

Toetsing van meerjarenplan en meerjarenbegroting van Muzelinck in relatie tot huidige subsidie

In opdracht van de gemeente Oss

Bastiaan Vinkenburg & Sam Branten

DEFINITIEF RAPPORT – 7 MEI 2024

Inhoud

	<i>pagina</i>
1. Aanleiding, vraagstelling en aanpak	3
2. Reflectie op het plan	6
3. Reflectie op de organisatie	11
4. Reflectie op de financiën	15
5. Perspectief op duurzame borging	23
6. Perspectief bij gelijkblijvende subsidie	27





1. Aanleiding, vraagstelling en aanpak

Aanleiding en vraagstelling

Aanleiding

Muzelinck is één van de kernpartners binnen de culturele infrastructuur van de gemeente Oss die zorgdraagt voor cultuureducatie en cultuurparticipatie in de brede zin. Muzelinck heeft zich ontwikkeld van een traditionele muziekschool tot een multidisciplinair centrum voor de kunsten. Afgelopen jaren is de transitie ingezet naar een brede en flexibele organisatie op het gebied van cultuureducatie en –participatie.

In de cultuurnota *Cultuur verbindt OnSS!* (2021) wordt gesteld dat de diensten en activiteiten van Muzelinck van belang zijn voor de algehele ontwikkeling van alle mensen in de gemeente Oss. De veranderende rol van Muzelinck wordt aangemoedigd. De effecten hiervan op de organisatie en financiering, ook met het oog op de nieuwe huisvesting vanaf 2027/2028, vragen echter aandacht.

Muzelinck is financieel en organisatorisch kwetsbaar gebleken. Incidentele middelen zijn nodig om structurele kosten voor personeel en huisvesting te dekken. De afhankelijkheid van tijdelijke subsidies van andere partijen is groot geworden. Met de huidige inflatie en bijstellingen van cao's stijgen de kosten zichtbaar maar de inkomsten stijgen niet in gelijke mate mee. Op 9 november 2023 heeft de gemeenteraad opdracht gegeven om te laten onderzoeken hoe de financiering van Muzelinck duurzaam geborgd kan worden.

Vraag aan Berenschot

De gemeente Oss heeft Berenschot gevraagd om, met medewerking van Muzelinck, onderzoek te doen naar de bedrijfsvoering en een rapport op te leveren, waarin:

- Helderheid wordt gegeven over de bedrijfsvoering in de huidige organisatorische vorm met de huidige financiering, inclusief inzicht in huidige en toekomstige huisvestingslasten;
- Advies wordt gegeven over de administratieve inrichting van de organisatie om in control te zijn rondom financiën en gezonde bedrijfsvoering: kortom een duurzaam financieringsmodel.

Omdat de te onderzoeken stukken van Muzelinck nog niet beschikbaar waren bij het vaststellen van de onderzoeksopdracht en de aanpak, is tijdens het onderzoek met enige regelmaat ruggespraak gepleegd met de opdrachtgever over de vraagstelling en de vorderingen. Uiteindelijk zijn het meerjarenplan 2025-2028 en de meerjarenbegroting 2025-2028 die ons zijn aangeleverd op 6 maart 2024 als uitgangspunt genomen voor dit onderzoek. Het onderzoek geeft, op basis van deze stukken, een beeld van de actuele situatie en een vooruitblik voor 2025-2028. Ook geven we inzicht in de gevolgen voor de waarde, het aanbod en de organisatie van Muzelinck als de basissubsidie toch niet wordt verhoogd.

Aanpak door Berenschot

Analyse van de bedrijfsvoering met het Iglo-model

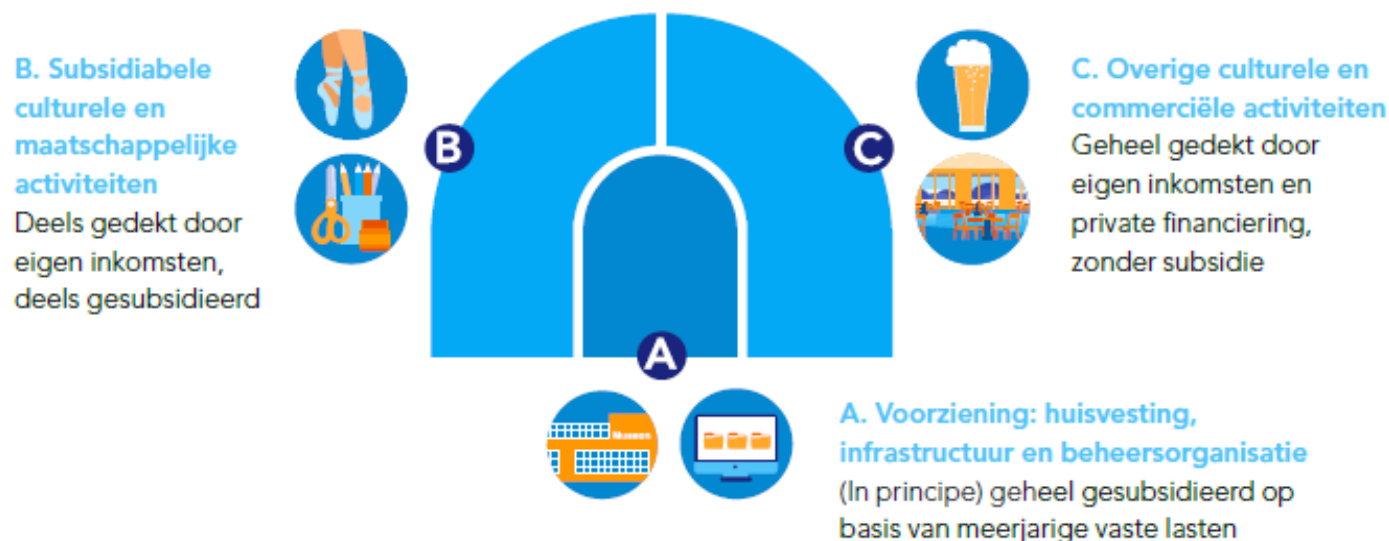
In samenspraak met de gemeente en Muzelinck hebben we gewerkt met het Iglo-model. Met dit model plaatsen we de bedrijfsvoering van de huidige en toekomstige situatie en het resulterende exploitatiesaldo in een beleidsmatig kader. Onze ervaring is dat dit een goede basis levert voor een gesprek tussen een gemeente en instelling over de wijze van financiering én over het realiseren van huidige en toekomstige prestaties.

Het Iglo-model van Berenschot

Het Iglo-model is ontwikkeld door Berenschot en wordt in de gehele cultuursector ingezet. Er is over gepubliceerd door de VNG als *best practice*. Het model wordt in diverse gemeenten gebruikt en het is zo op te stellen en in te vullen dat het aansluit bij de specifieke kerntaken van een culturele instelling. Het Iglo-model draait om het maken van onderscheid binnen de exploitatie in drie hoofdonderdelen A, B en C:

Interactief en iteratief proces

We hebben een specifieke versie van het Iglo-model ontwikkeld voor de kerntaken van Muzelinck (zie pagina 11). Muzelinck heeft dit model gebruikt bij het opstellen van het meerjarenplan en de meerjarenbegroting. We hebben de conceptversies doorgesproken met Muzelinck en waar nodig hebben we richting gegeven aan de afronding van de plannen. Tot slot hebben we de definitieve versies van het meerjarenplan en de meerjarenbegroting beoordeeld. In dit rapport geven wij onze bevindingen over het plan, over de organisatie en over de toekomstige financiën. We geven tevens inzicht in de gevolgen als de subsidie niet wordt verhoogd.





2. Reflectie op het plan

Muzelinck presenteert zich enthousiast en ambitieus

Opzet en onderdelen van het Meerjarenplan

Muzelinck heeft op 6 maart 2024 aan ons het Meerjarenplan 2025-2028 gestuurd, dat is opgesteld door de interim-directeur en afgestemd met het MT en de RvT. Het plan is, op verzoek van gemeente Oss, in korte tijd opgesteld met het oog op politieke besluitvorming in voorjaar 2024. Het plan beschrijft in 30 pagina's hoe Muzelinck zich de komende jaren gaat manifesteren in Oss en Bernheze.

De volgende onderwerpen worden in het plan behandeld:

1. Ambitie
2. Missie, visie en kernwaarden
3. Omgevingsscan lokaal, regionaal en internationaal
4. Programmalijnen
5. Markt, doelgroepen en stakeholders
6. Personeel en organisatie en codes
7. Prestatieraster
8. Randvoorwaarden: huisvesting en financiën

Het plan is een samenvatting van beleidsmatige wensen en keuzes en de daaruit voortvloeiende gevolgen voor de organisatie. Mede op ons verzoek schetst het plan zo het *wat*, het *hoe* en het *voor* en *door wie*.

Onze bevindingen over de opzet en onderdelen

Het Meerjarenplan is met stoom en kokend water tot stand gekomen. Er is in enkele maanden veel werk verricht door de interim-directeur en het team van Muzelinck op zowel beleidsmatig als organisatorisch en financieel vlak. Er zijn veel stukken opgesteld die als onderlegger voor dit plan dienen, en waaruit in deze versie een goede, overzichtelijke en informatieve selectie is gemaakt.

Het plan straalt enthousiasme en ambitie uit, maar is ook reflectief. Het schetst een aantrekkelijk perspectief. Het plan laat ook zien dat de organisatie sterk in ontwikkeling en nog zoekend is. De programmalijnen geven aan wat de organisatie wil gaan doen, al is het nog niet uitgekristalliseerd. Daardoor is er ook ruimte om met stakeholders samen te sturen op de toekomstige activiteiten, projecten en prestaties.

Op ons verzoek geeft het plan inzicht in de huidige formatie en inrichting van de organisatie. Daaruit blijkt dat op deze gebieden al diverse stappen zijn gezet en dat wordt geanticipeerd op de toekomst.

Het laatste hoofdstuk heet terecht Randvoorwaarden. Als Muzelinck de kans wil krijgen om zijn ambities te realiseren, is ondersteuning van de gemeente ten aanzien van huisvesting maar vooral financiën onmisbaar. Het plan is niet geschreven als subsidieaanvraag maar het beroep dat ermee wordt gedaan op de gemeente, vinden wij terecht.

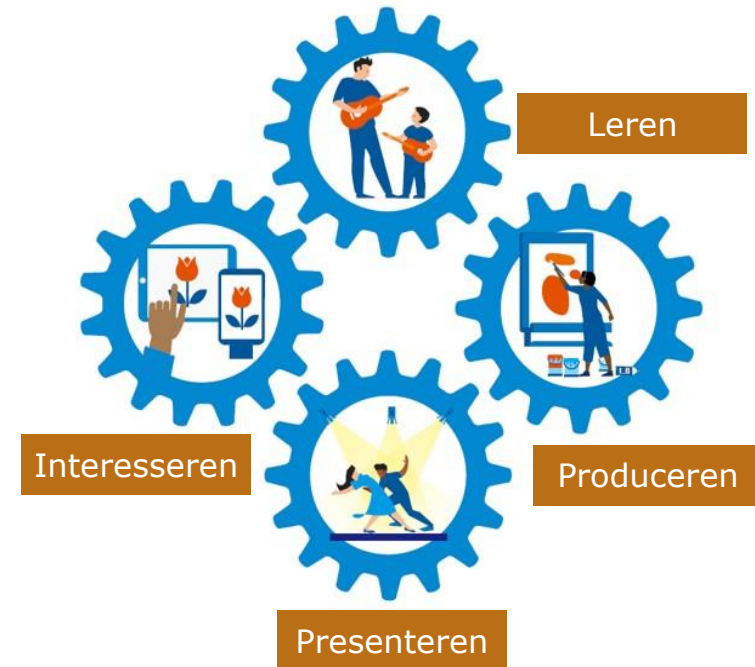
Muzelinck versterkt zijn rol in het culturele ecosysteem

Een gezond cultureel ecosysteem is een complete cyclus

Muzelinck maakt al lange tijd deel uit van de culturele infrastructuur van de gemeente Oss en is, zoals ook blijkt uit de Cultuurnota *Cultuur verbindt OnSS*, een van de instellingen die een structurele en bijzondere functie vervullen. Muzelinck is niet alleen een voorziening binnen de fysieke infrastructuur, maar ook een essentieel onderdeel van het culturele ecosysteem, waarvoor geldt dat meer soorten culturele activiteiten, initiatieven en inspanningen elkaar versterken maar ook van elkaar afhankelijk zijn.

