



Bestuursverslag Stichting Toonbeeld 2024

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

In 2024 hebben wij met de medewerkers en de Raad van Toezicht gereflecteerd op onze kernwaarden, onze belofte en onze droom. Daaruit is een bijgestelde missie en visie geformuleerd.

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. Als missie is daarom geformuleerd: **"Het aanwakkeren van de verbeeldingskracht die helend is voor de samenleving"**.

Wij ontwikkelen en bieden daartoe een eigentijds en passend lesaanbod, geven advies en ondersteuning op het gebied van cultuureducatie en cultuurparticipatie. Ook ontwikkelen en voeren we projecten uit die aan onze missie bijdragen. Dat doen we zoveel mogelijk met andere partners in Zeeuws-Vlaanderen, Zeeland en Vlaanderen.

We laten zoveel mogelijk mensen in de gemeente Terneuzen en in Zeeuws-Vlaanderen het plezier en de meerwaarde ervaren van samen muziek, beeldende kunst en theater maken en hun talent daarin ontwikkelen. Daarmee 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.

Kernactiviteiten

1. 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.
2. We bieden dat onderwijs aan op de leslocaties van Toonbeeld in Terneuzen en Axel, maar ook aan het primair-, voortgezet en middelbaar (beroeps) onderwijs en aan maatschappelijk georiënteerde (non)-profit organisaties en instellingen in Zeeuws-Vlaanderen
3. We verzorgen de organisatie van de Kunstuitleen en van kunstexposities in Toonbeeld, in de Passerelle van het stadskantoor Terneuzen en op de Scheldeboulevard.
4. We voeren projecten uit op gebied van cultuurparticipatie, domeinoverstijgend met oa. de zorg: de jeugdzorg, ouderenzorg en gezondheidszorg in brede zin, maar ook ondersteunend ten behoeve van de amateurkunst.

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)
- muziekonderwijs op de basisschool (binnen- en naschools) en het voortgezet onderwijs, rechtstreeks en via projecten zoals Cultuureducatie met Kwaliteit en de Rijke Schooldag.
- muziekcolleges en workshops voor derden

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
- beeldend onderwijs op de basisschool (binnen- en naschools) en voortgezet onderwijs, rechtstreeks en via projecten zoals Cultuureducatie met Kwaliteit en de Rijke Schooldag.
- workshops voor derden



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.

We organiseren elk jaar diverse **tentoonstellingen**. In 2024 werden deze georganiseerd op drie binnenlocaties: voor de professionele kunstenaars exposities in de Passerelle in het stadhuis van Terneuzen en in de Kunstuitleen.

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 jaarlijkse buitententoonstelling van ruimtelijke kunstwerken op de Scheldeboulevard in Terneuzen. Deze expositie wordt sinds 2023 aangevuld met een binnententoonstelling in pop-up museum de INGang aan het stadhuisplein in Terneuzen. Deze kunstmanifestatie vindt plaats in de zomermaanden juli – september.

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 ververs.

Toonbeeld is psrtner en uitvoerder van een aantal programma's op het gebied van cultuureducatie en cultuurparticipatie.

Zo zijn wij in Zeeuws-Vlaanderen de regionale uitvoeringspartner van het rijksprogramma **Cultuureducatie met Kwaliteit** (CMK). 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'. CMK3 liep van 2021 tot en met 2024. CMK4 van 2025 tot en met 2028.

In 2023 werd i.s.m. Cultuurkwadraat en Cultuurpunt Walcheren gestart met het pilotproject **Cultuur Hub Zeeland**. Toonbeeld is daarvan de uitvoerder in Zeeuws-Vlaanderen. De partijen zetten zich met in voor de toekomst en versterking van het amateurkunstveld in Zeeland. Dat doen zij samen met verschillende verenigingen die participeren in een klankbordgroep. Doel van de pilot is 1) te onderzoeken wat de meest wenselijke ondersteuningsstructuur voor de amateurkunst in de regio's is en 2) deze structuur te ontwikkelen en te versterken. Dit vanuit de overtuiging dat een sterk netwerk van amateurkunstbeoefening de sociale cohesie en daarmee de leefbaarheid in de regio versterkt. Dit project loopt tot de zomer van 2025.



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.

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 2024 hadden we **1032 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 muziekleerlingen tevens actief in ensembles en bandjes. Zodoende zijn er **841 individuele, unieke personen ingeschreven**. In 2023 waren dat er **1029 respectievelijk 827**.

