

Bestuursverslag Stichting Toonbeeld 2025

Inleiding

Oprichting en rechtsvorm

De Stichting Toonbeeld werd opgericht op 8 december 2016.

Statutaire doelstelling

De Stichting heeft als doel:

- a. het verzorgen van muziek-, beeldend-, kunst- en cultuuronderwijs in de ruimste zin van het woord;
- b. het omschreven onderwijs te laten verzorgen door vakbekwame docenten;
- c. het ontwikkelen, verzorgen en uitvoeren van lesprogramma's teneinde de onder (a)-vermelde activiteiten optimaal te kunnen uitvoeren;
- d. het verrichten van alle verdere handelingen die met het sub a gemelde, rechtstreeks of zijdelings verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn, alles in breed perspectief.

Missie en visie

De belofte die de organisatie uitdraagt is "Toonbeeld kleurt je leven".

Ons hogere (maatschappelijke) doel is het aanwakkeren en versterken van de verbeeldingskracht.

Verbeeldingskracht is noodzakelijk in een samenleving om te voorkomen dat mensen van elkaar vervreemden, dat de samenleving polariseert en verscheurt. Onze diepe overtuiging is dat nu meer dan ooit verbeeldingskracht nodig is om onze verscheurde samenleving te helen. Wij hebben onszelf de opdracht gegeven om blijvend aan dat hogere maatschappelijke doel te werken.

Wij ontwikkelen en bieden daartoe een eigentijds en passend cursusaanbod in muziek, beeldende kunst en theater, aangevuld met een kunstuitleen. Daarnaast zijn we een schakel binnen het culturele netwerk, tussen amateurs en professionals, met een sterke focus op cultuurparticipatie en educatie. Hiermee dragen wij bij aan het welzijn van de inwoners en aan een aantrekkelijk kunst- en cultuurklimaat. Dat is in onze ogen een noodzakelijke voorwaarde voor de leefbaarheid en een goed vestigingsklimaat van Zeeuws-Vlaanderen.

Bestuur & organisatie

Raad van Toezicht

Sinds 2021 werkt Toonbeeld volgens het Raad van Toezicht model. De betreffende statuten zijn op 8 december 2021 notarieel vastgelegd.

Op 31 december 2025 was de Raad van Toezicht als volgt samengesteld. We vermelden ook het beroep en/of nevenfuncties.

- **Maril van Waes (voorzitter)**
Bestuurslid verantwoordigingsorgaan Stichting Dow Pensioenfonds
bestuurslid Familieraad Zeeuwse Gronden
- **Ernst Jonker**

Informatiespecialist bij Waterschap Scheldestromen, statenlid Provincie Zeeland

- **Tabita Verburg**
Algemeen directeur van Dow Terneuzen en area president van Dow Chemical voor Dow in West- en Noord-Europa.
- **Danielle van de Wege-Schrier**
Intern begeleider en Interne cultuur coördinator Kinderopvang Zeeuws-Vlaanderen
- **Jeroen van Laar**
Zelfstandig ondernemer, eigenaar van financieel dienstenkantoor Saman & Compinet Financiële Diensten.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar 4 keer vergaderd: op 6 februari, 10 april, 26 juni en 20 november. Zij heeft daarnaast de zelfevaluatie over 2025 uitgevoerd en een jaarverslag over 2024 uitgebracht.

De Raad van Toezicht en de bestuurder onderschrijven de Governance Code Cultuur, de Fair Practice Code en de Code Diversiteit & Inclusie, en passen deze (waar mogelijk) toe.

Toonbeeld is aangemerkt als culturele Algemeen Nut Beogende Instelling.

Bestuur

Nynke van der Ploeg, directeur per 15 juni 2020. Per 8 december 2021 statutair directeur-bestuurder.