Kenmerkend voor een ecosysteem is dat als bepaalde elementen verloren gaan, het soms jaren werk en veel inspanning kan kosten om weer een gelijksoortige voorziening terug te krijgen, en de kans is groot dat het nooit meer op het gewenste niveau terugkomt.

Er zijn verschillende invalshoeken denkbaar bij het bepalen van wat de vitale onderdelen van het lokale culturele ecosysteem zijn. Het model van de culturele cyclus is goed bruikbaar om de toegevoegde waarde van de programmalijnen van Muzelinck voor de bewoners, scholen en culturele instellingen in Oss en omgeving te beschrijven. Muzelinck speelt hier al wel op in, maar kan zijn betekenis voor Oss in toekomstige plannen nog meer benadrukken.



- **Leren** gebeurt in het reguliere onderwijs, bij muziekscholen/kunstencentra en in amateurkunstverband
- **Producers** van kunst vindt plaats in werk- en oefenruimten, zowel voor amateurs als voor professionals.
- **Presenters** van kunstuitingen voltrekt zich op podia en festivals, in galleries, bibliotheken, musea en zelfs de openbare ruimte.
- **Interesseren** voor kunst gebeurt via allerlei acties voor en door culturele instellingen, vaak in samenwerking met andere maatschappelijke domeinen

De vier programmaliijnen kennen eigen ontwikkelpaden

Rolopvatting en programmaliijnen

Muzelinck stelt in het plan: *“onze rol evalueert van louter aanbieder naar regisseur en expert in cultuureducatie en –participatie. 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.”* Deze transformatie is ingezet sinds 2020 en is in praktijk zichtbaar door nieuwe initiatieven en samenwerkingen in en rond Oss.

Muzelinck presenteert in het plan voor 2025-2028 vier programmaliijnen, die worden beschreven in ambities en geïllustreerd met activiteiten:

- 1) **KunstLeren** – cultuureducatie in het primair onderwijs, met CMK en Muzekracht (vijfde schooldag), en met middelen van NPO en WDV.
 - 2) **KunstOntmoeting** – vrijetijdsaanbod in diverse disciplines
 - 3) **KunstGeluk** – programma’s in het sociaal domein (m.n. Ruwaard en Schadewijk)
 - 4) **KunstOndersteuning** – steun en evenementen voor het amateurveld
- Muzelinck kan voortbouwen op diens jarenlange ervaring in de educatieve programmaliijnen 1) KunstLeren en 2) KunstOntmoeting en heeft daarvoor een aantal docenten in dienst en in een schil om zich heen. Voor programmaliijnen 3) KunstGeluk en 4) KunstOndersteuning geldt dat nog niet. Daar wordt nog in projecten geëxperimenteerd en er worden nieuwe functionarissen voor ingezet die hun rol nog verkennen.

De waaier gaat zich ontvouwen

Wij vinden de inzet van Muzelinck op deze vier programmaliijnen verstandig. Het sluit aan op bredere ontwikkelingen en kansen.

We vinden het ook logisch dat voor de nieuwe programmaliijnen nog niet helder is hoe de uitvoering zal zijn en welke resultaten daar zullen worden geboekt. Waar Muzelinck al vier visueel gelijkwaardige kwadranten toont, zien wij een zich nog verder ontvouwende waaier.

Voor het slagen van de ontwikkeling van de vier programmaliijnen is wel acceptatie en waardering van betrokkenen nodig. Zo moeten leerlingen, ouders en scholen zich aangesproken moeten blijven voelen door het lesaanbod en de aanvullende activiteiten.

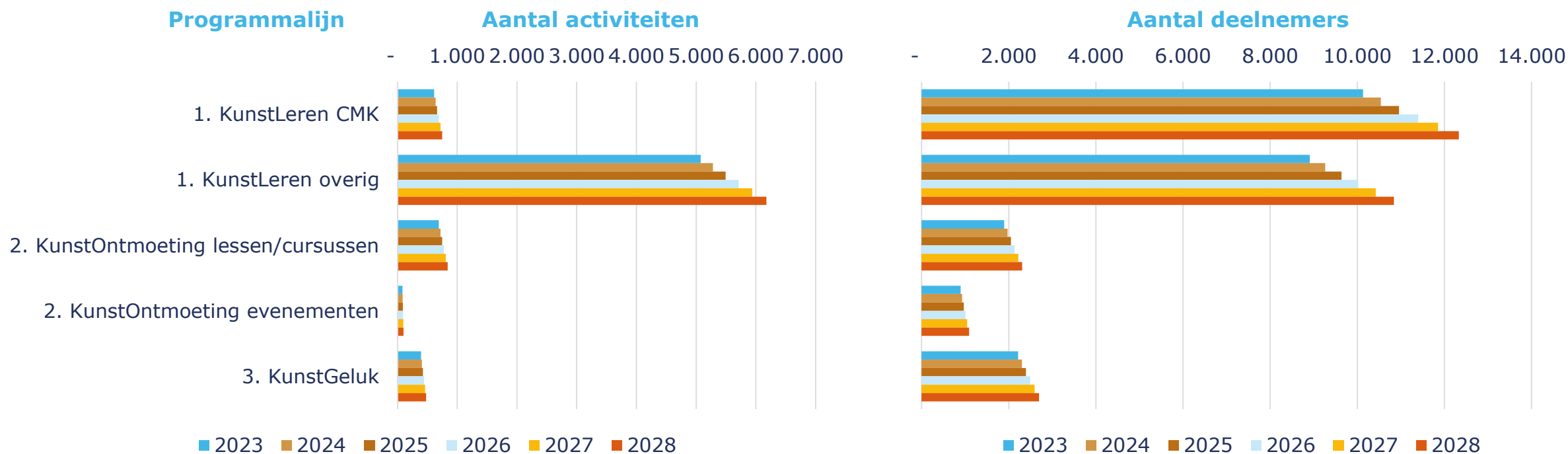
Het welslagen van KunstOndersteuning en KunstGeluk de komende jaren hangt sterk af van de samenwerking met partners en de steun van de gemeente Oss.



Activiteiten en bereik in de programmalijnen nemen toe

Ramingen van activiteiten en bereik

Muzelinck heeft ramingen opgesteld van het aantal activiteiten en het aantal deelnemers daaraan. Deze cijfers vormen ook de onderleggers voor de baten (zoals lesgeelden en deelnemersbijdragen) en lasten (zoals personele inzet) van de Meerjarenbegroting. Wat het ramen en het beoordelen van deze cijfers ingewikkeld maakt, is dat een leerling in de vrije tijd (2. KunstOntmoeting lessen/cursussen) veel vaker en intensiever contact heeft, namelijk een wekelijkse eigen les, dan een kind dat met zijn schoolklas via CMK één workshop krijgt. Ons valt op dat de aantallen activiteiten en deelnemers maar beperkt en evenredig stijgen. Niet alle ambities zijn zichtbaar in deze cijfers. Muzelinck geeft aan dat de cijfers voor de Proeftuin, Muzekracht (als dit wordt uitgebouwd) en combinatiefunctionarissen voor KunstOndersteuning (net van start) niet zijn meegenomen in deze overzichten.

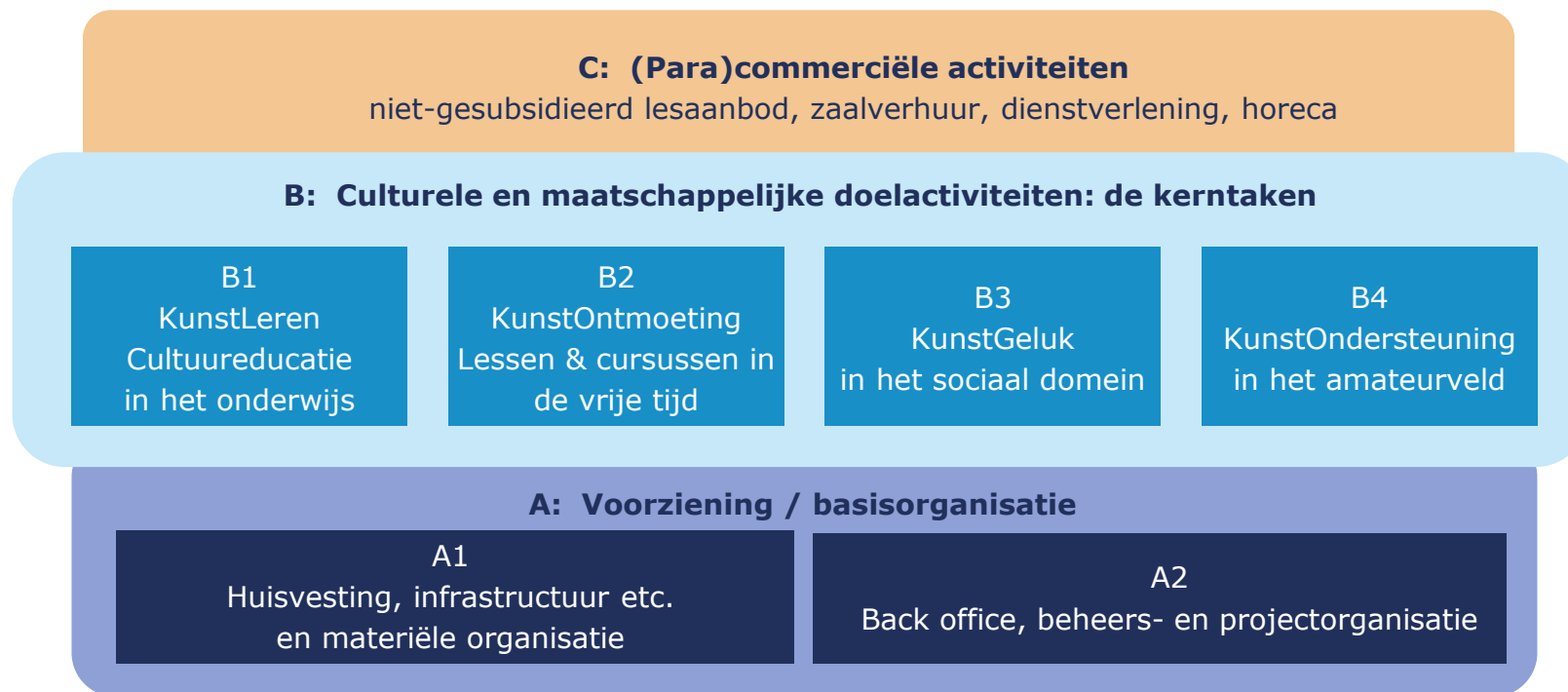




3. Reflectie op de organisatie

Een specifiek Iglo-model voor Muzelinck

De gemeente Oss is al langere tijd in gesprek met Muzelinck over de bedrijfsvoering. Berenschot is gevraagd om in dit onderzoek Muzelinck te helpen om de bedrijfsvoering meer inzichtelijk te maken, en om daarvoor het gedachtegoed van het Iglo-model te hanteren. In overleg met de gemeente en vooral met Muzelinck, hebben we aan het begin van ons onderzoek een specifiek Iglo-model aan Muzelinck aangeleverd. Muzelinck heeft, samen met de accountant en met aanvullende externe ondersteuning, de formatie, prestaties en de begroting conform dit specifieke Iglo-model ingedeeld.



