ 88.400</u>

- Vervolgens de volgende kosten verlaagd:

Website was € 35.880 - € 20.000 = € 15.880

Accountantskosten was € 20.800 - € 7.500 = € 13.300

Administratiekosten was € 22.880 - € 7.500 = € 15.380

Overige personeelskosten (ZKV) was € 29.120 - € 15.000 = € 14.120

Overige algemene kosten was € 18.720 - € 10.000 = € 8.720

Deze doorrekening leidt tot een resultaat over 2025 van -/- € 255.228

2026

- Basis is de begroting 2025

- Exploitatiesubsidie + 6 %

- Overige baten + 4 %

- Waarbij voor de projecten het volgende geldt:

projecten + 4 % =	€ 877.178	incl. Ruwaard
Combinatiefunct.	€ 91.936	
Project Muzekracht	€ 25.000	extra in 2026 > in totaal € 50.000
	<u>€ 994.114</u>	

- Kosten cursussen en projecten + 4 %

- Waarbij voor de projectkosten het volgende geldt:

projecten + 4 % =	€ 813.363	incl. Ruwaard
Project Muzekracht	€ 22.500	marge 10 %
	€ 835.863	

- Alle overige kosten + 4 %, verder geen correcties toegepast

- Als overige lasten in verband met mogelijke tijdelijke verhuizing € 100.000 opgevoerd

Deze doorrekening leidt tot een resultaat over 2026 van +/- € 338.950

2027

- Basis is de begroting 2026

- Exploitatiesubsidie + 4 %

- Overige baten + 4 %

- Geen bijzonderheden in de projecten, wel incl. € 235.000 Ruwaard

- Kosten cursussen en projecten + 4 %

- Geen bijzonderheden in de projectkosten

- Alle overige kosten + 4 %, verder geen correcties toegepast

- De overige lasten in verband met de verhuizing in 2027 weggehaald

Deze doorrekening leidt tot een resultaat over 2027 van +/- € 249.448

2028

- Basis is de begroting 2027

- Exploitatiesubsidie + 4 %

- Overige baten + 4 %

- Waarbij voor de projecten het volgende geldt:

projecten + 4 % =	€ 1.056.058	incl. Ruwaard
Project Muzekracht	€ 50.000	extra groei mogelijk > in totaal € 100.000
	€ 1.106.058	

- Kosten cursussen en projecten + 4 %

- Waarbij voor de projectkosten het volgende geldt:

projecten + 4 % =	€ 886.811	incl. Ruwaard
Project Muzekracht	€ 45.000	marge 10 %
	€ 931.811	

- Alle overige kosten + 4 %, verder geen correcties toegepast

- Als overige lasten in verband met de verhuizing € 200.000 opgevoerd

Deze doorrekening leidt tot een resultaat over 2028 van +/- € 455.365

Verdere opmerkingen:

Kosten huisvesting blijven op hetzelfde niveau als in begroting 2024

Vanaf 2025 hebben nieuwe projecten een winstmarge van 10%

In de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met de evt. effectuering van de Wet DBA

Combinatiefunctionaris is als baten opgenomen onder de projectopbrengsten en als kosten onder de personeelskosten.

Ontwikkeling van het stichtingsvermogen 2024-2028

Stichting Muzielinck Centrum voor de Kunsten

Stichtingsvermogen per 31-12-2022	€ 104.094	
Corona-ondersteuning Gem Oss ontv. in 2023	€ 74.319	na besluit RvT
Stichtingsvermogen 31-12-2022 na ondersteuning gemeente	€ 178.413	
Geprognoteerd resultaat 2023	€ -157.000	
Geprognoteerd Stichtingsvermogen per 31-12-2023	€ 21.413,00	
Programma-begroting Gem. Oss besluit 9-11-2023; 2023	€ 200.700,00	te ontvangen in 2024
Programma-begroting Gem. Oss besluit 9-11-2023; 2024	€ 246.470,00	te ontvangen in 2024
Geprognoteerd resultaat 2024	€ -370.787,00	
Geprognoteerd Stichtingsvermogen per 31-12-2024	€ 97.796,00	
Geprognoteerd resultaat 2025	€ -255.228,00	
Eénmalige aanzuivering vermogen i.v.m. kapitaal-eis	€ 240.000,00	*
Structurele extra bijdrage Gemeente Oss	€ 250.000,00	
Geprognoteerd Stichtingsvermogen per 31-12-2025	€ 332.568,00	
Geprognoteerd resultaat 2026	€ -338.950,00	
Bijdrage i.v.m. tijdelijke verhuizing	€ 100.000,00	
Structurele extra bijdrage Gemeente Oss	€ 250.000,00	
Geprognoteerd Stichtingsvermogen per 31-12-2026	€ 343.618,00	
Geprognoteerd resultaat 2027	€ -249.448,00	
Structurele extra bijdrage Gemeente Oss	€ 250.000,00	
Geprognoteerd Stichtingsvermogen per 31-12-2027	€ 344.170,00	
Geprognoteerd resultaat 2028	€ -455.365,00	
Bijdrage i.v.m. verhuizing	€ 200.000,00	
Structurele extra bijdrage Gemeente Oss	€ 250.000,00	
Geprognoteerd Stichtingsvermogen per 31-12-2028	€ 338.805,00	

* Gewenst eigen vermogen bedraagt 10 % van de exploitatiekosten.

Exploitatiekosten in 2024 bedragen € 2.369.300, hieruit vloeit een gewenst eigen vermogen van € 236.930. Eind 2024 is er derhalve een tekort van € 139.134.

Uit de meerjarenbegroting blijkt echter dat de exploitatiekosten de komende jaren minimaal € 2.600.000 bedragen, hierdoor daalt het vermogen jaarlijks onder de gestelde norm van de Gemeente Oss, derhalve wordt een éénmalige bijdrage in 2024 gevraagd van € 240.000.

Gevraagde bijdragen van de gemeente Oss

1. Per jaar, vanaf 2025 tot en met 2028, een structurele verhoging van de exploitatiesubsidie met € 250.000.
2. Een incidentele, eenmalige bijdrage in 2024 van € 240.000 ter ondersteuning van het herstel van het stichtingsvermogen.
3. In de begroting staan eenmalige bijdragen gevraagd in het kader van de huisvesting, graag gaan we over die bedragen in gesprek.