Nevenfuncties: lid van het bestuur van Festival van Zeeuwsch-Vlaanderen (onbezoldigd), voorzitter Raad van Toezicht Industrieel Museum Zeeland (tot april 2025, onbezoldigd), lid van de Raad van Commissarissen Rabobank Zeeuws-Vlaanderen (bezoldigd), lid Raad van Advies Merkorganisatie Zeeland (per nov. 2025, onbezoldigd)

Op 31 december waren in totaal 51 personen direct, d.w.z. t.b.v. het regulier aanbod, verbonden aan Toonbeeld. Voor een deel in loondienst (27) en voor een deel als zzp'er (24). Daarnaast maken we voor de afdeling cultuureducatie en -participatie en voor onze overige projecten gebruik van een grote pool ZZP docenten.

De financiële administratie is uitbesteed maar wordt op onze eigen locatie uitgevoerd.

Daarnaast is een groep van ca. 16 vaste vrijwilligers nauw betrokken bij Toonbeeld, onder andere bij de Kunstuitleen, bij de opbouw en ondersteuning van de Verbeeldingsroute, als begeleider bij de bakovens, bij vrije ateliers voor senioren en in de logistiek. Een groep cursisten helpt als vrijwilliger om de exposities in het Toonbeeldgebouw in te richten. Tijdens de Verbeeldingsroute maakten we dankbaar gebruik van een vaste groep vrijwillige suppoosten die trouw de diensten in museum de INGang op zich namen.

Het ziekteverzuim in 2025 van de mensen in loondienst bedroeg 4,78% (v.j. 4,77%). Het ziekteverzuim was in 2025 vooral het gevolg van enkele langdurig zieken.

Kernactiviteiten

We bieden onderwijs op het gebied van muzikale-, beeldende-, dramatische vorming, op het gebied van fotografie en media en kunst- en cultuur in brede zin. We bieden dat onderwijs aan op de leslocaties van Toonbeeld in Terneuzen en Axel.

Het **muziekonderwijs** dat Toonbeeld verzorgt, bestaat uit de volgende onderdelen:

- algemene muzikale vorming voor beginners en gevorderden

- instrumentale en vocale lessen
- samenspel en ensembles
- harmonieopleiding
- voorbereiding op het vakonderwijs (conservatorium)

In het muziekonderwijs bieden we een recreatieve speelrichting en een examenrichting aan. Daarbij worden de leerlingen getoetst aan vastgestelde examenvereisten behorend bij de verschillende instrumenten en bij de verschillende niveau's A t/m D.

Het aanbod van Toonbeeld op het gebied van **beeldend onderwijs** bestaat uit diverse technieken in

- tekenen en schilderen
- keramiek en boetseren
- beeldhouwen
- grafiek
- kinderkunstacademie (Art-lab)
- schilder- en grafiekateliers voor gevorderden die zelfstandig werken met begeleiding
- open ateliers voor groepen zonder begeleiding
- culturele excursies en kunstreizen
- lezingen kunst- en cultuurgeschiedenis

Binnen de sectie fotografie en media van de beeldende afdeling is een divers aanbod met

- een leerlijn fotografie van beginners tot gevorderden en een maandelijks atelier
- werken met photoshop en lightroom
- werken in de doka
- stop motion
- animatie
- basistechnieken film

Toonbeeld biedt daarnaast **jeugdtheater** voor de jeugd tot ongeveer 17 jaar.

In nauwe samenwerking en afstemming met het Centrum voor Beeldende Kunst Zeeland (CBK) beheren en exploiteren we de **Kunstuitleen**. De Kunstuitleen Terneuzen is een van de drie Kunstuitleenfilialen in Zeeland. De collectie is eigendom van het CBK en wordt regelmatig over de verschillende locaties verversd.

We organiseren elk jaar diverse **tentoonstellingen**. In de gangen en hallen van Toonbeeld organiseert de werkgroep exposities drie keer per jaar een expositie met (thema)werk van onze eigen cursisten. Daarnaast organiseren we de Verbeeldingsroute, de buitententoonstelling van ruimtelijke kunstwerken op de Scheldeboulevard in Terneuzen, sinds 2023 aangevuld met een binnen tentoonstelling in pop-up museum de INGang aan het stadhuisplein in Terneuzen. Deze kunstmanifestatie vindt plaats in de zomermaanden juli – september.