In dit hoofdstuk reflecteren we op de organisatieinrichting volgens dit model, in het hoofdstuk hierna op de begroting 2025-2028.

De essentie van het Iglo-model is dat duidelijk wordt welke functies worden vervuld en welke personele inzet daarbij hoort. De voorziening (delen A1 en A2) zijn voorwaarden om de kerntaken B1 t/m B4 te kunnen verrichten. De voorziening zelf creëert geen inkomsten en moet dan ook geheel worden gefinancierd uit subsidies van de gemeenten, als deze wensen dat Muzelinck kerntaken realiseert.

Hoewel met het Iglo-model verschillende bedrijfsonderdelen en inhoudelijke programma's apart gepresenteerd worden, wil dat niet zeggen dat deze onderdelen los staan van elkaar. Integendeel: A is randvoorwaardelijk en B1 t/m B4 versterken elkaar binnen het culturele ecosysteem van Oss, ofwel de culturele cyclus (zie pagina 8). Zo is KunstOntmoeting (leren) het vervolg op KunstLeren (interesseren en leren) en dat leidt tot KunstOndersteuning.

Muzelinck is inmiddels een flexibele projectorganisatie

Muzelinck heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld van een traditioneel centrum voor de kunsten tot een brede organisatie op het gebied van cultuureducatie en –participatie, met werkzaamheden in de vrije tijd, het onderwijs en in het sociale domein. Muzelinck biedt uiteenlopende diensten en activiteiten voor verschillende werkvelden en markten, met diverse doelgroepen en samenwerkingspartners. De organisatie vervult daarbij verschillende rollen. Deze gewijzigde positionering heeft zich vertaald in de inrichting van de organisatie.

Aandacht en zorg voor organisatieontwikkeling

Van een organisatie met alle docenten in loondienst is Muzelinck nu een flexibele projectorganisatie met een hybride vorm. Dat heeft gevolgen voor de wijze van aansturing, de manier van werken en de (administratieve) processen. Er dan ook veel zorg besteed aan de organisatiestructuur en –cultuur, blijkt uit onderleggers. Er is een nieuw personeelsplan, met nieuw organogram en functiehuis. Ook ligt er een plan van aanpak om de aansturing en processen te professionaliseren, in lijn met de nieuwe organisatieinrichting. Op het vlak van organisatieontwikkeling zijn afgelopen periode al veel stappen gezet, maar Muzelinck is er nog niet. De verdere ontwikkeling en uitvoering van de vier programmalijnen vraagt ook op organisatieniveau aandacht.

Vaste kern met flexibele schil

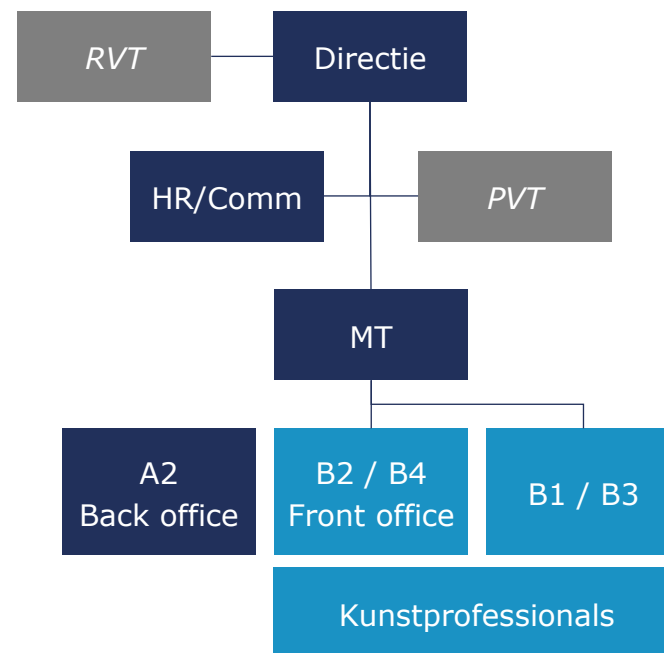
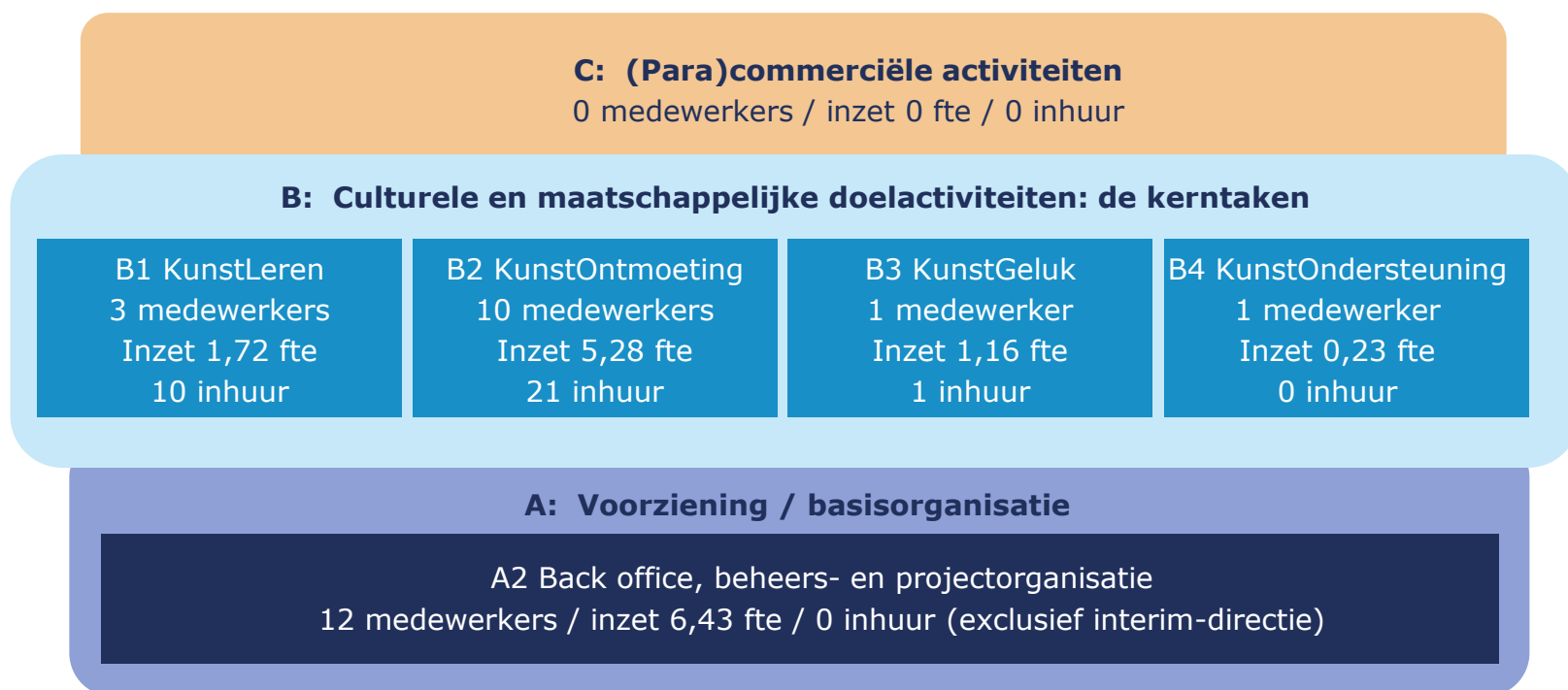
Muzelinck heeft een vaste kern van 25 medewerkers in dienstverband (14,8 fte) met daaromheen een flexibele schil van nu 32 zzp'ers (inzet bij elkaar opgesteld circa 2,5 fte, exclusief interim-directie).

In aantallen medewerkers is de verhouding tussen medewerkers met dienstverband en inhuur ongeveer 45/55%. In fte's is deze verhouding echter 85/15%. Het is bij cultuureducatie gebruikelijk dat heel veel mensen weinig werk per werkgever/opdrachtgever doen, of kleine aanstellingen hebben. Dat is een gevolg van projectmatig werken en het aanbieden van educatie in veel verschillende kunstdisciplines.

De organisatieontwikkeling van Muzelinck zal de komende jaren worden vervolgd, in aansluiting op de doorontwikkeling van de programmalijnen. Het lijkt ons verstandig dat de gemeente Oss regelmatig afstemt met Muzelinck of deze ontwikkelingen gelijke tred houden, ook met de behoeften van de gemeente. Ten behoeve van deze afstemming kan Muzelinck een transitieplan opstellen met daarin concrete mijlpalen, ook op organisatievlak.

De formatie en inhuur per 2024 conform het Iglo-model

Muzelinck heeft een overzicht aangeleverd waarin de formatie per 1 januari 2024 is beschreven, inclusief functies, inzet en loonkosten. Deze lijst is ongeveer ingedeeld naar het Iglo-model. In onderstaand plaatje zijn de 27 medewerkers die in dienst zijn verdeeld over de programmalijnen. Het organogram sluit ook ongeveer aan op het Iglo-model en is daarmee logisch. Omdat diverse personeelsleden in meer programmalijnen actief zijn, zoals managers en programmamedewerkers, heeft Muzelinck een verdeling van de inzet gemaakt die is doorgerekend in inzet in aantallen fte's per programmalijn. Daarnaast worden docenten c.q. kunstprofessionals ingehuurd. De aantallen maar met name de inzet zijn evenredig met de aantallen activiteiten en de kosten, die hierna zijn uitgewerkt. De formatie verandert de komende jaren maar heel beperkt, zo blijkt uit de meerjarenbegroting.

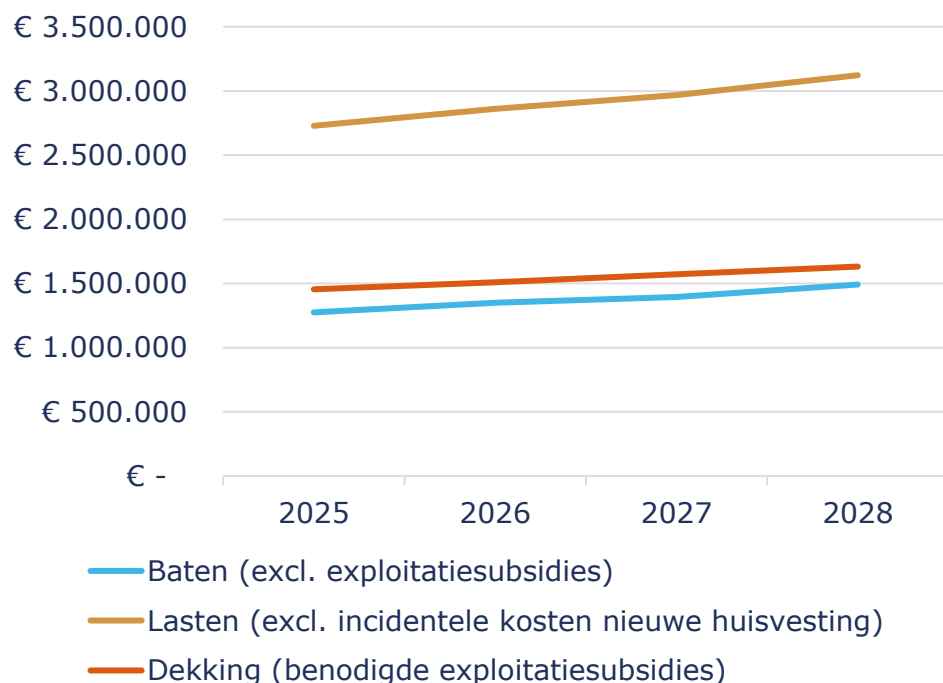




4. Reflectie op de financiën

De lasten stijgen sneller dan de eigen baten

Ontwikkeling baten en lasten



Dit hoofdstuk toont de baten exclusief exploitatiesubsidies van de gemeenten Oss en Bernheze. Alle grafieken tonen dus het resultaat vóór toedeling van exploitatiesubsidies aan deze onderdelen. Subsidies geormerkt voor specifieke projecten of programma's, zoals CMK of Fantastival, zijn wel meegenomen. Deze grafiek laat wel zien hoe groot de benodigde dekking is.