In het activiteitenverslag over 2023 noemen we een aantal van 776 leerlingen. Een hiaat in onze methode van tellen zorgde ervoor dat we geen compleet overzicht over het hele kalenderjaar bleken te hebben. 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.

Naast het bereik op de leslocaties 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 37 van de 44 basisscholen in Zeeuws-Vlaanderen, plus het Lodewijk College en de Kinderopvang Zeeuws-Vlaanderen, een bereik van 84%. Via het project de Rijke Schooldag geven we naschoolse lessen op 12 basisscholen in de gemeente Terneuzen (10) en Hulst (2) plus het Lodewijk College. 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 bereiken we elk jaar enkele honderden kinderen. Tot slot verzorgen wij introductielessen en CKV lessen voor honderden leerlingen van het Lodewijk College en creatieve lessen voor praktijkschool De Sprong.

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. In 2024 werd de buitenexpositie aangevuld met een binnen expositie in een tijdelijk als kunstmuseum ingerichte



locatie aan het Stadhuisplein (museum de INGang).

In het voorjaar werd in dat museum een tentoonstelling rond Vermeer georganiseerd met werken van meer dan 300 deelnemers – amateurs en professionals- uit heel Zeeland en daarbuiten. Een expositie die in 23 middagen meer dan 2350 bezoekers trok.

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 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, dit jaar ook in een volle zaal in de Halle in Axel en door optredens bij het Hoogtijfestival voor klassieke muziek in Groede.

We organiseren al een aantal jaren een sing-a-long op de Markt in Terneuzen met honderden deelnemers (dit jaar in het kader van de opening van de nieuwe Sluis) en nu ook losse sing-a-longs bij Toonbeeld. Daarnaast een aantal keren per seizoen 'Zing Nederlands met me' voor mensen die de taal minder goed machtig zijn. In opdracht van het Festival van Zeeuws-Vlaanderen organiseerden we drie schoolconcerten voor alle brugklassers (ca. 870) van de middelbare scholen met als thema 'classic meets pop' om zo deze groep een geweldige muzikale theaterbeleving te geven waarin live muziek centraal staat en ze ontdekken dat verrassend veel moderne muziek gebaseerd is op klassiek repertoire.

Op het gebied van cultuurparticipatie is in 2024 gestart met 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.

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. Een groep licht dementerende ouderen bezoekt met regelmaat onze kunsttuleen en de exposities in Toonbeeld. Een bezoekje dat vergezeld gaat met een gezamenlijk koffiemoment en zo een fijne dag oplevert voor de groep.

We zijn partner in het Preventienetwerk Zeeuws-Vlaanderen en participeren in het initiatief 'Rondje Gezond' en de 'week van de Positieve gezondheid'.

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. Onze open dag in september is door honderden mensen bezocht, zowel bekende



leerlingen, maar ook veel geïnteresseerden die naar alle mogelijkheden kwamen kijken.

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 2024 was de Raad van Toezicht als volgt samengesteld.

- 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 & Compit Financiële Diensten.

Jeroen van Laar is per 5 september 2024 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht. Henk Krutwagen (voorzitter) is per die datum afgetreden als voorzitter en lid.

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar 5 keer vergaderd: op 4 maart, 9 april, 27 juni, 5 september en 28 november. Zij heeft daarnaast de zelfevaluatie over 2024 uitgevoerd alsmede een jaarverslag over 2023 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 (onbezoldigd), lid van de Raad van Commissarissen Rabobank Zeeuws-Vlaanderen (bezoldigd).

Op 31 december waren in totaal 53 personen direct, d.w.z. t.b.v. het regulier aanbod, verbonden aan Toonbeeld. Voor een deel in loondienst (29) en voor een



deel als zzp'er (24). Daarnaast maken we voor cultuureducatieve en participatieve activiteiten en andere 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 13 vrijwilligers nauw betrokken bij Toonbeeld, onder andere bij de Kunstuitleen, 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.

Het ziekteverzuim in 2024 van de mensen in loondienst bedroeg 4,77% (v.j. 6,8%). Er was in 2024 geen sprake van langdurig zieken.

Organisatie-ontwikkeling

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

1. Identiteit: een duidelijke identiteit en merkbeloofte 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 wordt in jaarplannen uitgewerkt en uitgevoerd. In 2025 wordt de huidige visie geëvalueerd en wordt een nieuwe beleidsvisie opgesteld voor de periode tot en met 2028.