Naast de kernactiviteiten in opdracht van de gemeente Terneuzen voeren we diverse activiteiten uit op gebied van cultuureducatie en cultuurparticipatie.

- We bieden in brede zin muziek- kunst en cultuuronderwijs aan in het primair-, voortgezet en middelbaar (beroeps) onderwijs (binnenschools- en naschools). Zowel rechtstreeks op vraag van individuele scholen als via projecten zoals **Cultuureducatie met Kwaliteit** en de **Rijke Schooldag**. Toonbeeld is in Zeeuws-Vlaanderen de regionale uitvoeringspartner van het rijksprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit (4^e fase) (CMK4), bekostigd door rijk, provincie en de gemeenten, waaronder de drie Zeeuws-Vlaamse. Daarom worden alle scholen in Zeeuws-Vlaanderen bij de activiteiten betrokken. Doel van het programma is het versterken van het cultuuronderwijs, vooral door middel van deskundigheidsbevordering bij

leerkrachten. Samen met onze Zeeuwse partners werken we verder aan het gezamenlijke projectplan met de naam 'het Zeeuwse Atelier voor de verwondering'. CMK4 loopt van 2025 tot en met 2028.

- We voeren projecten uit op gebied van cultuurparticipatie, domein overstijgend met oa. de zorg: de jeugdzorg, ouderenzorg en gezondheidszorg in brede zin, maar ook ondersteunend ten behoeve van de amateurkunst. We zijn voorts partner in het Preventienetwerk Zeeuws-Vlaanderen.

In 2023 werd i.s.m. Cultuurkwadraat en Cultuurpunt Walcheren gestart met het pilotproject **Cultuur Hub Zeeland**. Het project liep tot 1 maart 2025 en werd bekostigd door een subsidie uit het Fonds Cultuurparticipatie (FCP). Toonbeeld was daarvan de uitvoerder in Zeeuws-Vlaanderen. De partijen zetten zich in voor de toekomst en versterking van het amateurkunstveld in Zeeland. Dat doen zij samen met verschillende verenigingen die participeren in een regionale klankbordgroep.

Aansluitend werd een project gestart dat hierop voortborduurde: Cultuur Hub Zeeland: fundament voor ondersteuningsstructuur amateurkunst in Zeeland. We zijn daarmee onderdeel van een landelijk plan voor de Versterking Landelijk Infrastructuur Amateurkunst (VLIAK1). Dit project loopt tot voorjaar 2027 en wordt bekostigd door subsidies van FCP, provincie en gemeente Terneuzen. Dat betekent dat dit vervolgproject, in tegenstelling tot de eerste cultuur hub louter betrekking heeft op de gemeente Terneuzen.

Werkgebied

Het werkgebied van Toonbeeld omvat ten eerste de gemeente Terneuzen en voor een aantal projecten op gebied van cultuureducatie en cultuurparticipatie tevens de regio Zeeuws-Vlaanderen.

We zijn als organisatie een partner in ontwikkelingsvraagstukken in en voor het culturele veld en voor overheden. Of het nu gaat om de regionale ontwikkeling, het meedenken over de inrichting van de openbare ruimte of om concrete hulpvragen uit het sociaal domein. We werken op al deze terreinen veel en goed samen met onze partners in de kunstsector zoals het CBK Zeeland en met onze uitvoeringpartners op het gebied van cultuureducatie in Zeeland, met name Kunsteducatie Walcheren, Centrum Kunst- en cultuureducatie Oosterschelderegio, Cultuurkwadraat en de Muziekschool Zeeland.

Daar zijn inmiddels nieuwe partners aan toegevoegd want het culturele landschap is verrijkt met initiatieven zoals de culturele broedplaats Nesse, kunstinitiatief Human Activities van kunstenaar Renzo Martens en tot slot ArtBase Terneuzen, een pilotproject om te onderzoeken of een platform voor hedendaagse kunst in Zeeuws-Vlaanderen haalbaar is.

Bereik

Het is bijzonder lastig om het totale bereik van onze activiteiten vast te stellen, maar ter indicatie lichten we een aantal onderdelen toe.