Toenemende kloof tussen eigen baten en lasten

De fors stijgende kosten volgen de trend die zichtbaar is in de volle breedte van de cultuursector. Deze stijging is het gevolg van de forse inflatie, maar ook stijgende personeelslasten door loonsverhogingen. Een organisatie als Muzelinck kan hier slechts op beperkte mate zelf op anticiperen. De eigen baten houden deze stijging niet bij, waardoor de kloof en daarmee het beroep op subsidie jaarlijks groeit.

Over de periode 2025-2028 wordt in de meerjarenbegroting rekening gehouden met een jaarlijkse inflatie van 4%, die aan zowel de baten- als lastenkant wordt meegenomen. Dat lijkt ons een verstandig uitgangspunt. In de periode daarvoor zijn de kosten sterker gestegen. Muzelinck rekent zelf met stijgende exploitatiesubsidies. Hierover zijn echter geen afspraken met de gemeenten gemaakt. Zie ook pagina 26.

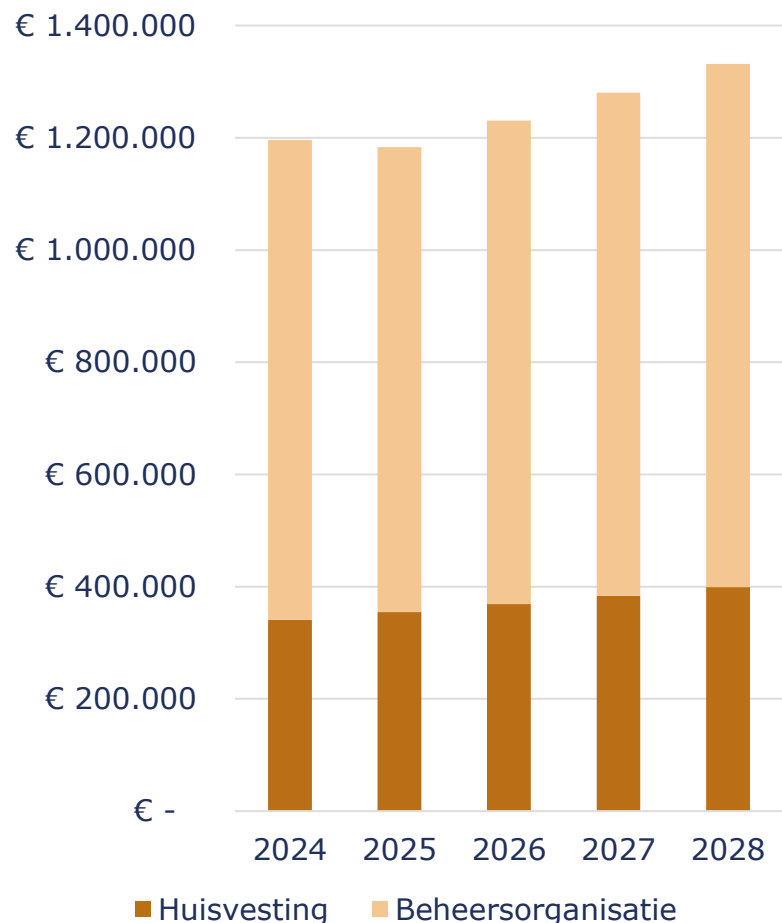
Stijgende personeelslasten (60% van begroting) vanwege fair pay

In de cultuursector vormen met name de stijgende personeelslasten een uitdaging. Voor de cao Kunsteducatie geldt vanaf 2024 een loonsverhoging van 6,5%. De Fair Practice Code, de gedragscode voor werken en ondernemen in de culturele en creatieve sector, zorgt ervoor dat zzp'ers kunnen rekenen op eerlijke en passende honoraria en vergoedingen. Deze code is ondertussen omarmd door overheden en fondsen. Dat wil zeggen dat om in aanmerking te komen voor subsidie een instelling de code moet onderschrijven en toepassen. Personeelskosten zijn de grootste kostenpost voor de Muzelinck: ruim 60% van de totale lasten. De gevolgen van de loonsstijgingen en *fair pay* zijn dan ook fors voor een organisatie als Muzelinck.

Op de volgende pagina's zoomen we in op de onderdelen van het Iglo-model.

Basisvoorziening (A) vergt 100% dekking door subsidie

**Ontwikkeling lasten A:
Basisvoorziening**



Onderdeel A, de basisvoorziening, betreft de huisvesting en infrastructuur en staforganisatie. Het zijn kosten die niet direct kunnen worden doorberekend naar programma's en projecten dan wel gebruikers/afnemers.

Vanaf 2025 snijdt Muzelinck in de algemene organisatiekosten (waaronder kosten voor de website, accountant, administratie en overige personeelskosten). Dat levert ten opzichte van de begroting 2024 een besparing op van in totaal € 60.000. In de daaropvolgende jaren wordt rekening gehouden met algemene inflatie van 4%.

Subsidie voor basisvoorziening is essentieel

Over het algemeen worden in de cultuursector de kosten voor deel A volledig gedekt door exploitatiesubsidie. Dit onderdeel levert namelijk geen eigen inkomsten op. Het is belangrijk dat de exploitatiesubsidie gelijke tred houdt met de inflatie en passend wordt geïndexeerd.

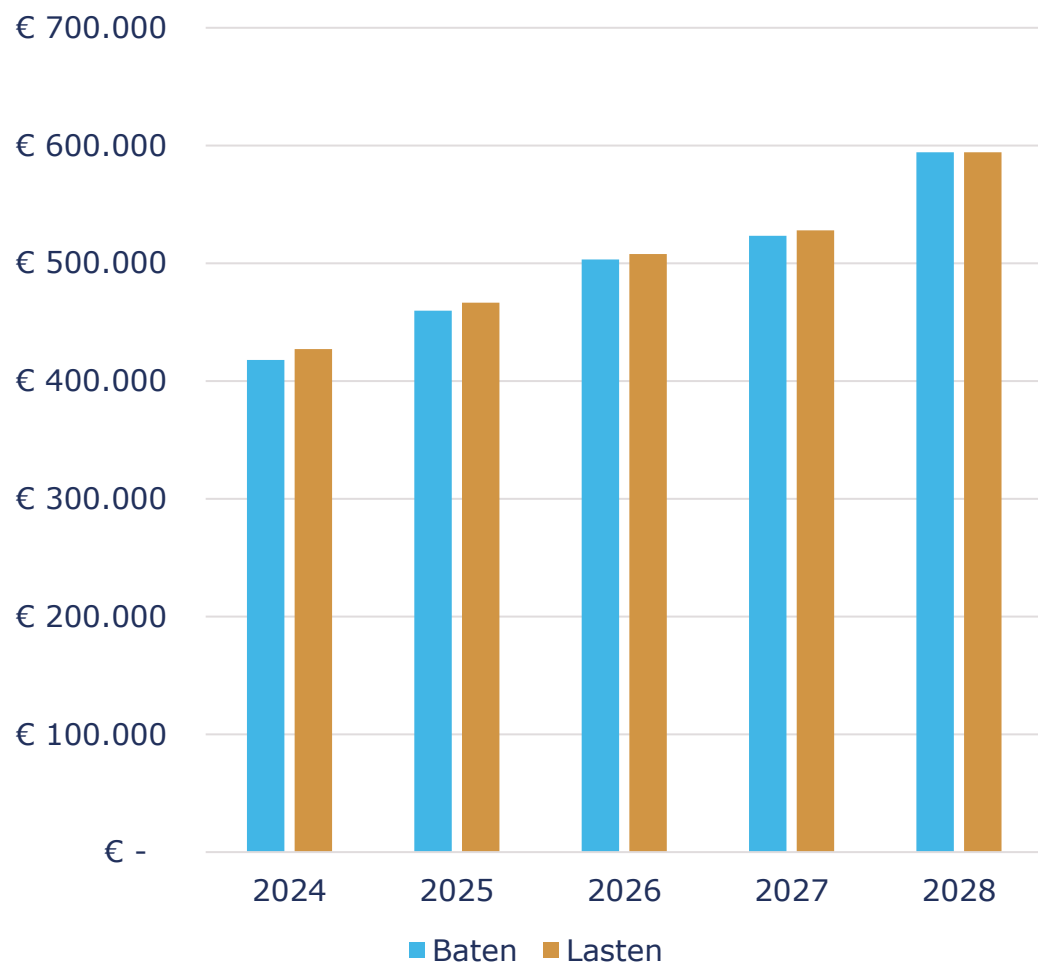
Voor de periode 2025-2028 is jaarlijks circa € 1.250.000 nodig om de kosten voor deel A, de basisvoorziening te dekken. Dat is meer dan de totale exploitatiesubsidies in 2024.

Hogere huisvestingslasten leiden tot een hogere subsidiebehoefte

Eventuele, nu nog niet geraamde hogere huisvestingslasten als gevolg van de verhuizing vanaf 2027/2028 moeten vertaald worden in een hogere exploitatiesubsidie. Structurele kostenstijgingen op dit onderdeel kunnen door Muzelinck niet worden opgevangen uit eigen inkomsten, zonder dat het ten koste gaat van de inhoudelijke activiteiten in deel B en daarmee afbreuk doet aan de culturele en maatschappelijke waarde van Muzelinck. De incidentele lasten voor verhuizingen die in de begroting zijn vermeld staan hier nog los van.

KunstLeren (B1) draait zo goed als kostendekkend

Ontwikkeling baten en lasten B1: KunstLeren



Onder KunstLeren vallen de cultuureducatieactiviteiten in het onderwijs. De baten op dit onderdeel worden gevormd door bijdragen van onderwijspartners en CMK subsidie van de gemeente Oss, de gemeente Bernheze en Fonds voor Cultuurparticipatie (via Kunstloc).

Stijgende baten en lasten door groei Muzekracht

Op het project Muzekracht (in het kader van 'de vijfde schooldag') wordt een stapsgewijze groei voorzien, die moet leiden tot in totaal € 100.000 aan extra baten aan het einde van de periode 2025-2028. Hierbij is rekening gehouden met een marge van 10%. De kosten stijgen met € 90.000. Wij vinden dit een realistische ambitie. Mogelijk kan de marge zelfs nog wat omhoog, omdat de beschikbare budgetten van scholen voor dergelijke programma's vaak best hoog (kunnen) zijn. Zij sparen immers zelf kosten uit door de lagere inzet van eigen personeel.

Kostendekkendheid is een goed streven voor KunstLeren

Dit onderdeel is zo goed als kostendekkend. Let wel, er wordt door Muzelinck uitgegaan van een jaarlijkse stijging van 4% in de baten en lasten. Dat geldt ook voor de programmasubsidie voor CMK. Als deze subsidie niet geïndexeerd wordt, maar de kosten stijgen wel, dan leidt dat tot een (klein) negatief resultaat op dit onderdeel. De verhoging van de vergoeding per leerling per 2024 is nog niet in de begroting verwerkt.

KunstOntmoeting (B2) vraagt om aanvullende subsidie

**Ontwikkeling baten en lasten B2:
KunstOntmoeting**



Onder KunstOntmoeting vallen de lessen en cursussen in de vrije tijd. De les- en inschrijfgelden van de cursisten zijn een belangrijke inkomstenbron op dit onderdeel. Daarnaast is er de projectsubsidie van de gemeente Oss voor het jaarlijkse straattheaterfestival 'Fantastival'.