Het proces m.b.t. een duidelijke **identiteit en merkbeloofte** is in 2024 verder gezet met de ontwikkeling en bouw van een volledig nieuwe website. De oude was gedateerd en voldeed niet meer aan onze wensen. In het voorjaar van 2025 is de website operationeel. Daarbij is tevens de huisstijl inclusief het logo vernieuwd. Ter voorbereiding van deze grote operatie is met werknemers en leden van de Raad van Toezicht een proces doorlopen om te komen tot ons merkkompas: wat zijn onze kernwaarden, wat is onze belofte en wat is onze droom. Dat proces heeft geleid tot een samenvattend merkkompas dat de leidraad is geweest voor de ontwikkeling van de nieuwe huisstijl en website.

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**. Inmiddels is de organisatie 'mean and lean' ingericht om zodoende zo veel mogelijke aandacht en middelen te kunnen besteden aan onze missie en kernactiviteiten. De ICT infrastructuur en apparatuur werd de afgelopen jaren vernieuwd en waar processen kunnen worden gedigitaliseerd en geautomatiseerd is dat gebeurd. In 2024 is een applicatie



geïmplementeerd waarmee het voorraadbeheer van instrumenten, materialen en onze volledige inventaris nu goed en digitaal is ingericht.

De **kwaliteit van de organisatie en het onderwijs** heeft de voortdurende aandacht. In 2023 is gestart met de uitwerking van een nieuw functieboek. Door onvoorziene omstandigheden werd dit proces vertraagd. De afronding en implementatie van de staffuncties vond daarom in 2024 plaats. Per 1 januari 2025 zijn de stafmedewerkers in hun nieuwe functie geplaatst. De implementatie van het functieboek voor de docenten wordt in 2025 afgerond. Daarnaast is ook in het afgelopen jaar weer verder gewerkt aan de onderwijsmethoden, leerlijnen, exameneisen e.d.

De huisvesting wordt elk jaar op onderdelen verbeterd. In 2024 is opnieuw flink geklust om lokalen te verbeteren. Ook werd de grote zaal beter en doelmatiger ingericht met licht en geluidsapparatuur ten behoeve van optredens, lezingen en theatervoorstellingen.

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 echter gedaald. Dat vraagt alle aandacht in 2025 en de volgende jaren. Zie verder de financiële paragraaf.

In 2024 werd door de gemeente Terneuzen een scenariostudie gemaakt voor de renovatie en **verduurzaming** van de huisvesting van Toonbeeld en de Kinderopvang Zeeuws-Vlaanderen die samen het pand aan de Bellamystraat delen. 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 tenmiste 25 jaar te kunnen blijven functioneren binnen de vigerende regelgeving en binnen het beoogd klimaatbeleid van de EU (Parijs 2050) van de komende decennia. De studie resulteerde in vier scenario's. Het maximale scenario wordt begin 2025 door een externe adviseur verder uitgewerkt met een studie naar de mogelijkheden.

Door de Raad van Toezicht en het managementteam van Toonbeeld werd in 2023 er een toekomstvisie op de huisvesting van Toonbeeld ontwikkeld. Dit proces werd uitgevoerd onder begeleiding van adviesbureau BMC. De visie is gepresenteerd aan het College van B&W van de gemeente Terneuzen. Deze visie helpt ons in het huidige ontwikkeltraject dat we met de partners doorlopen.

Brand in de kunstuitleen

Op 11 november 2024 werd de Kunstuitleen getroffen door een smeulbrand door een defect in een lamparmatuur. Hierdoor ontstonden rook en roet, met name in de Kunstuitleen zelf, maar het heeft zich ook verspreid naar de hal, het trappenhuis en de grote zaal. Er waren gelukkig geen persoonlijke ongevallen, alleen materiële schade. Desondanks een heel vervelende situatie met veel impact op het gebouw en de gebruikers. Er was veel tijd nodig om alles weer op orde te maken. Alle werken (eigendom van het CBK Zeeland) zijn door een gespecialiseerd bedrijf opgehaald en schoongemaakt. Alle getroffen ruimtes zijn schoongemaakt en geschilderd en de verlichting is vervangen. E.a.a. in opdracht en via de verzeraar van



de gemeente Terneuzen, als eigenaar van het pand. De schade aan onze inventaris was gelukkig beperkt. Pas medio mei 2025 kon de Kunstuitleen zijn deuren weer openstellen.

(Investerings)plannen 2025 en financiering

Een overzicht van de belangrijkste voornemens en ontwikkelingen bij Toonbeeld voor 2025 en verder.