Met ons vaste interne aanbod van cursussen, ateliers en workshops op onze locaties in Terneuzen en Axel hebben we een groot en groeiend bereik.

Over het jaar 2025 hadden we **1250 inschrijvingen**. Een aantal cursisten is voor meerdere (jaar)cursussen ingeschreven en doet zowel beeldend als muziek bijvoorbeeld. Ook staat een groep startende kinderen ingeschreven voor instrumentles én de verplichte AMV. Tot slot is een groep muzikleerlingen ook actief in ensembles en bandjes. Zodoende zijn er **984 individuele, unieke personen ingeschreven**. In 2024 waren dat er 1032 respectievelijk 841.

Door op 4 momenten in het jaar de telling te doen, voorkomen we dat we in- en uitschrijvingen missen. Goed om te benoemen is dat we 'streng' filteren:

- Als cursisten meerdere cursusblokken van dezelfde cursus volgen telt dat als 1 inschrijving, als cursisten vervolgcursussen in dezelfde cursuscategorie volgen telt dat ook als 1 inschrijving en als een cursist in 1 cursusjaar meerdere 10 lessenkaarten koopt telt dat ook als 1 inschrijving.
- Inschrijvingen voor workshops van 1 dag(deel), cursisten op de wachtlijst en proeflessen waarna geen inschrijving volgt tellen niet mee als inschrijving.

Op muzikaal gebied worden ieder jaar allerlei activiteiten georganiseerd om onze cursisten zoveel mogelijk met elkaar te laten samenspelen en hen podiumervaring te geven. Dat doen we via voorspeelavonden bij Toonbeeld en op externe locaties zoals de populaire 'Toonbeeld in Concert' optredens bij Porgy en Bess. Het kerstconcert werd uitgevoerd in een volle zaal in de Halle in Axel met ca. 325 bezoekers.

Naast het directe bereik met ons aanbod bereiken we met ons muziek- en kunstonderwijs duizenden kinderen en jongeren via de scholen. Via de diverse onderwijsprojecten zoals CmK hebben we inmiddels contact met bijna alle basisscholen in Zeeuws-Vlaanderen, plus het Lodewijk College en de Kinderopvang Zeeuws-Vlaanderen. Via het project de Rijke Schooldag gaven we in het schooljaar 2024/2025 naschoolse lessen op 12 basisscholen in de gemeente Terneuzen (10) en Hulst (2); vanaf schooljaar 2025/2026 op 7 scholen in de gemeente Terneuzen. Ook het Lodewijk College participeert in de Rijke Schooldag. Daarnaast verzorgen we op enkele scholen muzieklessen aan kinderen van groep 1 t.m. 8 en worden we regelmatig benaderd door scholen voor het verzorgen van teamtrainingen voor leerkrachten en workshops aan leerlingen. Via de Kinderkunstweek en de Kindermuziekweek bereiken we elk jaar enkele honderden kinderen, in 2025: 333.

We werken samen met de stichting Meer Muziek in de Klas om zang- en danslessen te kunnen geven, met een geweldige afsluiting tijdens een groot landelijk (kerst)feest. In 2025 2 edities met een bereik van 400 leerlingen uit primair onderwijs. Tot slot verzorgen wij introductielessen en CKV lessen voor honderden leerlingen van het Lodewijk College en wekelijks creatieve lessen voor praktijkschool De Sprong. In totaal deden bijna 4.900 kinderen in Zeeuws-Vlaanderen mee aan een activiteit van Toonbeeld in een van de Zeeuws-Vlaamse scholen of kinderopvanglocaties.

Onze activiteiten bereiken onze inwoners op veel manieren. Op beeldend gebied onder andere via de jaarlijkse Verbeeldingsroute op de Scheldeboulevard, waar duizenden mensen van genieten in de zomer. 2025 was een jubileumjaar, de Verbeeldingsroute werd voor de 25^e keer georganiseerd, een prachtige mijlpaal. Met een passend thema 'Weerspiegeling' werd teruggekeken, maar ook vooruitgekeken en gereflecteerd op de huidige tijd. De buitenexpositie werd aangevuld met een binnen expositie in een tijdelijk als kunstmuseum ingerichte locatie aan het Stadhuisplein (museum de INGang). In totaal werden werken getoond van 50 beeldende kunstenaars en 19 dichters. Ook 10 permanente beelden werden nog eens in de spotlights gezet.