In de meerjarenbegroting 2025-2028 wordt rekening gehouden met een jaarlijkse stijging van de baten en lasten van 4%, waaronder ook de projectsubsidie voor Fantastival. Bovendien wordt met ingang van 2025 een extra stap gezet van circa € 45.000 in baten en lasten.

Dit onderdeel is niet kostendekkend. Dat is gebruikelijk voor gesubsidieerde centra voor de kunsten die een brede doelgroep willen kunnen bereiken met aanbod in de vrije tijd. Op de volgende pagina lichten we dit nader toe.

Muzelinck heeft in de meerjarenbegroting op onderdeel B2 een tekort van gemiddeld circa € 250.000 per jaar over de periode 2025-2028.

Opbrengsten lessen en cursussen dekken inzet docenten

Vuistregels voor kostendekkendheid

Wat betreft de relatie tussen de opbrengst aan lesgeld en de kosten van de lessen worden er in de branche diverse vuistregels gehanteerd die uitgaan van een vorm van 'kostendekkendheid':

1. Volledig kostendekkend: de opbrengsten aan lesgeld dekken alle directe kosten: docentkosten, materialen, huur, publiciteit en de administratieve ondersteuning van de lessen.
2. Dekkend wat betreft de docentkosten: de opbrengsten aan lesgeld dekken de salariskosten van de docenten in loondienst.
3. Dekkend wat betreft de zzp-tarieven: de opbrengsten aan lesgeld corresponderen met de tarieven die de ingezette zzp'ers hanteren.

Muzelinck draait vrijwel docent-kostendekkend

Voor Muzelinck geldt dat de cursussen en lessen in vrije tijd vrijwel kostendekkend zijn wat betreft de kosten voor de docenten die hiervoor worden ingezet (zowel in loondienst als inhuur). De begrote inkomsten uit les- en inschrijfgelden zijn in 2024 € 274.000. De begrote docentkosten voor dit onderdeel zijn € 285.000.

Hogere kostendekkendheid leidt tot hogere prijzen

Streven naar hogere mate van kostendekkendheid zou tot gevolg hebben dat de prijzen voor de lessen en cursussen omhoog moeten. Hierdoor kan de toegankelijkheid van dit aanbod afnemen.

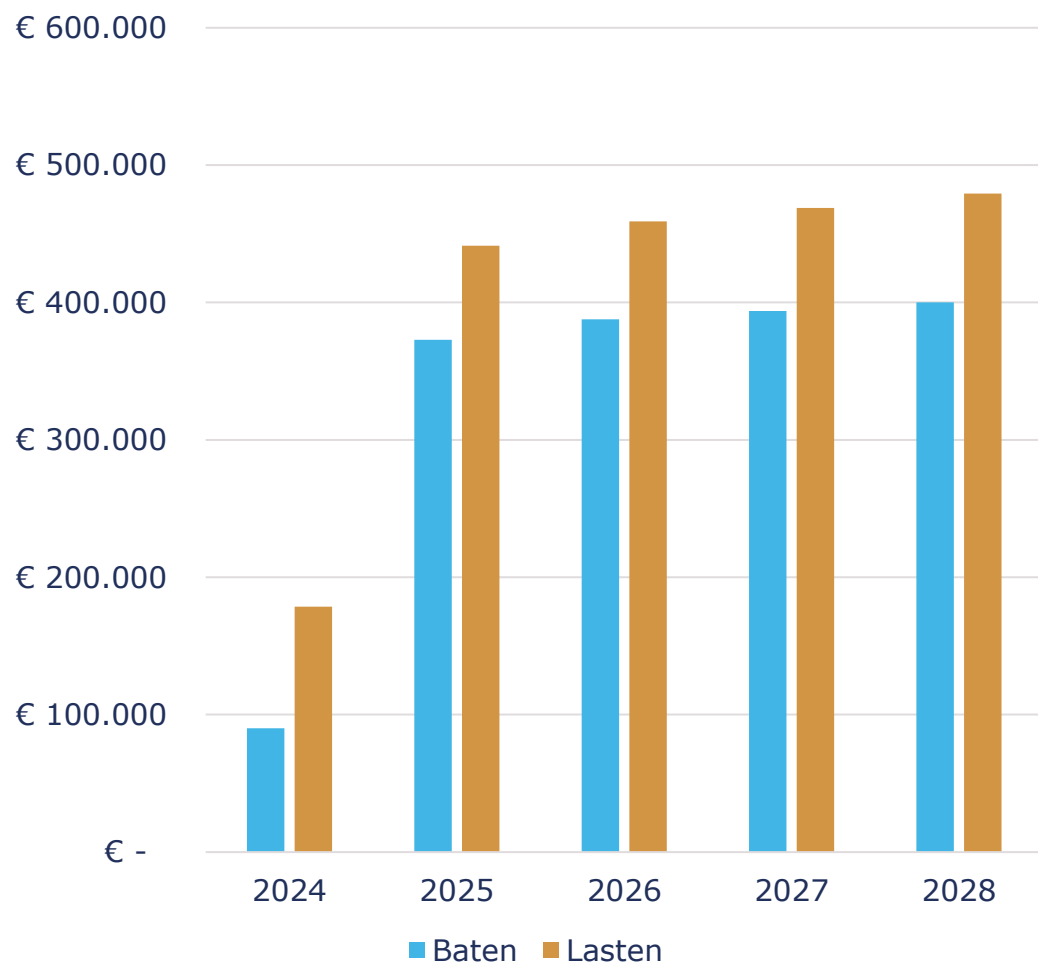
De kosten voor cultuureducatie in de vrije tijd lopen uiteen. Wij zien bij de gesubsidieerde centra voor de kunsten dat een jaar privélessen (uitgaande van 40 lessen van 30 minuten) tussen de € 500 en € 800 kost voor jeugd. Voor volwassenen is dat tussen de € 800 en € 1000. Bij Muzelinck kost een jaar privélessen (uitgaande van 36 lessen van 20 minuten) € 668 voor jeugd en € 809 voor volwassenen. Mede op basis van deze vergelijking, waarbij Muzelinck minder en kortere lessen biedt, zien wij zien dan ook weinig tot geen ruimte voor het verhogen van de lesgeld en cursusprijzen.

Subsidie is nodig om aanbod toegankelijk te houden

Om het aanbod van lessen en cursussen toegankelijk te houden onder een brede doelgroep is aanvullende subsidie nodig van € 250.000 per jaar, uitgaande van het geraamde aanbod aan lessen en cursussen.

KunstGeluk (B3) heeft domeinoverstijgende financiering

Ontwikkeling baten en lasten B3: KunstGeluk



Onder KunstGeluk vallen de projecten in het sociaal domein. De baten op dit onderdeel worden voor het grootste deel gevormd door bijdragen van partners zoals Brabant Wonen, subsidies uit andere domeinen en deelnemersbijdragen.

Als erkende partner in de Proeftuin Ruwaard, 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. In de meerjarenbegroting wordt hierop voorgesorteerd. Muzelinck gaat uit van € 235.000 extra inkomsten op dit onderdeel als gevolg van deze subsidietender. Dat is circa 5% van het in totaal beschikbare budget in de tender en circa 1% van het totale gemeentelijke budget van Oss in het sociaal domein. De kosten stijgen met € 211.500. Ook hier wordt, net als bij het project Muzekracht, een marge van 10% gehanteerd.

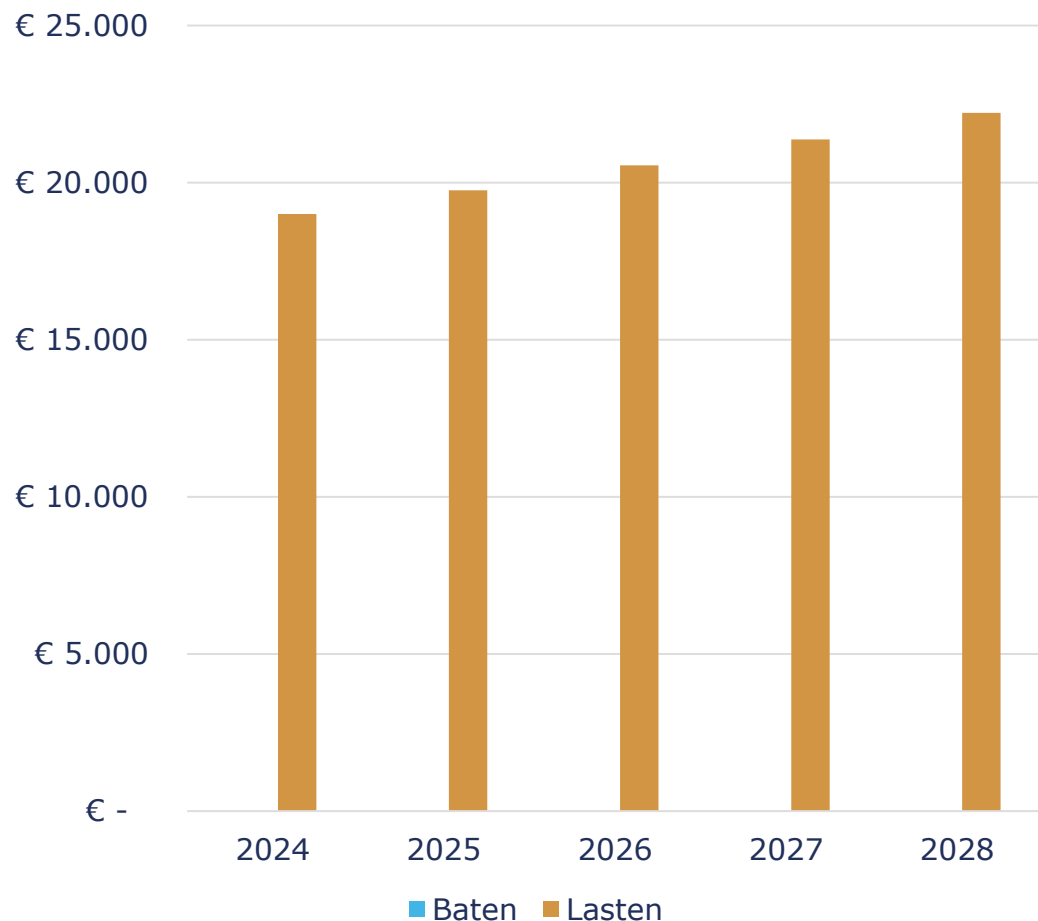
Subsidie is nodig om externe financiering aan te trekken

Ondanks de uiteenlopende inkomstenbronnen, is dit onderdeel niet geheel kostendekkend. Om te investeren in samenwerkingen, een proactieve rol te pakken en domeinoverstijgende financiering aan te boren, is een aanvullende subsidie nodig.

Muzelinck heeft in de meerjarenbegroting op onderdeel B3 een tekort van gemiddeld circa € 75.000 per jaar over de periode 2025-2028.

KunstOndersteuning (B4) betreft een nieuwe opdracht

**Ontwikkeling baten en lasten B4:
KunstOndersteuning**



KunstOndersteuning betreft de ondersteuning aan het amateurveld, zowel de georganiseerde verenigingen als non-formele initiatieven. De kosten betreft de inzet van een combinatiefunctionaris. Dit wordt gesubsidieerd door de gemeente vanuit de Brede SPUK-regeling, zo valt te lezen in het meerjarenplan. In de meerjarenbegroting is deze (rijks)subsidie echter nog niet goed toegerekend aan dit onderdeel.

In het meerjarenplan lezen we ook dat onder andere het Fantastival onder dit nieuwe programma zal gaan vallen. Ook dit is nog niet verwerkt in de meerjarenbegroting, waarbij de baten en lasten van dit project nog volledig worden toegerekend aan KunstOntmoeting.