1. De beleidsvisie 2021-2025 vraagt om een evaluatie en een vervolgvisie voor de komende jaren. Dit proces wordt in 2025 doorlopen in samenspraak met de medewerkers, Raad van Toezicht en de gemeente. Een belangrijk onderwerp in dit proces is de bekostigingsstructuur en de subsidiesystematiek door de gemeente.
2. De scenario studie naar de verduurzaming van het pand en de verdere uitwerking heeft ten doel een toekomstbestendige huisvesting voor Toonbeeld te realiseren. Ondertussen gaan we ook in 2025 door met het opknappen en verbeteren van leslokalen, het restylen van de (ontvangst)ruimtes en het vervangen van meubilair waar nodig.
3. Het project Cultuur Hub Zeeland loopt tot medio 2025. Wij doen het project vanuit de overtuiging dat een sterk netwerk van amateurkunstbeoefening de sociale cohesie en daarmee de leefbaarheid in de regio versterkt. Cultuurkwadraat is penvoerder van het project, Toonbeeld voert het project uit voor Zeeuws-Vlaanderen. De pilot wordt kostendekkend uitgevoerd.
4. Het programma Cultuureducatie met Kwaliteit start in 2025 met de nieuwe uitvoeringsperiode tot en met 2028. De werkzaamheden worden kostendekkend uitgevoerd en bekostigd vanuit het budget dat landelijk en vanuit de provincie en gemeenten beschikbaar is gesteld. Doel is het versterken van cultuuronderwijs, met een zwaartepunt voor het primair onderwijs.
5. In 2025 wordt de implementatie van het nieuwe functieboek afgerond voor docenten. Tevens wordt voor de ZZP-docenten de discussie m.b.t. de schijnzelfstandigheid en de maatregelen van de belastingdienst nauwgezet gevolgd en opgevolgd waar dat nodig is. We voorzien als gevolg van de maatregelen een toename in personele kosten.
6. We ontwikkelen elk jaar een aanbod van nieuwe korte cursussen en projecten 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. De dekking voor het ontwikkelen van deze nieuwe projecten en experimenten is via een bestemmingsreserve voorzien. In deze ontwikkeling van aanbod en projecten wordt ook de ontwikkeling van de Kunstuitleen betrokken.
7. In 2025 is de 25^e editie van de Verbeeldingsroute. In dit jubileumjaar willen we de Verbeeldingsroute vernieuwen en uitbreiden met diverse activiteiten in de aanloop naar de grote buitenmanifestatie. Om dat te realiseren vragen we



financiële ondersteuning aan bij diverse fondsen.

8. We verhuren atelier- en muziekoefenruimten en faciliteiten tegen huurvergoeding voor groepen amateurbeoefenaars. Toonbeeld onderneemt verhuuractiviteiten waar dat kan, onder voorwaarde dat de hoofdactiviteiten van Toonbeeld probleemloos kunnen worden uitgevoerd.

Toekomstverwachtingen

De groei van Toonbeeld zet door en we verwachten ook over 2025 een lichte stijging van aantallen cursisten. De groei heeft echter een wat bizarre keerzijde. Omdat de lessen bijna allemaal 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 letterlijk ten onder gaan aan ons eigen succes. Dat kan nooit de bedoeling zijn geweest bij de verzelfstandiging van Toonbeeld. Dit is een spagaat waarin we een kanteling teweeg moeten brengen en tot een financiële oplossing moeten komen. Daarover zijn we inmiddels het gesprek aangegaan met de gemeente.

Naast de kostenimpact van de groei in leerlingen worden we geconfronteerd met diverse andere kostenstijgingen en een inflatie die niet gedekt worden door de jaarlijkse subsidiestijging door de indexering van de VZG. Ook dit is een zorg omdat veel van deze kosten niet door ons te beïnvloeden, cq. te verlagen zijn.

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. De toegevoegde waarde van kunst en cultuur voor de mens, voor de samenleving en het vestigingsklimaat wordt steeds meer erkend. En ook onze toegevoegde waarde als ondersteunende en coördinerende partner voor de culturele omgeving wordt gezien en gewaardeerd. We zijn als organisatie een belangrijke 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. Toonbeeld draagt zo bij aan een aantrekkelijke leefomgeving en een goed kunst- en cultuurklimaat in de gemeente Terneuzen, Zeeuws-Vlaanderen en Zeeland. 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.