De binnen tentoonstelling is bezocht door 1.295 mensen, de buitententoonstelling is cijfermatig niet exact te bepalen, maar op basis van de beschikbare data wordt het **extra** bezoek als gevolg van de Verbeeldingsroute geraamd tussen 7.100 en 8.200 bezoekers.

In het voorjaar werd in de aanloop naar de kunstmanifestatie een participatieproject project georganiseerd voor fotografen, dat resulteerde in een foto-expositie met 197 deelnemende fotografen, liefhebbers en professionals. Deze werd in een aantal middagen in maand tijd bezocht door 750 bezoekers. Na deze expositie werd het voor de zomerperiode ingericht met werk van professionele kunstenaars.

De lezingen over kunstgeschiedenis en de excursies die worden aangeboden trekken een geïnteresseerd publiek. Honderden mensen genieten van de verhalen over kunstwerken, schilders, een kunststroming. Dit jaar werd een cross over gemaakt met muziek en werden ook lezingen over componisten en muziekstijlen in het programma betrokken.

Op het gebied van cultuurparticipatie werd in 2025 verder gewerkt aan het project “de Cultuurhub”, bedoeld om het amateurkunstveld in Zeeland te versterken. Via dat project zijn in Zeeuws-Vlaanderen honderden mensen bereikt met culturele activiteiten. E.e.a. in goede samenwerking met buurthuizen, Aan-z, jongerenwerkers en andere betrokkenen.

In samenwerking met de gemeente werd een eerste cultuurcafé georganiseerd, waar mensen uit het culturele veld elkaar konden ontmoeten en tegelijkertijd inspiratie konden opdoen via een spreker. Dat leverde een mooi gevulde Pit op (65 personen).

We organiseren al een aantal jaren losse sing-a-longs bij Toonbeeld voor mensen die graag af en toe een avond ongedwongen willen zingen. Het aantal deelnemers was gemiddeld 45 per keer. Een aantal keren per seizoen zingen we een uur met mensen die de taal minder goed machtig zijn, onder de noemer ‘Zing Nederlands met me’. Dat leidt niet alleen tot oefening in taal, maar ook tot prachtige verbintenissen tussen de deelnemende mensen. Er zijn tussen de 40 en 50 mensen per maand die meedoen.

Toonbeeld werkt steeds meer samen met organisaties uit het sociaal domein. Gericht op het bevorderen van de gezondheid en het mentaal welbevinden door middel van culturele activiteiten. Dat kan gaan om het welbevinden van kinderen en jongeren, maar ook van ouderen. We zijn in 2025 gestart met het dansproject ‘Gouden Dans’. Het doel is om met dans, muziek en theater eenzaamheid onder ouderen tegengaan, nieuwe sociale contacten stimuleren en op een speelse manier bijdragen aan hun vitaliteit en zelfvertrouwen. Er doen bijna 60 mensen mee die in voorjaar 2026 hun dansvoorstelling opvoeren in het Scheldetheater.

In het project ‘Koffie en kunst’ geven we externe groepen heel laagdrempelig de gelegenheid om onze kunstuitlen en exposities te bezoeken in combinatie met een koffiemoment. Dat levert bijv. groepjes licht dementerende ouderen een fijne middag op. Maar ook andere geïnteresseerden komen langs.

Het project Cultuurkuur werd voortgezet omdat het zo impactvol is voor de deelnemers. 18 deelnemers deden mee aan een reeks van 10 workshops. Voor deelnemers een mooie manier om contacten op te doen en deze na afloop voort te zetten. Een aantal is doorgestroomd naar een cursus in ons reguliere aanbod.