De meerjarenbegroting gaat uit van een beperkt jaarlijks licht oplopend tekort van € 20.000, maar dit is naar ons idee geen representatief beeld van de kosten en baten op dit onderdeel.

Wij verwachten dat dit programma met de specifieke subsidies voor de combinatiefunctionaris en voor Fantastival kostendekkend zal zijn. Een andere benadering die dezelfde uitkomst heeft, is dat de baten die hiervoor kunnen worden gegenereerd taakstellend zijn voor de lasten.

Muzelinck heeft in de meerjarenbegroting op onderdeel B4 een tekort van gemiddeld circa € 20.000 per jaar over de periode 2025-2028. Dit zou eigenlijk kostendekkend zijn als de inkomsten (SPUK) aan dit onderdeel worden toegerekend.



5. Perspectief op duurzame borging

Het plan legt een goede basis, maar uitwerking is nodig

Ten aanzien van het Meerjarenplan zijn de voornaamste uitkomsten van dit onderzoek en onze aanbevelingen aan Muzelinck en de gemeente Oss:

Het plan verdient ondersteuning, maar vraagt nog wel om verdere uitwerking en monitoring

Muzelinck sluit met de opzet van de vier programmalijnen aan op bredere ontwikkelingen en kansen. De vertaling van het beleidsplan naar uitvoering is nog in ontwikkeling. Nog niet alle programmalijnen zijn uitgekristalliseerd, en dat is in dit stadium begrijpelijk. Het zou goed zijn als Muzelinck komende periode de programmalijnen verder uitwerkt. Het model van de culturele cyclus kan helpen om de meerwaarde voor Oss nog beter in beeld te brengen, en aansluiting te maken met de cultuurnota *Cultuur verbindt Oss*.

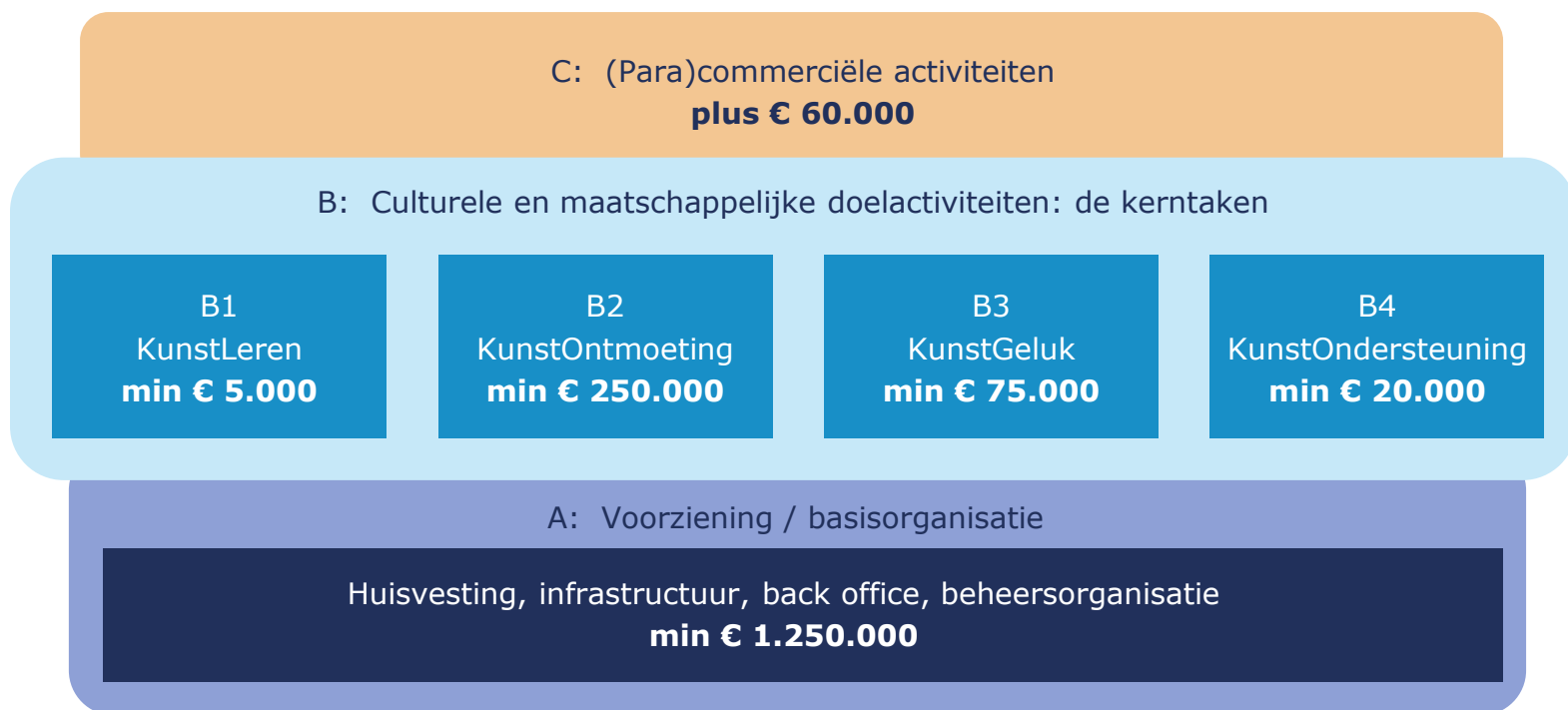
Wij bevelen aan de gemeente aan om Muzelinck te vragen een transitieplan op te stellen, met tussentijdse 'mijlpalen' (als toetsstenen) om op de voortgang te sturen en deze als gemeente te kunnen monitoren. Voor het realiseren van de ambities in het plan, zoals de vijfde schooldag, is ondersteuning van de gemeente en andere samenwerkingspartners, zeker die in onderwijs en maatschappelijke domeinen nodig. We bevelen de gemeente Oss aan om vinger aan de pols te houden bij de realisatie en doorontwikkeling van de nieuwe programmalijnen, want dat gaat niet vanzelf.

De organisatie heeft grote stappen gezet, maar organisatieontwikkeling blijft een aandachtspunt

Op het gebied van organisatieinrichting en functieinvulling heeft Muzelinck de afgelopen periode al veel vooruitgang geboekt. Er is een nieuw personeelsplan, met een nieuw organogram en een volwaardig functiehuis. Er is, naast een vaste beheersorganisatie en een kern van docenten, inmiddels ook een meer flexibele projectorganisatie opgetuigd met programmamedewerkers die actief zijn in de verschillende programmalijnen. Wij voorzien dat de organisatie inmiddels op orde is voor het realiseren van de ambities. Muzelinck ziet zelf dat er nog werk moet worden verricht aan professionalisering van aansturing en processen in lijn met de nieuwe organisatieinrichting. Er ligt een plan van aanpak om de aansturing en processen komende periode verder te professionaliseren, in lijn met de nieuwe organisatieinrichting.

Structurele tekorten op de voorziening en de kerntaken

Muzelinck heeft de meerjarenbegroting 2025-2028 opgesteld aan de hand van het specifieke Iglo-model. Op basis hiervan heeft dit onderzoek inzicht opgeleverd in de toegevoegde waarde, maar ook de tekorten op de verschillende onderdelen en kerntaken van Muzelinck. In onderstaand plaatje zijn de tekorten én de plus op deel C weergegeven, vóór toedeling van exploitatiesubsidies van de gemeenten Oss en Bernheze aan deze onderdelen en kerntaken. We vatten de ontwikkelingen per onderdeel en kerntaak hiernaast samen en trekken onze conclusie.



- Voor C zijn neveninkomsten geraamd waar nog geen kosten tegenover zijn voorzien. Dit betreft met name de verhuur van ruimtes en zakelijke workshops, maar ook recettes en bijdrage voor onderwijs in Bernheze die eigenlijk bij B horen.
- B1 KunstLeren kan worden gedekt met inkomsten uit het onderwijs en het programma CMK.
- Voor B2 KunstOntmoeting en B3 KunstGeluk is een flink tekort voorzien en aanvullende subsidie zal nodig zijn om waarde te creëren.
- B4 KunstOndersteuning kan kostendekkend zijn als alle inkomsten (SPUK) aan dit onderdeel worden toegerekend.
- De voorziening en basisorganisatie (deel A) moeten volledig uit subsidies worden gedekt.

Muzelinck heeft volgens onze analyse voor de onderdelen samen circa € 1.520.000 per jaar nodig aan exploitatiesubsidie over de periode 2025-2028, grotendeels voor A maar ook voor B2 en B3, waarbij B1 en B4 kostendekkend worden en deel C draagt bij.

De waardecreatie vereist hogere exploitatiesubsidies

De omvang van het structurele tekort is circa 4 ton per jaar

Uit de analyse met het Iglo-model blijkt dat de huidige exploitatiesubsidies van de gemeenten Oss en Bernheze niet het tekort van de voorziening dekken, laat staan de tekorten die worden voorzien voor de kerntaken. Muzelinck voert zelf per 2025 bezuinigingen door in de voorziening. Meer besparingen gaan ten koste van de activiteiten, en daarmee ook van de inkomsten. Tariefsverhogingen beperken de vraag en de toegankelijkheid. Vanuit de brede maatschappelijke functie van Muzelinck liggen alternatieve inkomstenbronnen zoals sponsoring of commerciële activiteiten niet voor het oprapen. Het structurele tekort vóór exploitatiesubsidies (de optelsom van de tekorten op de voorziening en de kerntaken zoals op de vorige pagina is beschreven) komt uit op gemiddeld € 1.520.000 per jaar voor de periode 2025-2028.

Voor dekking van dit tekort is structurele aanvullende exploitatiesubsidie nodig

Om de waarde in de programmalijnen te kunnen blijven realiseren, is een verhoging van de structurele exploitatiesubsidies nodig. Muzelinck rekent in 2024 met een totale exploitatiesubsidie van € 1.110.513, namelijk € 966.435 van de gemeente Oss (87%) en € 144.078 van de gemeente Bernheze (13%). Dit is exclusief projectsubsidies. Deze zijn al meegenomen in de dekking. Muzelinck heeft zelf in de Meerjarenbegroting zowel een jaarlijkse indexatie als verhogingen van de exploitatiesubsidies opgenomen, waardoor een lager tekort wordt gepresenteerd in het plan. Er is echter nog geen basis voor deze aannames, omdat er nog geen afspraken over zijn gemaakt met de gemeenten, dus wij rekenen deze verhoging niet mee. In onze analyse is nog geen rekening gehouden met hogere lasten door nieuwe huisvesting, incidenteel door verhuizingen en structureel door hogere lasten. Deze ontwikkelingen gaan leiden tot een betere voorziening voor Muzelinck en Oss, maar ook tot een hoger beroep op de gemeente Oss.

De omvang van het jaarlijkse tekort ten opzichte van de exploitatiesubsidies in 2024 is circa 4 ton. De gemeenten zullen zich moeten beraden op het verhogen van de exploitatiesubsidies om de structurele tekorten te helpen voorkomen en duurzame waardecreatie van Muzelinck mogelijk te maken. In het volgende hoofdstuk schetsen we de gevolgen voor Muzelinck als er geen verhoging van de structurele subsidie wordt toegekend.



6. Perspectief bij gelijkblijvende subsidie

Verkenning van de gevolgen bij gelijkblijvende subsidie

De gemeente Oss heeft ons gevraagd ook een analyse te maken van het perspectief voor de Muzelinck als zou worden besloten om géén aanvullende subsidie ter beschikking te stellen. Deze vraag is relevant vanwege een bredere afweging die de gemeente moet maken binnen het cultuurbeleid.