Het culturele landschap verandert en wordt verrijkt door de initiatieven die de gemeente Terneuzen heeft ondernomen vanuit de regiodeal voor de NSPD regio. Er is een culturele broedplaats Nesse gerealiseerd waar kunstenaars zich kunnen ontwikkelen en in een atelier kunnen werken, en met het project ArtBase is een



onderzoek en experiment gestart in Terneuzen om een kunstopodium zonder muren voor hedendaagse kunst te ontwikkelen. Dit podium moet aansluiten bij de wensen van de regio en richt zich op Zeeuwse kunstenaars met internationale invloeden. Door met elkaar op te trekken kunnen we elkaar en het kunst- en cultuurklimaat versterken.

De eerste fase van de transitie van Toonbeeld is in deze beleidsperiode tot en met 2025 voor een groot deel gerealiseerd. We zien dat er goede, zichtbare en merkbare stappen vooruit worden gezet die ons vertrouwen geven in de toekomst. Desondanks zijn er ook zorgen hoe we de continuïteit en groei financieel kunnen borgen. De noodzaak voor een meerjarenbeleidsvisie en een financieel plan voor de jaren 2025-2028 is dan ook evident.

Wij zijn onderdeel van een zich snel veranderende (internationale) economische en politieke omgeving en dynamiek. Die moeten we volgen en er tijdig op anticiperen. Vanuit onze missie en visie blijven we werken aan een zo groot mogelijk bereik, aan een toegankelijk instituut en aanbod voor iedereen. Voorwaarde is een gezonde exploitatie en een toekomstbestendige organisatie met voldoende investeringsruimte en weerstandsvermogen. Dat kunnen we alleen realiseren in een nauw verbond met onze belangrijkste stakeholder, de gemeente Terneuzen en met onze andere stakeholders en samenwerkingspartners. Daar zijn onze inspanningen de komende jaren op gericht.

Winst en verliesrekening 2024

Staat van Baten en Lasten 2024

Budgetsubsidie, cursusgeld en ov. ontvangsten
Inkoopwaarde van de omzet
Bruto marge
Bedrijfskosten
Saldo van baten en lasten

Jaarrekening 2024

€ 1.948.930
€ 528.449
€ 1.420.481
€ 1.587.827
€ -167.418

Bestemmingsreserve toevoeging
Bestemmingsfonds toevoeging
Bestemmingsreserves opnames
Bestemmingsfondsen opnames
Onttrekking kapitaal

€ 0
€ 0
€ - 71.374
€ 0
€ -95.972

Het boekjaar 2024 is na onttrekking van de bestemmingsreserves afgesloten met een verlies van €95.972. Het negatief resultaat komt ten laste van het kapitaal. Het tekort is goed 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. 2023. 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. Deze kosten zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden maar nemen wel flink toe, met meestal flink meer dan de indexatie van 3,4% van de gemeentelijke subsidie. Ter illustratie: de tarieven voor de schoonmaakkosten zijn dit jaar met 12,3% gestegen en in 2 jaar tijd in totaal met 22%, de belastingen en heffingen namen t.o.v. 2023 toe met 29,2%. De kloof tussen de toename van de inkoopkosten en de extra opbrengst die gerealiseerd wordt door de verhoging van omzet en de indexering neemt toe. Een volledige dekking van deze kloof via tariefstijging van de lessen zou tot een buitenproportionele prijsstijging leiden bovenop de 4 à 5% die wordt gehanteerd. Daar hebben we in de begroting 2024 van afgezien.

Het negatieve resultaat kan opgevangen worden en er resteert nog een voldoende positief eigen vermogen waarmee de organisatie financieel gezond is. De begroting 2025 laat echter opnieuw een flink tekort zien. Dat geeft de urgentie aan dat voor het komend jaar de subsidiesystematiek en de bekostiging van de cursussen en projecten alle aandacht vraagt alsmede de andere mogelijkheden om inkomsten te vergroten.

Begroting 2025

Staat van Baten en Lasten 2025	
Budgetsubsidie, cursusgelden en ov. ontvangsten	€ 2.047.376
Bedrijfskosten / inkoopwaarde	€ 2.160.439
Saldo van baten en lasten	€ -113.063
Enmalige en/of jaarlijks terugkerende baten	
Budgetsubsidie (grondslag begroting 2025)	€ 1.257.001
Bijdragen leerlingen	€ 245.600
Projecten en activiteiten	€ 544.775
Totaal van jaarlijks terugkerende baten	€ 2.047.376

Nynke van der Ploeg
Directeur-bestuurder