Regelmatig verzorgen we workshops op verzoek van externen, zoals Aan-z, personeelsverenigingen, bedrijven, zorginstellingen etc. Daarmee bereiken we groepen jongeren, ouderen, werknemers, nieuwe inwoners etc. Zo gaven we inspiratiewerkshops aan 40 medewerkers van SVRZ om kunst en cultuur laagdrempelig in dagbesteding toe te passen. Terneuzen speelstad is inmiddels een vaste dag waarop Toonbeeld een creatieve activiteit organiseert op het stadhuisplein.

Onze open dag in september is door honderden mensen bezocht, zowel bekende leerlingen, maar ook veel geïnteresseerden die naar alle mogelijkheden kwamen kijken.

In ons jaarlijks **activiteitenverslag** brengen we uitgebreid verslag van alle activiteiten in cijfers en beelden.

Organisatie-ontwikkeling

In 2021 werd de beleidsvisie 2022-2025 vastgesteld. Er is in deze periode ingezet op vijf hoofdthema's:

1. Identiteit: een duidelijke identiteit en merkbefolte van Toonbeeld
2. Innovatie: in onderwijs, aanbod en bedrijfsvoering
3. Kwaliteit: in onderwijs, in administratieve en interne (organisatie) processen, in bestuur en toezicht en in huisvesting en faciliteiten
4. Groei: in deelnemers en doelgroepen, in regionaal/geografisch bereik en in weerstandsvermogen
5. Duurzaamheid o.g.v. huisvesting en milieubelasting

Deze visie werd in jaarplannen uitgewerkt en uitgevoerd. In 2025 werd de huidige beleidsperiode afgesloten en de visie geëvalueerd. In 2026 is een nieuwe beleidsvisie opgesteld voor de periode tot en met 2029.

Het proces m.b.t. een duidelijke **identiteit en merkbefolte** werd in 2025 afgerond met de oplevering van de nieuwe website en huisstijl inclusief het logo.

Innovatie in aanbod, onderwijs en bedrijfsvoering komt in elk jaarplan via nieuwe initiatieven terug. Evaluaties en experimenten zijn nodig om te weten wat wel en niet werkt en met welke resultaten.

Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in een **kwaliteitsvolle** en in een efficiënte **financiële- en administratieve organisatie**. Met de focus op digitalisering, automatisering en harmonisatie van werkprocessen. Dat heeft zijn vruchten afgeworpen waardoor we meer grip en overzicht hebben en data gedreven kunnen opereren

De **kwaliteit van de organisatie en het onderwijs** heeft de voortdurende aandacht. In 2024 werd een nieuw functieboek ontwikkeld en per 1.1.2025 voor de stafmedewerkers ingevoerd. In de loop van 2025 werd ook de implementatie van het functieboek voor de docenten afgerond. Daarnaast is ook in het afgelopen jaar weer verder gewerkt aan de onderwijsmethoden, leerlijnen, exameneisen e.d.

Kwaliteit van de huisvesting. In november 2025 ging de gemeenteraad van Terneuzen akkoord met de verduurzaming van het pand. Het gebouw dateert uit midden jaren '60 en is in 2003 verbouwd tot huisvesting voor Toonbeeld en de Kinderopvang. De gebouwen vragen inmiddels grootschalig onderhoud en er moet verduurzaamd worden om voor een periode van tenminste 25 jaar te kunnen blijven functioneren binnen de vigerende regelgeving en binnen het beoogd klimaatbeleid van de EU (Parijs 2050) van de komende decennia. In afwachting van deze grote renovatie worden de lokalen en kantoren onderhouden en opgeknapt waar nodig, maar worden geen grote investeringen gedaan.

De smeulbrand in de Kunstuitleen in 2024 had grote gevolgen voor het gebouw en de gebruikers. Pas medio mei 2025 kon de Kunstuitleen zijn deuren weer openstellen. Alle ruimtes die door rook en roet waren getroffen, zijn schoongemaakt. In de kunstuitleen werden alle muren opnieuw geschilderd en de vloerbedekking en de verlichting vervangen. Dat hoeft in de renovatie niet opnieuw.