De context is onveranderd: Muzelinck is de afgelopen jaren zeer kwetsbaar gebleken, mede als gevolg van de doorgevoerde bezuinigingen in 2017. Incidentele middelen, projectsubsidies en bijdragen van andere partijen zijn nodig gebleken om bij te dragen aan de vaste lasten en de stijgende kosten te dekken. Het plan en de bijbehorende meerjarenbegroting 2025-2028 leiden gemiddeld tot een jaarlijks tekort van 4 ton. Om dit tekort bij bevrozing van de subsidie te voorkomen, is niet alleen een ander plan maar ook een drastische ingreep in de huidige bedrijfsvoering nodig. Sinds 2021 wordt de structurele subsidie van de gemeente Oss al aangevuld met incidentele middelen vanwege oplopende tekorten sinds de bezuinigingen.

De vraag die we in dit hoofdstuk beantwoorden is: *als de gemeenteraad geen extra subsidie beschikbaar stelt aan Muzelinck, welke dienstverlening kan ze dan overeind houden?* We hebben in de analyse hiervoor laten zien dat een besluit om geen aanvullende subsidie te verstrekken vooral grote gevolgen heeft voor B2 KunstOntmoeting, dus de cultuureducatie in de vrije tijd in de vorm van lessen, cursussen, workshops en uitvoeringen. Dat is (zeker van oudsher) de *core business* van Muzelinck. Als dat in zijn geheel stopt, dan is Muzelinck feitelijk geen centrum voor de kunsten meer.

Daarom is de vraag van de gemeente als volgt: *wat kan men overeind houden van B2 als er geen extra subsidie beschikbaar komt voor Muzelinck?*

We beschouwen dit vraagstuk vanuit vier invalshoeken om dit perspectief in vergelijking met het plan, dat meer subsidie vraagt, te schetsen:

1. Wat is de financiële opgave om tot een sluitende begroting te komen met circa 9 ton structurele subsidie van de gemeente Oss?
2. Wat betekenen mogelijke ingrepen in het aanbod van de Muzelinck aan activiteiten, projecten en diensten, voor diversiteit en bereik?
3. Wat zijn mogelijke ingrepen in de uitvoering van de kerntaken B1 t/m B4, de basisorganisatie en de huisvesting?
4. Wat betekent dit alles overziend voor de waarde die Muzelinck levert aan het lokale culturele ecosysteem en de schakels in de culturele cyclus?

Wij laten in dit hoofdstuk zien tot welke keuzes dit perspectief noodgedwongen leidt en wat de gevolgen zijn voor financiën, organisatie, aanbod en daarmee de waarde van Muzelinck voor Oss, in vergelijking met het perspectief op duurzame borging in het vorige hoofdstuk.

Financiële opgave voor B2 KunstOntmoeting en de basis

Muzelinck begroot in 2024 een tekort van bijna 4 ton en dat blijft, als Muzelinck de kans krijgt om zijn plan uit te voeren, jaarlijks ook de verwachting volgens onze analyse van de meerjarenbegroting 2025-2028. Als wordt besloten tot het niet verhogen van subsidie, kan dit tekort alleen worden opgevangen door te snijden in B2 KunstOntmoeting en in A, de basisvoorziening.

KunstLeren, KunstGeluk en KunstOndersteuning vragen geen extra subsidie

Uit onze analyse in hoofdstuk 4 blijkt dat het tekort, als wordt besloten tot het niet verhogen van subsidie, niet is op te vangen door minder te doen of te stoppen met B1 KunstLeren, want dit vraagt geen extra subsidie, B3 KunstGeluk, want dit doet Muzelinck alleen als er extra geld voor komt, of B4 KunstOndersteuning, want daar gaat weinig geld in om en daar is al een bijdrage uit een SPUK voor. Muzelinck zet al in op B3 en B4 om meer waarde te creëren zonder extra cultuurmiddelen. Om te komen tot een sluitende begroting moet dus gekeken worden naar B2 KunstOntmoeting.

Een hogere prijsstelling van de lessen en cursussen biedt geen oplossing

De prijzen bij Muzelinck zijn marktconform, of liggen zelfs iets hoger dan bij andere gesubsidieerde centra voor de kunsten (zie pagina 20). Om de kanselijkheid te vergroten wil Muzelinck het aanbod juist zo toegankelijk mogelijk houden voor een zo groot mogelijke groep. Het verder verhogen van de prijzen maakt het aanbod van Muzelinck exclusiever. Het is dan niet meer voor iedereen betaalbaar. Dit leidt dan ook tot een afname van het aantal deelnemers. Daarmee dalen ook de inkomsten van Muzelinck en levert het per saldo dus niks op.

Sluitende begroting vraagt om bezuinigingen op B2 KunstOntmoeting en A, de basisvoorziening

Bij gelijkblijvende subsidie moet dus worden gesneden in B2 KunstOntmoeting; we gaan hierbij uit van halvering. De rest moet worden gedekt met snijden in A, de basisvoorziening, te weten de huisvesting en de beheersorganisatie (staf). We constateren wel dat die beheersorganisatie onmisbaar is om de programmaliijnen op het gewenste niveau te kunnen realiseren. Ook voor het verhogen van inkomsten uit gebruik van ruimtes die leeg komen te staan doordat minder lessen worden gegeven, vergt inspanningen vanuit de beheersorganisatie, waar steeds minder capaciteit voor is.

KunstOntmoeting halveren lost het tekort voor 1/3^e op

De financiële opgave om tot een sluitende begroting te komen met circa 9 ton structurele subsidie van de gemeente Oss leidt tot een halvering van B2 Kunstontmoeting. De rest, en dat blijkt 65% van het tekort te zijn, moet worden gedekt met snijden in A, de basisvoorziening.

Halvering van B2 Kunstontmoeting (deel lessen en cursussen)

• Halvering loonkosten docenten in dienst (-1,8 fte)	+ 133.000
• Halvering vergoeding inhuur-docenten (-10 zzp'ers)	+ 53.000
• Halvering directe ondersteuning/administratie	+ 64.000
• Reductie materiële lasten van activiteiten	+ 34.000
• Verlies van inkomsten uit lessen/cursussen	- 144.000

Resultaatverbetering op B2 KunstOntmoeting (35%) + 140.000

We hebben doorgerekend wat de financiële gevolgen zijn van halvering van het aanbod aan lessen en cursussen. Minder dan halveren lost het tekort niet op, met meer dan halveren blijft er te weinig over. De inkomsten die worden gegenereerd met lessen en cursussen halveren ook. Diverse kostenposten worden lager. Let wel, halvering van loonkosten van docenten in dienstverband kan niet op korte termijn worden gerealiseerd. Hier zijn ook incidentele frictiekosten mee gemoeid.

Snijden in A Voorziening (A1 Huisvesting en A2 Beheer)

• Reductie huisvestingslasten 10% (energie, schoonmaak)	+ 32.000
• Reductie hypotheekconstructie/financiering	+ 0
• Reductie algemene verkoopkosten 40%	+ 20.000
• Reductie algemene kosten 20%	+ 15.500
• Reductie personele lasten 30% (-2,7 fte, taakstellend)	+ 192.500

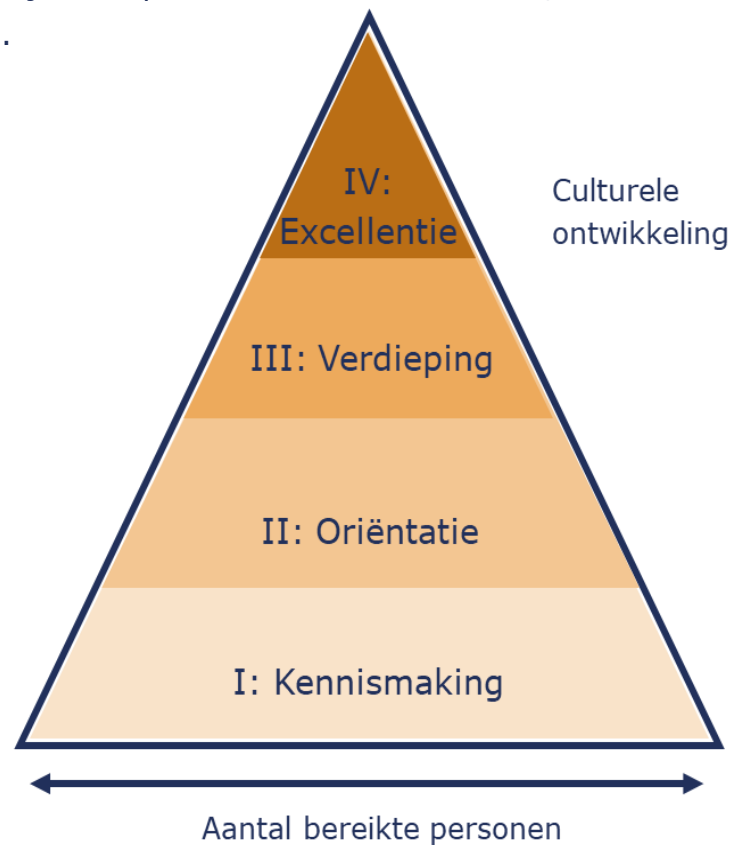
Resultaatverbetering op A Voorziening (65%) + 260.000

We zien dat de vaste huisvestingslasten nauwelijks kunnen worden beperkt, vanwege de bijzondere financieringsconstructie van de huisvesting met een langjarige betalingsverplichting. Alleen variabele lasten kunnen worden verlaagd door lager ruimtegebruik. Pas na de verbouwing van het theater is reductie echt mogelijk. Er kunnen enige algemene en verkoopkosten worden bespaard. De grootste reductie zal dus taakstellend moeten komen uit het ontslaan van personeel van de beheersorganisatie. Ook hier zijn substantiële incidentele frictiekosten mee gemoeid.

Muzelinck geeft de culturele loopbaan als piramide vorm

De rol van Muzelinck in het ecosysteem richt zich in het bijzonder op het aanbieden van cultuureducatie. Muzelinck realiseert nu jaarlijks 110.000 contactmomenten in een grote variëteit van lessen en cursussen. Als aanvulling op het model van de culturele cyclus en om het aanbod van Muzelinck in cultuureducatie te illustreren, is de piramide van de 'culturele loopbaan' behulpzaam. In de piramide worden vier fasen onderscheiden in culturele ontwikkeling, waarbij per fase het niveau van de leerlingen toeneemt en het bereik afneemt. Hoewel de vorm een piramide is, is in de praktijk de top veel smaller dan de basis, die dankzij binnenschools aanbod een groot bereik kan opleveren.

- I. Kennismaking:** het (groepsgewijs) kennismaken met actieve vormen van kunstbeoefening, bijvoorbeeld in het onderwijs. De programmalijn KunstLeren (B1) van Muzelinck draagt hier in belangrijke mate aan bij.
- II. Oriëntatie:** het onderzoeken van opgewekte interesse, in het onderwijs of buitenschools. Bijvoorbeeld een introductiecursus of een eerste lesjaar algemene muzikale vorming, veelal in groepsverband.
- III. Verdieping:** het verder ontwikkelen van creatieve vaardigheden met individuele lessen, groepslessen samenspel of in verenigingsverband.
- IV. Excellentie:** specialistische begeleiding van (jong) talent, richting een kunstvakopleiding of het podium en mogelijk een professionele carrière.