Groei is als doelstelling geformuleerd op een aantal fronten. T.a.v. deelnemers, doelgroepen en bereik is er grote progressie zoals eerder geformuleerd in de paragraaf bereik. Het weerstandvermogen is in 2025 opnieuw gedaald door een combinatie van groei van cursisten en stijgende kosten die niet geïndexeerd worden. Dat vraagt alle aandacht in de volgende jaren. Zie verder de financiële paragraaf.

(Investerings)plannen 2026 en financiering

De belangrijkste beleidsvoornemens en ontwikkelingen bij Toonbeeld voor 2026 en verder.

1. We actualiseren elk jaar ons aanbod waarmee we inspelen op de trends en ontwikkelingen in het muzikale en beeldende landschap en op het gebied van theater, dat aansluit bij de behoefte van (potentiële) deelnemers en nieuwe klantgroepen. Ook het aanbod via de Kunstuitleen wordt daarbij betrokken.
2. We stellen een beleidsvisie 2026-2029 op en werken dat uit in een operationeel jaarplan voor 2026. We maken met de gemeente prestatie afspraken in relatie tot onze subsidie omvang en stemmen daar onze werkzaamheden op af.
3. We werken samen met de gemeente en de kinderopvang Zeeuws-Vlaanderen aan de uitwerken van de plannen voor de verduurzaming van het pand om een toekomstbestendige huisvesting voor Toonbeeld en de kinderopvang te realiseren.
4. We volgen nauwgezet de discussie m.b.t. het dossier over schijnzelfstandigheid van ZZP'ers en volgen de maatregelen op waar dat nodig is.
5. De afdeling cultuureducatie en – participatie zet een aantal meerjarige projecten voort en initieert nieuwe. De projecten worden kostendekkend uitgevoerd met aanvullende, externe financiering. Het betreft projecten zoals CMK4 en de rijke schooldag. Het project Cultuur Hub Zeeland krijgt een vervolg via de regeling VLIAC II (Versterking Landelijke Infrastructuur Amateurkunst). Wij doen het project vanuit de overtuiging dat een sterk netwerk van amateurkunstbeoefening de sociale cohesie en daarmee de leefbaarheid in de regio versterkt.
6. Er wordt geïnvesteerd in opleiding en in vaardigheden op het gebied van leidinggeven, coaching en persoonlijke effectiviteit. In 2026 met de focus op het ontwikkelen van een betere gesprekscyclus, managementvaardigheden en training AI. Daarnaast de individuele trainingen via persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Toekomstverwachtingen en tot slot

De groei van Toonbeeld heeft zich zoals verwacht ook in 2025 voortgezet, zowel in cursisten als in aanvullende activiteiten en bereik. In het verslag 2024 hebben we uitgelegd dat deze groei een keerzijde heeft die ons financieel parten speelt. Voor het boekjaar 2025 geldt hetzelfde. Over het afgelopen jaar zien we opnieuw een tekort. Omdat de lessen voor een klein of groter deel gesubsidieerd worden vanuit de lump sum subsidie, leidt een toenemend aantal leerlingen ertoe, dat we in feite interen op onze inkomsten. Bovendien vraagt een groei in leerlingen om meer ondersteunende dienstverlening die de kosten doen toenemen. We kunnen zodoende dus slachtoffer worden van ons eigen succes. Naast de kostenimpact van de groei in leerlingen worden we geconfronteerd met kostenstijgingen die hoger zijn dan de indexatie van de subsidie. Ook dit is een zorg omdat veel van deze kosten niet door ons zijn te beïnvloeden, laat staan te verlagen. De gemeente heeft begrip getoond voor onze situatie en ingestemd met een structurele subsidieverhoging van €100.000 vanaf 2026. Dat geeft voor de komende jaren verlichting en daar zijn we de gemeente zeer erkentelijk voor. Echter, omdat met deze aanvulling het tekort niet structureel wordt oplost, is er voor 2026 een aantal extra maatregelen getroffen. Zo zullen we vanaf 26/27 het aantal inschrijvingen per cursusjaar moeten maximeren. Ook zijn ingrepen in een aantal kostenposten voorzien.

Voorop staat dat we vanaf 2026 tot een positief resultaat komen en onze reserves vanaf dan weer verder worden aangevuld. Zo komen we tot een gezonde exploitatie en een toekomstbestendige organisatie met voldoende investeringsruimte en weerstandsvermogen.

Toonbeeld groeit niet alleen als culturele onderwijsinstelling, maar ook als uitvoerder van projecten op gebied van educatie en participatie en met acties waarbij we professionele kunstenaars verbinden met kunstliefhebbers en inwoners. We zien een groeiende omzet bij de projecten. En ook onze toegevoegde waarde als ondersteunende en coördinerende partner voor de culturele omgeving wordt gezien en gewaardeerd. Deze projecten dienen echter steeds kostendekkend te worden uitgevoerd. Dat vraagt veel inspanning en zorgvuldige calculatie omdat we geen subsidie voor de ondersteunende apparaatskosten ontvangen. Ons streven is erop gericht hier de komende jaren meer structurele financiële ondersteuning voor te krijgen.

2025 was een intensief jaar. Wij kijken met veel waardering naar de resultaten die zijn opgeleverd en in het bijzonder naar de medewerkers die dat hebben gerealiseerd. Ondanks de groei in de projecten en externe middelen die we aanboren realiseren we ons dat we sterk afhankelijk zijn van gemeentelijke subsidie en het gemeentelijk beleid. We proberen daar zo goed mogelijk op acteren en te anticiperen en zijn blij met het goede overleg dat we voeren met de gemeente.

Vanuit onze missie en visie blijven we werken aan een zo groot mogelijk bereik, aan een toegankelijk instituut en aanbod voor iedereen. Dat doen we met een bevlogen en deskundig team van medewerkers en een groep geweldige vrijwilligers. Deze mensen hebben er ook in 2025 voor gezorgd dat Toonbeeld op de kaart staat als een toonaangevend cultureel instituut in Zeeland met een goede kwaliteit van dienstverlening.

Winst en verliesrekening 2025

Staat van Baten en Lasten 2025	Jaarrekening 2025
Budgetsubsidie, cursusgeld en ov. Ontvangsten	€ 2.115.584,-
Inkoopwaarde van de omzet	€ 619.691,-
Bruto marge	€ 1.495.893,-
Bedrijfskosten	€ 1.616.093,-
Saldo baten / lasten	€ -120.200,-
Bestemmingsreserve toevoeging	
Bestemmingsfonds toevoeging	€ 5.000,-
Bestemmingsreserves opnames	€ -76.589,-
Bestemmingsfondsen opnames	€ 49.111,-
Onttrekking kapitaal	

Het boekjaar 2025 is na onttrekking van de bestemmingsreserves afgesloten met een **verlies van € 49.111,-** Het negatief resultaat komt ten laste van het kapitaal.

Het tekort is als volgt te verklaren. Overall zien we een stijging van de baten t.o.v. de begroting met een flinke omzetgroei op alle posten en op projecten t.o.v. 2024. We hebben een groeiend aantal leerlingen maar door deze groei nemen ook de inkoopkosten toe, omdat er extra

docentenuren nodig zijn, materialen en ondersteunende diensten. Daarnaast hebben we te maken met een flinke stijging van diverse grote posten zoals energie en schoonmaak. Het negatieve resultaat kan opgevangen worden uit het eigen vermogen. Er resteert nog een positief eigen vermogen van € 109.101,- Dat is een minimaal weerstandsvermogen. Prioriteit ligt de komende jaren op het versterken daarvan. De begroting 2026 is positief.

Begroting 2026

Staat van Baten en Lasten 2026	
Budgetsubsidie, cursusgelden en ov. ontvangsten	€ 2.180.528
Bedrijfskosten / inkoopwaarde	€ 2.165.387
Saldo van baten en lasten	€ 15.141
Eenmalige en/of jaarlijks terugkerende baten	
Budgetsubsidie (grondslag begroting 2025)	€ 1.239.349
Bijdragen leerlingen	€ 336.600
Projecten en activiteiten	€ 434.788
Totaal van jaarlijks terugkerende baten	€ 2.010.737

Nynke van der Ploeg
Directeur-bestuurder