Samenvatting van de 88 lessen en cursussen die Muzelinck nu in Oss via B2 KunstOntmoeting aanbiedt

Beeldend	Muziek
Keramiek	Basgitaar
Beestenboel	Blokfluit
Edelsmeden	Bugel
Boetseren	Cello
Tekenen	Contrabas
Verwerkplaats	DJ
Podium	Drums
Clownerie	Dwarsfluit
Dans je Fit	Gitaar
Musical	Hoorn
Pitchen	Keyboard
Performance	Klarinet
Theaterkriebels	Percussie
Ensembles	Piano
Bandcoaching	Piano en zang
Blazers	Saxofoon
Blokfluiten	Saz
Sterrenmix	Trombone
Toontje hoger	Trompet
Oude muziek	Turkse zang
Jeugdorkest	Ukelele
Junior Band	Viool
Popkoor	Zang

Halveren van aanbod beperkt de culturele ontplooiing

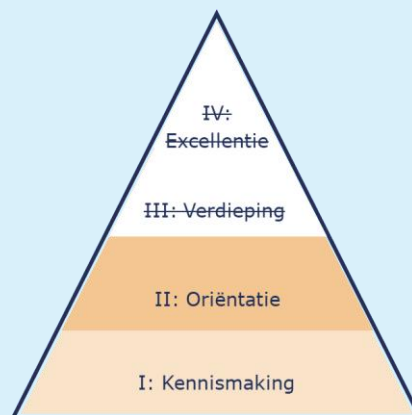
Zoals op voorgaande pagina's uitgelegd zal Muzelinck bij gelijkblijvende subsidie het aanbod binnen B2 KunstOntmoeting moeten halveren. Er zijn verschillende manieren dit te doen. Alle vormen van halveren hebben invloed op de piramide van de culturele loopbaan en beperken daarmee de culturele ontplooiingsmogelijkheden van de inwoners van Oss. Hieronder illustreren we drie varianten. Waarschijnlijk is een mix van deze varianten nodig om de halvering te realiseren.

Als Muzelinck **geheel stopt met een discipline** (beeldend, podium, ensembles, muziek), dan ziet de piramide er voor die discipline leeg uit:



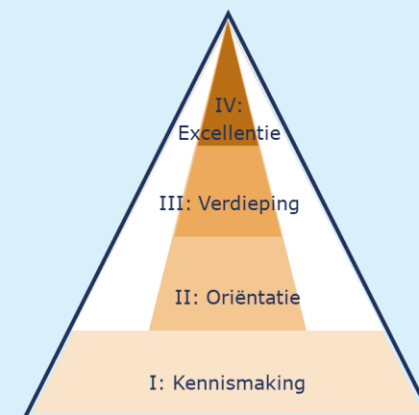
Na kennismaking op school is er in de betreffende discipline geen aanbod ten behoeve van verdere oriëntatie. Een voorzichtig vlammetje dooft meteen uit.

Als Muzelinck **stopt met individuele lessen of het aanbod na 2 à 3 lesjaren beëindigt**, dan verliest de hele piramide de bovenkant:



Het is mogelijk om een ontwakend vlammetje te laten branden, maar er is geen aanbod meer om verdere verdieping te ondersteunen. Talent krijgt niet de kans om te ontplooiën.

Als Muzelinck enkel **de capaciteit van het aanbod beperkt** (dus minder lessen geeft) dan wordt de piramide een stuk smaller:



Culturele ontplooiing tot excellentie blijft voor een enkeling mogelijk. Er zijn minder lessen beschikbaar, dus niet iedereen die dat zou willen kan dan nog terecht bij Muzelinck.

De particuliere markt biedt geen volwaardig alternatief

Muzelinck is niet de enige aanbieder van cultuureducatie in de vrije tijd. Er zijn in Oss, zoals in iedere gemeente, ook particuliere aanbieders, zoals zelfstandige kunstdocenten die lessen geven aan huis. Een veel gehoord geluid is dat als gesubsidieerd aanbod wordt gestopt of beperkt, de particuliere markt dit gat wel invult. De afgelopen jaren zijn veel muziekscholen en kunstencentra opgeheven. We reflecteren hierop, eerst over de verschillen tussen de particuliere markt en een gesubsidieerde aanbieder, vervolgens over hoe Muzelinck hier de afgelopen 8 jaar al mee omgaat. We laten hiermee zien dat cultuureducatie op de particuliere markt geen duurzame oplossing vormt voor halvering van het aanbod van Muzelinck.

Particulier aanbod is exclusief

Een breed en divers particulier aanbod is allesbehalve een vanzelfsprekendheid. De continuïteit is niet geborgd. De kwaliteit is wisselend, bij gebrek aan selectie en toetsing. Het aanbod is vaak weinig divers (vooral populaire instrumenten en dansstijlen bijvoorbeeld) en niet gedifferentieerd op uiteenlopende doelgroepen. Niet iedereen vindt de weg naar alternatief particulier aanbod als gesubsidieerd aanbod verdwijnt. Het aanbod is versnipperd en minder zichtbaar. Lessen op de particuliere markt zijn daarmee minder laagdrempelig en gericht op of verzorgd in specifieke wijken.

Geen eerlijke vergoeding in eigen praktijken

Bovendien werken veel zelfstandige kunstdocenten noodgedwongen voor lage tarieven, ver onder de in de cultuursector gangbare norm voor eerlijke betaling (Fair Practice Code), onverzekerd en zonder pensioenopbouw. Gesubsidieerde cultuureducatie-instellingen zoals Muzelinck zijn aangesloten bij de cao kunsteducatie, met daarin afspraken over zaken als salaris, pensioenopbouw, ziektekostenverzekering en scholingsbudget. Ook ingehuurde docenten ontvangen fair pay. Op de particuliere markt is bij gebrek aan middelen niet vaak sprake van een gezonde en verantwoorde arbeidssituatie.

Muzelinck vermijdt concurrentie

In 2016 zijn door Muzelinck reeds ingrijpende maatregelen genomen. Muzelinck heeft toen uit financiële noodzaak, om voor te sorteren op de bezuiniging per 2017, aanbod afgebouwd. Het gevolg daarvan was dat er gaten in het totale aanbod vielen. Zo verdwenen de theaterlessen, waarna Muzelinck dit gat weer heeft opgevuld. Muzelinck probeert op dit moment een zo veelzijdig mogelijk cursusaanbod in stand te houden. Om onnodige concurrentie te voorkomen houdt Muzelinck rekening met wat er al is en probeert aan te vullen daar waar gaten vallen. Muzelinck ondersteunt wel het amateurveld en daarmee het ecosysteem.

Zonder extra subsidie moet de organisatie fors krimpen

Geen extra geld betekent een ingreep in de staf van 30%

Uit onze financiële analyse die is beschreven op pagina 30 blijkt dat het niet dekken van het tekort dat de komende jaren 4 ton is, slechts voor 35% kan worden gedragen door het aanbod in B2 KunstOntmoeting te halveren. De overige 65%, € 260.000 moet worden gehaald uit de organisatie, waarvan € 192.500 taakstellend op het personeel in A2.

De beheersorganisatie is nu al klein en kwetsbaar

De staf bestaat nu uit 12 medewerkers en 8,7 fte. Al deze staffuncties worden ingezet ten behoeve van alle vier programmalijnen B1 t/m B4:

1 directie – 0,9 fte	1 marketing – 0,9 fte
2 management – 1,6 fte	2 conciërge/service – 1,8 fte
4 front office – 1,9 fte	2 administratie – 1,6 fte

De organisatie is de afgelopen tijd kwetsbaar gebleken. De werkdruk is hoog, er is onzekerheid en ziekteverzuim, maar het personeel is trouw.

Functies worden hierdoor uitgehold of zelfs ontmanteld

De ingreep van 30% betekent dat 2,7 fte hiervan moet verdwijnen. Wij willen en kunnen niet bepalen welke functies dat kan betreffen. De functies zijn nu al zeer krap bemenst, maar het werk wordt niet minder. Goed werkgeverschap en opdrachtgeverschap komen in het geding.

De pijler cultuureducatie in de culturele infrastructuur wankelt

In de cultuurnota *Cultuur verbindt OnSS* wordt Muzelinck genoemd als één van de zes dragende kernorganisaties voor het behouden van een vitale culturele infrastructuur. De gemeente Oss onderschrijft met die cultuurnota het belang van een stevige pijler voor cultuureducatie. Ook heeft de gemeente Muzelinck gesteund om de coronacrisis te overleven. Met deze ingreep brokkelt het fundament onder Muzelinck echter af.

De problematiek van Muzelinck wordt nog nijpender

Muzelinck staat al jaren onder grote druk bij gebrek aan een structurele oplossing voor de financiële problematiek. De gemeente springt al een aantal jaren incidenteel bij omdat Muzelinck geen weerstandsvermogen meer heeft, ook door de coronajaren. Een ingreep in de organisatie brengt ook veel frictiekosten mee die Muzelinck zelf niet kan dragen.

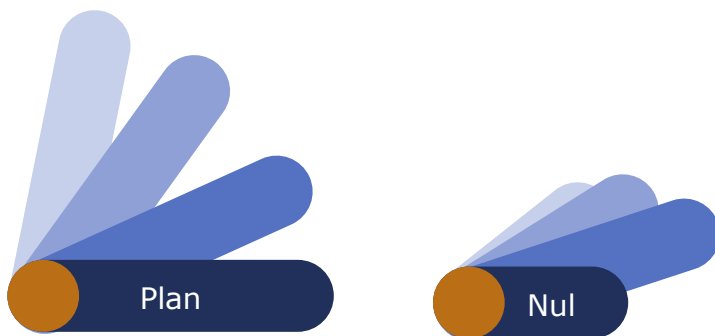
Verlies van werkgelegenheid in het culturele ecosysteem

Het is moeilijk om goede kunstvakdocenten en bevlogen professionals te vinden en te behouden. Als Muzelinck geen aantrekkelijke werkgever kan zijn, verlaten zij het culturele ecosysteem van Oss en gaan ze naar Den Bosch, Veghel, Uden of Tilburg. Dit heeft negatieve invloed op de kwaliteit en continuïteit van de andere programmalijnen van Muzelinck.

De waardecreatie neemt fors af en de cyclus hapert

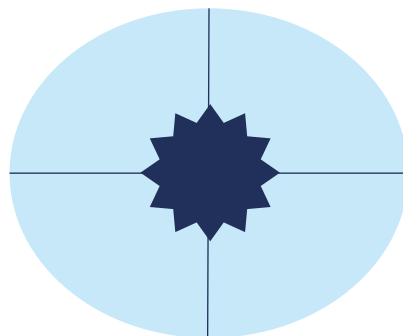
We vergelijken ten slotte het perspectief bij gelijkblijvende subsidie met het perspectief op duurzame borging dat in het vorige hoofdstuk werd beschreven. We hebben in dit hoofdstuk laten zien dat het niet dekken van het tekort van 4 ton in de komende jaren alleen op te vangen is door het aanbod in B2 KunstOntmoeting te halveren en door in A, de voorziening te snijden. De gevolgen hiervan zijn als volgt in beeld te brengen:

1) De waaier van ambities klappt niet uit



In plaats van het uitbouwen van de 4 programmalijnen zoals het plan schetst, wordt in de nuloptie die ontwikkeling geremd. Het bereik van Muzelinck in leerlingen en contactmomenten loopt sterk terug. Verlies van werkgelegenheid heeft bovendien een negatieve invloed op kwaliteit, diversiteit en continuïteit van de andere programmalijnen.

2) Het hart krijgt het zwaar



In het plan beschrijft Muzelinck de staf als het hart van de organisatie. Het hart zal flink moeten krimpen maar nog harder moeten werken. Ervaring leert dat als delen van de voorziening verloren gaan, herbouw hiervan veel inspanning kost en de kans groot is dat het nooit meer op het gewenste niveau terugkomt.

3) De culturele cyclus loopt schade op



Alle schakels van de cyclus lijden onder de halvering van het aanbod en de kleinere staf. Niet alleen de lessen nemen sterk af, ook het amateurveld en de festivals lijden hieronder.

Samengevat: door te kiezen voor de nuloptie slaat de ambitie van Muzelinck dood, wankelt de organisatie en hapert het ecosysteem



Berenschot

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl