

# JAARVERSLAG 2023

STICHTING MUSIS & STADSTHEATER ARNHEM

# INHOUDSOPGAVE

<b>BESTUURSVERSLAG</b>	4
<b>1. Inleiding</b>	
Woord van directeur-bestuurder	5
Woord van de Raad van Toezicht	6
<b>2. Algemene informatie</b>	8
In het hart van de stad - Missie en visie	9
Kernwaarden	10
<b>3. Programmering &amp; evenementen 2023</b>	14
Klassieke muziek	18
Popmuziek	24
Theater	28
Evenementen	36
<b>4. Maatschappelijke verankering en samenwerking</b>	40
Meerwaarde voor de stad	41
Educatie, verdieping & verrijking	43
DeCultuurclub	46
Stad-overstijgende samenwerkingen	46
<b>5. Bedrijfsvoering</b>	48
Stadstheater & huisvesting	49
Marketing	50
Diversiteit & Inclusie	51
Personeel & organisatie	53
Governance	57
<b>6. Financiën, kengetallen en risico's</b>	62
Staat van baten & lasten 2023	63
Toelichting op de staat van baten & lasten	64
Financiële kengetallen	64
Voornaamste risico's & onzekerheden	65
<b>7. De toekomst</b>	68
Vooruitblik	69
Begroting 2024	71
Toelichting op de begroting	73

## **JAARREKENING**

<b>1. Grondslagen voor de waardering</b>	76
Algemeen	77
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	78
Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	81
Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	83
<b>2. Balans per 31 december 2023</b>	84
<b>3. Staat van baten en lasten over 2023</b>	88
<b>4. Kasstroom over 2023 en 2022</b>	90
<b>5. WNT verantwoording 2023</b>	92

# BESTUURSVERSLAG

## 1. INLEIDING



## WOORD VAN DIRECTEUR-BESTUURDER

Voor u ligt het bestuursverslag van 2023. Het werd een prachtig jaar met goedbezochte, diverse voorstellingen. De zalen in Musis waren het hele jaar goed gevuld met bezoekers uit Arnhem en de rest van het land. De deuren van het Stadstheater gingen in september dicht voor de vernieuwbouw waarna een transitie ontstond naar theateraanbod in de zalen van Musis. Met goed nieuws gaan we 2024 in, want vanaf januari 2024 kan de Parkzaal worden omgebouwd tot grote theaterzaal met een tribune. Dit kan dankzij de ontwikkelingen die ondanks de uitdagingen in 2023 zijn doorgezet.

Het jaar 2023 bracht veranderingen met zich mee. In april werd de aangepaste begroting goedgekeurd die was opgesteld door de onverwachte energiecrisis en de verhoging van het huurcontract. Hiernaast stond het jaar in het teken van het verbreden van het publiek met nog maar net corona achter de rug. Door het sluiten van het Stadstheater kreeg tot slot zowel het huis Musis, de programmering, als de werkplek van het personeel een nieuwe invulling. In de periode januari tot augustus werd duidelijk dat de bezoekersaantallen opliepen. Veel mensen zijn in aanraking gekomen met de rijkdom van kunst en cultuur. Daar kijken we met grote passie op terug.

Ook heeft het diverse aanbod van toneel, dans, popmuziek, klassieke muziek, wereldmuziek, cabaret, familievoorstellingen, evenementen en nog meer, nieuw publiek bereikt en meer verbinding met de stad gevonden, met als prachtig resultaat 180.000 bezoekers in 2023. Ondanks de sluiting van het Stadstheater, zitten we nooit stil en blijven we creatief. We blikken terug op een mooi jaar vol ontwikkelen en kijken vooruit naar een nieuw jaar waarin we ons blijven ontwikkelen en ons inzetten voor het brede aanbod van muziek, theater, evenementen en educatie voor Arnhem totver daarbuiten.

Namens de medewerkers van Stichting Musis & Stadstheater Arnhem,

J.B.M. Verbugt  
Directeur-bestuurder

## WOORD VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Het jaar 2023 was bijzonder.

Eenzijds omdat de coronaperiode achter ons lag, anderzijds omdat de sluiting van het Stadstheater volop in het vizier kwam.

De Raad van Toezicht vergaderde in 2023 vijf maal formeel en daarnaast vond aanvullend overleg plaats tussen voorzitter en bestuur, leden en bestuur, en tussen de leden onderling. Terugkerende agendapunten waren de exploitatie en prognose van het resultaat 2023, de jaarrekening 2022 (en de goedkeuring van deze jaarrekening die een getrouw beeld geeft van de financiële situatie), organisatieontwikkeling en de begroting 2024. Verder stond uiteraard de vernieuwbouw van het Stadstheater frequent op de agenda. Daarnaast was en is een voortdurend aandachtspunt om ook vanuit Stichting Muis & Stadstheater Arnhem bij te dragen aan diversiteit en inclusie in de volle breedte, zoals ook blijkt uit de Meerjarenvisie.

Tot slot stond 2023 in het teken van de energiecrisis. In nauw overleg met het bestuur heeft de Raad van Toezicht meermaals stilgestaan bij de impact van hogere gas- en elektriciteitsstarieven op de bedrijfsvoering van Stichting Muis & Stadstheater Arnhem – hierdoor kwam ook het thema duurzaamheid

nog nadrukkelijker op de agenda te staan dan dat het al stond.

De Raad van Toezicht kent een rooster van aftreden. Daniële Streep en Bram Mulder ten Kate zijn afgetreden. Op de invulling was al voorgesorteerd door in 2022 drie nieuwe leden aan te stellen. De Raad van Toezicht heeft de zelfevaluatie met externe begeleiding gehouden in het najaar van 2023. Zoals gebruikelijk zijn de uitkomsten besproken met de directeur-bestuurder. De Raad van Toezicht startte eind 2022 met het werken met de commissies zakelijke dienstverlening, audit en diversiteit & inclusie. De Raad van Toezicht zag het als een proefperiode en heeft besloten twee van deze commissies niet voort te zetten. De al bestaande remuneratie- en de auditcommissie zullen wel worden voortgezet.

De Raad van Toezicht volgt in zijn toezichthoudende rol de Governance Code Cultuur (2019). De ontwikkelingen binnen de theater- en vrijetijdsector volgden wij op de voet en waren onderwerp van gesprek in de formele en informele overlegstructuur van de Raad van Toezicht en met de bestuurder. De Raad van Toezicht sprak tweemaal met de Ondernemingsraad. In het laatste gesprek haalde de Raad van Toezicht tevens input op voor het voortgangsgesprek met de bestuurder.

Ook de individuele MT-leden zijn door de Raad van Toezicht geraadpleegd ter voorbereiding op dit gesprek.

Belangrijk punt in 2023 was de definitieve sluiting van het huidige Stadstheater in september. Een bijzonder moment met een spectaculaire voorstelling, maar tevens ook een extra uitdaging nu alleen Muis & Stadstheater beschikbaar is voor programmering.

De Raad van Toezicht is nauw betrokken bij de planvorming rondom het nieuwe Stadstheater. Ook de komende jaren staan in het teken van de vernieuwbouw en het zo volwaardig mogelijk continueren van voorstellingen/bijeenkomsten in Muis & Stadstheater en elders in de stad, bijvoorbeeld in het Provinciehuis en door de zalen in Muis op gezette tijden zodanig om te bouwen dat zij geschikt zijn voor bijvoorbeeld cabaret en toneel.

Stichting Muis & Stadstheater Arnhem staat midden in de samenleving en maatschappelijke ontwikkelingen gaan ons niet voorbij. Zowel inhoudelijk als financieel is de positie gunstig. Naast de enorme aandacht die beleidsmatig en vanuit de organisatie uitgaat naar de (ver-) nieuwbouw van het Stadstheater en het neerzetten van een zo goed mogelijke programmering, blijven diversiteit en duurzaamheid pijlers

in het beleid. Extra aandacht gaat in 2024 ook uit naar het (extra) binden van medewerkers. Bovendien intensificeert Stichting Muis & Stadstheater Arnhem de binding met maatschappelijke en commerciële partners. Dit is belangrijk voor de financiële huishouding, maar misschien nog wel meer voor onze inbedding in de Arnhemse samenleving. Met beoogd 300 professionele voorstellingen én de nodige commerciële activiteiten wordt 2024 een jaar vol reuring en bedrijvigheid.

De Raad van Toezicht spreekt zijn dank uit richting de bestuurder en de medewerkers voor hun inzet, flexibiliteit en doorzettingsvermogen. 2023 was een pittig jaar, maar de organisatie heeft laten zien over veerkracht te beschikken om het publiek weer als vanouds centraal te stellen met een zeer divers cultureel aanbod.

Wij zijn ervan overtuigd dat ook komend jaar Muis & Stadstheater het kloppend hart van de stad zal zijn.

De Raad van Toezicht,  
M.J. van Gastel, voorzitter  
M.A. Spaans - den Heijer  
R.D. van Assendelft de Coningh  
M.C.M. Wiegmans  
A.M.M. Hussen  
D.D.J. de Vries

# BESTUURSVERSLAG

## 2. ALGEMENE INFORMATIE





## IN HET HART VAN DE STAD - MISSIE EN VISIE

Stichting Muis & Stadstheater Arnhem met haar twee vestigingen bevindt zich in het hart van Arnhem. Stichting Muis & Stadstheater Arnhem vervult een belangrijke rol als basisvoorziening in het Arnhems cultuurbestel. Arnhem is onderdeel van de G9-steden: de negen steden in Nederland met de best ontwikkelde creatieve industrie. Onderzoek van Bureau Buiten uit 2019 laat zien dat Arnhem zich onderscheidt van andere G9-steden, doordat de creatieve en culturele sector bovengemiddelde groei laten zien en doordat Arnhem geen duidelijke specialisatie heeft, maar over de volle breedte van de sector sterk is. Stichting Muis & Stadstheater Arnhem draagt sterk bij aan dit culturele profiel van Arnhem, de diversiteit en de bovengemiddelde groei van de culturele sector. Samenwerkingen met maatschappelijke partners en bedrijven binnen de stad en het grote en diverse aanbod aan evenementen, concerten en voorstellingen zorgden daarnaast in 2023 voor verbinding met de stad, regio en het land en voor verbetering van het vestigingsklimaat, de sociaal-culturele ontwikkeling en de leefbaarheid van Arnhem.

Stichting Muis & Stadstheater Arnhem is de overkoepelende stichting die de panden Muis

en het Stadstheater exploiteert. Verdeeld over twee huizen werden tot september 2023 vier zalen geprogrammeerd: de Parkzaal en de Muzenzaal in Muis, en de grote en de kleine theaterzaal in het Stadstheater. De kunstdisciplines muziek, toneel, dans en cabaret en een grote verscheidenheid aan genres komen samen met maatschappelijke evenementen, feesten en congressen onder het dak van Muis & Stadstheater. Vanaf september 2023 is het Stadstheater gesloten voor de grote vernieuwbouw en is het aanbod van het Stadstheater in transitie naar tijdelijk Stadstheateraanbod in de zalen van Muis.

Stichting Muis & Stadstheater Arnhem wil mensen op vele manieren in verbinding brengen met de rijkdom van kunst en cultuur, en wat dit voor een ieder kan betekenen, en ze daarbij de mogelijkheid bieden er op ieder moment en op veel plaatsen mee in aanraking te komen.

Cultuur maakt je gelukkig! Stichting Muis & Stadstheater Arnhem creëert aanbod dat past bij de stad en de tijdgeest en zorgt voor succesvolle kruisbestuiving, talentontwikkeling en stimulering van het sociaal-culturele klimaat in Arnhem en omgeving. We streven naar een artistiek sprankelend en toegankelijk professioneel aanbod met een herkenbaar profiel dat

is gebaseerd op muziek, toneel, dans en cabaret. In een stad met 165.000 inwoners is het bieden van een pluriform aanbod vanzelfsprekend voor een podium alshet onze. We nemen onze opdracht bloedserius en ambiëren, meer dan ooit, aanbod te bieden voor een breed publieksbereik.

Of het nu gaat om een culturele verhuring van een amateurgezelschap of een professionele theatervoorstelling van Oostpool, het draait om de bezoeker. De integrale programmering biedt optimaal de kans om doelgroepen op hun eigen manier aan ons te binden en in aanraking te laten komen met de breedte van onze programmering en de kracht van kunst en cultuur.

## KERNWAARDEN

De volgende kernwaarden zijn leidend voor de keuzes die we maken om invulling te geven aan onze missie.

► **Wij zijn een anker in de stad**  
Wij spelen een actieve rol in het sociaal-maatschappelijke leven van de stad en regio. We bieden een ontmoetingsplek voor sociale samenkomst in het hart van de stad. De grenzen tussen het vrijetijdsaanbod en verschillende genres vervagen en publiek zoekt een verrassende manier van vrijetijdsbesteding. De samenkomst van Arnhemmers en andere mensen uit de regio en het culturele aanbod





dragen bij aan de leefbaarheid en verdere groei van Arnhem.

Onze totale programmering is daarnaast een welbewust samenspel van congressen, klassieke concerten, popconcerten, theater en dans, educatieve programma's, feesten, maatschappelijke en culturele events, contextprogrammering, festivals, lezingen en projecten. Alle evenementen samen vormen ons totale aanbod, gericht op elke Arnhemmer. We zetten ons in om de drempel van Muis & Stadstheater zo laag mogelijk te krijgen om het aanbod voor elke Arnhemmer toegankelijk te maken.

### ► **Wij nemen onze artistieke taak serieus**

Muis & Stadstheater is voor Arnhem, de hoofdstad van Gelderland en een G9-stad, een belangrijke basisvoorziening. We overstijgen de grenzen van stad en regio met een artistiek hoogwaardig, sprankelend, gevarieerd en professioneel podiumkunstaanbod. We willen met kwaliteitsaanbod prikkelen, spiegelen en vermaken, verbinden en onderscheiden, inspireren en koesteren. Soms op het scherp van de snede, soms uitdagend, soms vernieuwend, soms op de lach en soms de absolute artistieke top voor de geoefende liefhebber. Wij proberen theaterconventies opnieuw op te bouwen en vorm te geven. Het volgen van artistieke

ontwikkelingen en deze vertalen naar onze zalen is de kern van ons bestaansrecht, en daarbij zijn de beleidskeuzes specifiek geënt op Arnhem. De bevolkingssamenstelling van de stad, de geografische ligging, de geschiedenis en de cultuur van de stad werken stevig door in alle keuzes die we maken. We faciliteren en ontwikkelen Arnhem als makersstad. We opereren hierbij in een netwerk met andere podia en instellingen, vanuit de ketengedachte, en stemmen de zaal nauwkeurig af op het bereik van de maker.

### ► **Wij bieden beleving**

De consument wil iets beleven, wil een avond uit, afspreken met vrienden. Een voorstellingbijwonen is daar een onderdeel van, maar wat er voor en na de voorstelling gebeurt, maakt de beleving compleet. Een tevreden gast wordt ontvangen met een glimlach en oprechte aandacht. We zorgen voor een passende sfeer bij een voorstelling, concert of evenement. Onze hospitality past zich aan de doelgroep aan, zodat onze bezoeker zich op zijn gemak voelt. Hospitality en cultuur samen maken het bezoek aan Muis of het Stadstheater het navertellen waard.

We organiseren activiteiten die een upgrade geven aan het bezoek aan Muis & Stadstheater, zoals pauze-arrangementen, inleidingen, nabesprekingen, rondleidingen,

lunchconcerten en cursussen voor jong en oud. Alles wat nodig is om het bezoek aan een voorstelling tot een belevenis te maken. De bezoeker staat immers centraal en we zijn altijd op zoek naar actieve participatie en verbinding met de bezoeker.

hierin de voornaamste rol hebben vervuld.

### ► **Je bent welkom**

Wij geloven dat het elitaire imago van concertgebouwen en schouwburgen een drempel opwerpt. We doen er alles aan om te laten zien dat iedereen zich thuis mag voelen in onze cultuurgebouwen: je voelt je welkom en je wordt hartelijk ontvangen. We zijn een toegankelijke en benaderbare organisatie. In lijn met ons beleid van de afgelopen jaren, leggen we een sterke nadruk op toegankelijkheid in de breedste zin van het woord. We streven ernaar om een gevoel van herkenning te creëren, zodat gelijkgestemden en andersdenkenden elkaar kunnen ontmoeten in onze theaterzalen en bij een drankje voor of na een voorstelling of concert. De toegankelijkheid vergroten we door actief bezig te zijn met diversiteit & inclusie, educatie, jeugd- & jongerenprogramma's, samenwerkingen en verdieping & verrijking van het culturele aanbod.

In het vervolg van dit jaarverslag 2023 komt naar voren hoe wij deze kernwaarden in 2023 tot uiting hebben laten komen en welke acties

# BESTUURSVERSLAG

## 3. PROGRAMMERING & EVENEMENTEN 2023



We opereren met ons programma op het snijvlak van kunst, cultuur en maatschappelijke thema's en bieden een programmering aan die past bij onze stad en regio, inwoners en organisaties en de tijd waarin we leven. De podia van Muis & Stadstheater toonden een divers aanbod op het gebied van theater, klassieke muziek, popmuziek en familie, zodat een breed publiek onze voorstellingen kon bezoeken. Naast de programmering zijn er evenementen gefaciliteerd door Muis & Stadstheater.

De tabel onderaan deze pagina laat de doelstellingen zien die Muis & Stadstheater is overeengekomen met de Gemeente Arnhem en die zijn vastgelegd in de subsidiebeschikking 2023. In 2023 hebben we in totaal 180.000 mensen mogen verwelkomen bij onze voorstellingen, concerten, evenementen en overige activiteiten. We zijn zeer tevreden over de bezoekcijfers.

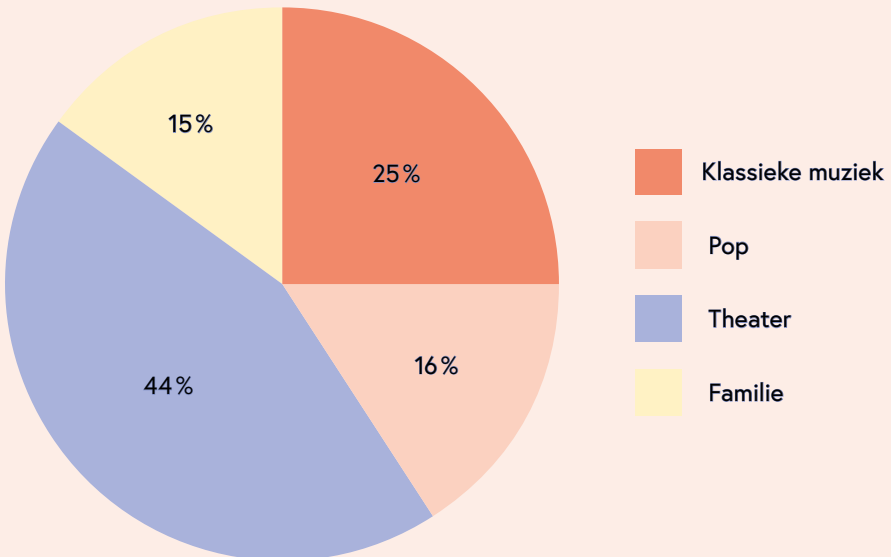
<b>Doelstelling – Bezoekersaantallen</b>		
	<b>Begroot 2023</b>	<b>Realisatie 2023</b>
Professionele voorstellingen en concerten	100.000	118.000
Overige bezoeken *	50.000	62.000
<b>Totaal</b>	<b>150.000</b>	<b>180.000</b>

\* Bezoeken uit evenementen (semi-)amateurs, maatschappelijk en zakelijk, en programma verdieping & verrijking en educatie.

De voorstellingen in het Stadstheater konden tot september 2023 volledig worden geprogrammeerd. Vanaf september is een gedeelte van de vlakke vloer-voorstellingen in de Muzenzaal voortgezet. Theatervoorstellingen op locatie hebben gedurende het hele jaar plaatsgevonden. We programmeerden in 2023 in totaal 328 professionele voorstellingen en concerten. In 2022 was dit aantal 298 voorstellingen en concerten. Ondanks het sluiten

van het Stadstheater is er volop geprogrammeerd. Het professionele aanbod trok in 2023 118.000 bezoekers, waar in 2022 107.000 bezoekers onze huizen wisten te vinden. De financiële dekkingsgraad (inkoop versus recette) van de professionele voorstellingen en concerten bedroeg in 2023 102,6%, waar in de begroting werd uitgegaan van 96%. Ter vergelijking, de dekking bedroeg in 2022 99,7%. Ook op financieel gebied zijn we zeer tevreden met dit bereikte resultaat.

### Professioneel programma genres 2023





## Doelstelling – professionele voorstellingen en concerten

Genre	Begroot 2023		Realisatie 2023	
	Aantal	%	Aantal	%
Toneel	43	15%	74	22%
Dans	34	12%	41	13%
Opera	2	1%	2	1%
Show	2	1%	3	1%
Klassieke muziek	79	27%	83	25%
Pop, wereldmuziek en jazz	70	24%	51	16%
Cabaret	16	6%	17	5%
Fysiek/ beeldend	7	2%	8	2%
Familie	35	12%	49	15%
<b>Totaal</b>	<b>288</b>	<b>100%</b>	<b>328</b>	<b>100%</b>



## KLASSIEKE MUZIEK

### Aanbod Klassiek 2023 uitgelicht

► **Jakub Józef Orliński & Il Pomo d'Oro:** Jakub Józef Orliński, groot opkomend musicus, gaf met het Italiaanse barokorkest Il Pomo d'Oro slechts twee concerten in Nederland; een concert in Arnhem en Amsterdam. Zijn concert had een duidelijk theatrale insteek; hij speelde met kostuums, licht en liep de zaal in. Een aantal bezoekers waren zowel in Amsterdam als Arnhem gekomen en het publiek was zeer enthousiast.

► **Amsterdam Sinfonietta:** Het strijkorkest Amsterdam Sinfonietta speelde samen met de internationaal gelauwerde singer-songwriter Rufus Wainwright tijdens hun traditionele nieuwjaar-

stournee 'Breder dan Klassiek'.

Overal in Nederland zat de zaal vol, zo ook in de Parkzaal van Musis. Een mooie, laagdrempelige manier voor het publiek dat voor de zangersongwriter kwam om in aanraking te komen met een strijkorkest dat klassieke werken speelt. Na afloop waren er vele lovende reacties.

► **Scottish Ensemble & Andersson Dance:** Moderne dans en live klassieke muziek kwamen samen op het podium in deze bijzondere voorstelling die in slechts vier steden te zien was: Groningen, Rotterdam, Utrecht en Arnhem. Dansers en musici vormden één grote choreografie op de 'Goldberg Variaties' van Bach, gearrangeerd voor strijkers. De voorstelling in

de Parkzaal trok veel danspubliek dat normaliter vooral in het Stadstheater komt, naast het traditionele publiek voor klassieke muziek; een mooie vooruitblik naar het publiek van alle theatervoorstellingen die vanaf het seizoen 2023-2024 in Musis te zien zijn.

▶ 'Piano Biënnale': Musis & Stadstheater en De Vereniging Nijmegen waren samen podium voor de 'Piano Biënnale'; een multidisciplinair festival in het teken van het instrument piano met pianisten uit binnen- en buitenland, waaronder Yeol Eum Son, Abdel Rahman El Bacha, Enrico Pace en jong talent Nikola Meeuwssen. Zij speelden met huisorkest Phion. Andere bijzondere programmaonderdelen waren een

live editie van de podcast *Echt Gebeurd*, een dans op de 'Sacre du Printemps' van Stravinsky door flamencodanser Israel Galván, kinderconcerten en -workshops.

▶ Pynarello: Het concert van Pynarello trok een jong publiek naar de Parkzaal in Musis. Het jonge orkest speelt met de genreconventies door te spelen zonder dirigent, uit het hoofd en in niet de gebruikelijke zwarte kleding, maar feestelijke, kleurrijke kleding. Het publiek nam plaats op het podium, samen met Pynarello, wat resulteerde in een directe betrokkenheid en participatie van het publiek. Pynarello is twee keer te gast geweest in 2023.



## Verjonging en verbreding publiek

Aansluitend op de landelijke trend zien we dat het publiek van klassieke muziek hoger is in leeftijd en dat de bezoekersaantallen van voornamelijk de kamermuziekconcerten afnemen. Met inachtneming van onze doelen om het publiek van klassieke muziek te verjongen en verbreden hebben we onze keuzes rondom de programmering in 2023 vormgegeven. Hierboven werden het concert van Pynarello en de kinderen familieworkshops tijdens de Piano Biënnale aangehaald. Hierna volgt een greep uit het aanbod van 2023 dat in het teken staat van verjonging en/of verbreding van het publiek.

Gratis-toegankelijke lunchconcerten: Tijdens de gratis-toegankelijke lunchconcerten woonden het publiek een voorstelling uit het traject 'Dutch Classical Talent' bij. Dit betreft een talentontwikkelingsprogramma met vier nationale finalisten, welke hun optredens hebben verzorgd in veertien

gerenommeerde Nederlandse zalen. De lunchconcerten dienen als middel om klassieke muziekvoorstellingen toegankelijker te maken voor mensen met een beperkt budget. Niet alleen is het publiek in omvang toegenomen, maar ook in diversiteit. We spraken met jonge gezinnen en met publiek dat nog nooit naar een klassiek concert was geweest. Gratis-toegankelijke orgelconcerten: Naast de lunchconcerten van 'Dutch Classical Talent' zijn de gratis-toegankelijke orgelconcerten in de Balkonzaal voortgezet. Het nieuwe orgel in de Balkonzaal is in 2022 overgedragen aan Muis & Stadstheater, eerder was het orgel in het bezit van Museum Arnhem. Deze overdracht vond plaats omdat Museum Arnhem geen passende locatie voor het orgel kon vinden na de renovatie van het museum. De laagdrempeligheid door gratis toegang trekt potentieel bezoek dat nog niet of zelden voor betaalde concerten in Muis komt. De orgelconcerten zijn goed bezocht en waren een mooie aanvulling op het Programma Klassiek 2023.

Ten slotte waren de familie- en kinderconcerten in 2023 een hoogtepunt. Voorstellingen voor kinderen van alle leeftijden en babyconcerten (0+) lieten ouders en kinderen kennismaken met de klassieke muziek van nu. Een voorbeeld is de 6+ familievoorstelling 'De Geheime Tuin' met enige tientallen musici van het orkest





Phion op het podium naast bekende acteurs als Annet Malherbe. De voorstellingen waren gericht op een mooie beleving van muziek en spel voor de kinderen. Opvallend is dat het Arnhemse en regionale trouwe publiek minder vaak internationale gezelschappen en kamerconcerten bezoekt, maar in grote getalen concerten van landelijke ensembles bezoekt, zoals het Amsterdamse Sinfonietta. Deze analyse wordt meegenomen in de keuzes rondom de programmering Klassiek in 2024.

### **Huisorkest Phion**

Het huisorkest Phion, voortgekomen uit de fusie van het voormalige Gelders Orkest en het Orkest van het Oosten, heeft in 2023 in totaal

14 programma's gepresenteerd. Het huisorkest repeteert in Musis en een aanzienlijk aantal van deze repetities is jaarlijks toegankelijk voor publiek. Na de coronacrisis van 2022 was het aanvankelijk uitdagend om het bezoekersaantal weer op niveau te brengen, maar in 2023 heeft Phion herstel laten zien in bezoekersaantallen.

Het jaar begon met een nieuwjaarsconcert, waarbij muziek uit de Balkan centraal stond, met gastoptredens van de Servische artiest Slobodan Trkulja en zijn band Balkanopolis. Het publiek werd aangenaam verrast door de samensmelting van klassieke muziek en Balkan-invloeden. Zowel de kerstconcerten als het concert ter

ere van Maria Callas trokken in 2023 volle zalen.

Bovendien werd een publieksonderzoek uitgevoerd om een dieper inzicht te verkrijgen in het publiek van Phion en om het publieksbereik te vergroten. De resultaten van dit onderzoek zijn door de marketeers van Muis & Stadstheater en Phion gezamenlijk toegepast in de marketingstrategieën voor de programma's van Phion, met als doel het publieksbereik te vergroten en de diversiteit van het publiek te bevorderen.

### Overige samenwerkingen

▶ Reisorkest Arnhem: In samenwerking met Reisorkest Arnhem bieden we afgestudeerde musici de kans om zich verder te ontwikkelen. Het orkest bestaat uit internationale musici en brengt een unieke mix van niet-Westerse klanken en Westerse klassieke muziek. We hebben gemerkt dat het publiek zowel erkenning als herkenning vond in hun optredens, en we zijn verheugd dat we door deze samenwerking het orkest een waardige plek kunnen bieden in Arnhem.





DANTE

## POPMUZIEK

### Aanbod Pop 2023 uitgelicht

- ▶ Nederlandse popartiesten hebben we veel mogen verwelkomen, waaronder Suzan en Freek, Tino Martin, Chef Special en Jett Rebel, waarvan Jett Rebel kwam met een intiem en artistieke voorstelling. Het publiek was enthousiast en de concerten hebben een divers en jong publiek aangesproken.
- ▶ Tribute acts van hoog niveau: Rumours of Fleetwood Mac en Dutch Eagles. Tribute acts zijn twee voorbeelden van tribute acts die in 2023 te gast zijn geweest in Muis & Stadstheater. Deze tribute acts zijn van het gewenste niveau om de grote capaciteit van de Parkzaal (1.800 bezoekers) aan te kunnen.
- ▶ Karsu: Met Turkse artiesten zoals Karsu spelen we in op de vraag uit de grote Turkse gemeenschap in Arnhem en liefhebbers voor Turkse artiesten.
- ▶ The Rock Orchestra: De band The Rock Orchestra bestaat uit klassieke musici die rock en metal muziek maken terwijl zij op het podium omgeven zijn door kaarsen. De Parkzaal was volledig uitverkocht en het publiek was zeer enthousiast.
- ▶ 'Flow' (meerdere edities in 2023): 'Flow' (gemiddeld 2300 bezoekers) is het succesvolle dance feest van de Arnhemse DJ's Franky Rizado en Jasper Fioole. De dancefeesten trekken een groot en divers publiek en vragen om een

grote barcapaciteit die wij kunnen waarborgen door de productionele flexibiliteit van de werknemers en de inrichting van de zalen.

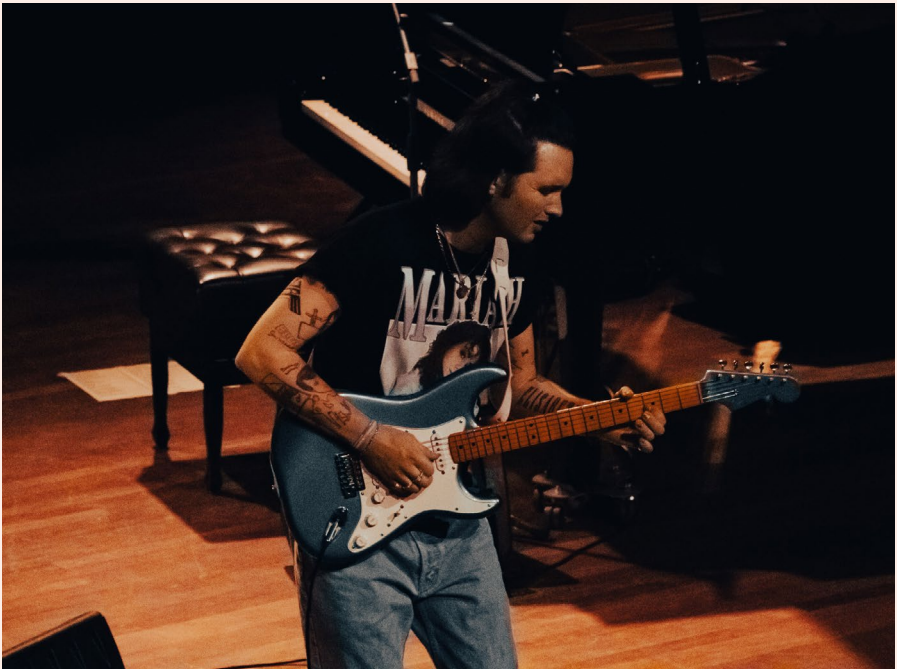
### Actualiteit en regio

Van alle cultuuruitingen heeft popmuziek het grootste en breedste publiekbereik. Pop trekt nieuw en jonger publiek naar onze podia, dat ook inclusiever is, omdat popmuziek divers van aard is in de samenstelling van bands, thema's, achtergrond en historie. In onze regio bestaat een aanzienlijke groep liefhebbers van popmuziek, die een breed scala aan genres omvat, zoals rock, singer16 songwriter, soul, reggae, Nederlandstalige pop, wereldmuziek, jazz en hiphop. Met een capaciteit van 1.800 staplaatsen bevindt de Parkzaal van Muis zich in een unieke positie in het Oosten van het land, waarbij het de capaciteit van poppodia zoals Luxor Live (Arnhem), Burgerweeshuis (Deventer) en Doornroosje (Nijmegen) overtreft.

De ruime capaciteit stelt ons in staat om bekende artiesten en acts zoals Suzan en Freek en Chef'Special te verwelkomen en een podium te bieden in zowel de stad als regio. Voor deze concerten reizen bezoekers uit allerlei hoeken van Nederland naar Arnhem. Voor acts die een zeer groot aantal bezoekers trekken, bieden het Goffertpark (met 50.000 bezoekers) en het Gelredome (met 34.000 bezoekers) geschikte locaties in de regio.







Musis & Stadstheater vervult een cruciale rol in het netwerk van poppodia in de regio, maar ook op nationaal niveau. Met de Parkzaal, in lijn met locaties zoals Paradiso, Tivoli, Melkweg en 013 Tilburg, draagt Musis & Stadstheater bij aan de prominente positie van Arnhem in het culturele poplandschap.

### **Samenwerkingen**

De popprogrammeur van Musis & Stadstheater participeert in een netwerk van popprogrammeurs in de regio, waarbij zij gezamenlijk overleg plegen om popacts in de meest passende zalen te programmeren. Daarnaast wordt binnen dit netwerk de popsce ne geobserveerd om ontwikkelingen te volgen en vraag en aanbod te monitoren. Dit netwerk omvat onder meer programmeurs van gerenommeerde locaties zoals Luxor Live, Doornroosje, Willemeen, Burgerweeshuis, Goffertpark en

het Gelredome. De effectieve samenwerking verzekert popacts van diverse achtergronden, zowel opkomend als gevestigd, van een podium in Arnhem en de omliggende regio's.

### **Groeiproces**

We zitten in een mooi groeiproces waarin de structuur van het diverse aanbod op de gedeelde podia – nu met de vernieuwbouw van het Stadstheater nog meer – wordt geoptimaliseerd. We hebben afgelopen jaar een popprogramma van ongeveer 10 sta-concerten per jaar, 1 zitconcert per maand en 1 dancefeest per maand gerealiseerd. We werken toe naar verdere groei en uitbreiding van het popmuziekaanbod. Door deze ontwikkeling positioneert Musis & Stadstheater zich als belangrijke speler in het nationale poplandschap en wordt het publieksbereik vergroot.





## THEATER

### Aanbod toneel 2023 uitgelicht

► 'Dear beloved friend,' - Studio Dries Verhoeven: Dries Verhoeven reisde naar Lagos om onderzoek te doen naar de groeiende, Afrikaanse vluchtelingenstroom. Hij kwam erachter hoe hoopvol Nigerianen naar de toekomst kijken en hoe desastreus de blik op de toekomst in Europa is. Rechtstreeks vanuit Nollywood, het centrum van de Afrikaanse filmindustrie, verbeelden de vlammeende performers van Kininso Konzept de Europese angstdromen.

► 'Leo' - Y2D Productions & Chamäleon Productions: In samenwerking met het Hoogte80 Festival kwam de internationale, gerenommeerde productie 'Leo' naar Nederland, na publiek en critici te

hebben overtuigd van New York tot Melbourne en Hong Kong. De surrealistische voorstelling speelt met de werkelijkheid en het concept van zwaartekracht.

► 'Ik zeg toch sorry' – Raymi Sambo Maakt & Theatergroep Aluin: In 'Ik zeg toch sorry' kwamen zes acteurs bij elkaar om de viering van de afschaffing van de slavernij in 1863 na te spelen. Wat het inleven in deze historische personages doet met de acteurs zelf, hoe ze zich tot het onderwerp verhouden in deze tijd en of het van invloed is op hun onderlinge verhoudingen, wordt duidelijk in de voorstelling. De vraag die wordt gesteld is: Wat betekent het om anno 2023 sorry te zeggen voor het slavernijverleden?

## **Aanbod dans 2023 uitgelicht**

▶ 'Love Chapter 3: The Brutal Journey of the Heart' – L-E-V (Sharon Eyal): De Israëliische choreograaf Sharon Eyal veroverde de afgelopen jaren de Europese dansscene met haar explosieve dansstijl. In de voorstelling verbeelden negen dansers een intense reis van ups en downs in liefdesrelaties. De dans wordt versterkt door de kostuums van Maria Grazia Chiuri, hoofdontwerpster bij modehuis Dior. De dansvoorstelling van topklasse zorgde voor een goedgevulde grote zaal.

▶ 'Flamenco: Espacio creativo' - Alfonso Losa: Alfonso Losa wordt genoemd als de meest klassieke danser onder zijn tijdgenoten en de meest eigentijdse van de klassieke dansers. Met 'Flamenco: Espacio Creativo' brengt hij een verbluffend geraffineerde combinatie van dans, zang en gitaar die zowel aansluit bij de flamencotraditie als eigentijdse creatieve vormen opzoekt.

▶ 'Qi' - Ruben Chi & Phion: In de interdisciplinaire voorstelling van hiphop- en contemporaine choreograaf Ruben Chi nam Ruben Chi samen met orkest Phion en dansers het publiek mee op een persoonlijke reis tussen de twee werelden van zijn culturele identiteit als Chinees-Nederlandse kunstenaar. Volgens het principe van Qi, wat staat voor levensenergie, ontstaat een zoektocht naar balans, flow, verbinding en voortdurende verandering. De voorstelling is

tot stand gekomen door een samenwerking tussen Theater a/d Rijn en Stichting SoulCypther.

▶ 'Burning Bridges - La Despedida' - LAVA: De dansvoorstelling 'La Despedida' van LAVACollectief speelt in op het onderwerp afscheid. Het collectief van Arnhemse makers creëert eerlijke, beklijvende dansproducties waarin de menselijke emotie een belangrijke rol speelt.

▶ 'DansTREK': In samenwerking met Hogeschool voor de Kunsten ArEZ, Theater a/d Rijn, De Nieuwe Oost, Introdans, Studio26 en Musis & Stadstheater stond het Stadstheater de hele avond in teken van dans, tijdens het festival 'DansTREK' waarin 10 acts te zien waren.

▶ 'Oxytocin' - Isabelle Beernaert: Tijdens de coronacrisis werden fysiek contact en nabijheid plotseling ontmoedigd en werd afstand tussen mensen benadrukt, waaruit het fenomeen van huidhonger prominent naar voren kwam, gedreven door de behoefte aan het knuffelhormoon oxytocine. Te midden van een periode van quarantaine en sociale distantie ontstond de nieuwe voorstelling 'Oxytocin' van choreografe Isabelle Beernaert, bekend van haar werk bij de televisieprogramma's 'So You Think You Can Dance' en 'The Ultimate Dance Battle'.

## **Aanbod cabaret 2023 uitgelicht**

▶ Gevestigde namen zoals Youp van t Hek, maar ook cabaretiers zoals





Peter Pannekoek en Plien & Bianca hebben veel (jong) publiek in de zalen verwelkomd met hun cabaretvoorstellingen die niet alleen mensen lieten lachen, maar ook een scherpe analyse van de samenleving tijdens de voorstellingen voelbaar maakten.

► 'Cabaretweekend': In samenwerking met het Posttheater werd het cabaretweekend georganiseerd, inclusief 'Late Night Comedy' in samenwerking met restaurant JANS' en een masterclass van Margôt Ros over hoe humor werkt. Muis & Stadstheater werkt al een tijd intensief samen met het Posttheater en is trots op dit Arnhemse festival. Dankzij deze bundeling van krachten kunnen we een breed spectrum programmeren: van grote namen tot jong talent. Het Cabaretweekend vond zowel in Muis & Stadstheater als in het Posttheater plaats.

### **Aanbod opera 2023 uitgelicht**

► Nederlandse Reisopera – 'Die Zauberflöte' (Mozart) en 'Fidelio' (Beethoven): De Nederlandse Reisopera presenteerde in 2023 twee klassieke opera's van Mozart en Beethoven in de grote zaal van het Stadstheater.

### **Familietheater**

In 2023 werden er nieuwe theatervoorstellingen gepresenteerd die zich richtten op kinderen van alle leeftijden en gezinnen, en die thema's behandelden die



relevant zijn voor de beleevingswereld van kinderen, zoals angst voor het slapengaan en grotere maatschappelijke kwesties zoals het klimaat. Kinderen leren door te spelen. In het verlengde hiervan leren kinderen eveneens door middel van theaterspel. Een aantal voorstellingen was toegankelijk middels de 'pay what you want'-constructie, zoals nader zal worden toegelicht in hoofdstuk





4. Maatschappelijke verankering en samenwerking. Enkele succesvolle titels van voorstellingen zijn: 'Delusion' - Oxygen (jongeren), 'Can you kick it ' - ISH Dance Collective /FTBLL (voor oudere kinderen en jongeren), 'Kikker is verliefd!' - Van Hoorne Entertainment (3+), 'De Regels van Floor' - Naar de boeken van Marjon Hoffman (8+) en het sinterklaasfeest 'Pepernotenpret' (2+) met o.a. Dirk Scheele.

### **Huisgezelschappen Introdans en Theater Oostpool**

De rijksgesubsidieerde huisgezelschappen Introdans en Theater Oostpool genieten erkenning vanwege hun hoogstaande artistieke prestaties. De gezelschappen onderscheiden zich door het experiment aan te gaan, in te spelen op de actualiteit en door artistieke grenzen te verleggen. Ze spelen daarin een belangrijke rol in de vernieuwing van de kunsten en theater en verbreden het perspectief



op de wereld door scherp licht te schijnen op hedendaagse thematiek. Met voorstellingen zoals 'Laura H.' en 'El Mektoub', maar ook het festival de 'Oostpool Driedaagse' boekte Theater Oostpool wederom succes. Huisgezelschap Introdans kon tot de zomer dansvoorstellingen in het Stadstheater presenteren. Sinds de zomer rijden er bussen naar voorstellingen van Introdans in Nijmegen, Apeldoorn

en Doetinchem om het Arnhemse publiek de mogelijkheid te geven om de voorstellingen van het dansgezelschap vooralsnog te bezoeken.

### **Brede opdracht**

Het theateraanbod van Musis & Stadstheater bestaat uit aanbod van de kunstdisciplines toneel, dans, cabaret, opera en familietheater. Publieksverbre-



ding is de hoofdgedachte, waarbij doelgroepgericht aanbod nieuw publiek aanspreekt. We richten ons op het hele speelveld van de geoefende liefhebber tot nieuw en jong theaterpubliek. Het theaterprogramma kenmerkt zich door een harmonieuze combinatie van gevestigde namen, vertegenwoordigers van de oudere generatie theatermakers en opkomende artiesten.

### **Afscheid Stadstheater**

Voor aanvang van de geplande vernieuwbouw van het Stadstheater werd een eerbetoon gebracht aan het iconische gebouw middels een afscheidsprogramma en bijzondere activiteiten.

Op 31 augustus en 1 september verzorgden de huisgezelschappen in samenwerking met Muis & Stadstheater een succesvolle reprise van hun gezamenlijke voorstelling 'Midzomernachtsdroom' in de grote zaal van het Stadstheater. Op zondag 3 september werd het publiek uitgenodigd om 'De Laatste Dag' bij te wonen, een gepassioneerd pleidooi voor de voortdurende veranderingen in de wereld. Deze voorstelling is gerealiseerd in samenwerking met Marcel van Roosmalen, Blaudzun, Introdans, ArtEZ en onze technische ploeg. In deze voorstelling stonden de technici en andere mensen achter de schermen centraal. Na dit weekend genoot een beperkt aantal gasten en genodigden op dinsdag van een uniek diner op het podium van de grote zaal van het Stadstheater, waar gedurende 160 jaar hoogwaardig theater werd aangeboden.

### **Overige samenwerkingen**

- ▶ Het Posttheater: het Posttheater programmeert sinds enkele jaren de cabaretvoorstellingen voor de grote zaal van het Stadstheater.
- ▶ Samen met Toneelgroep Oostpool, Theater Sonnevand,

Introdans, Phion, De Nieuwe Oost, Stadsschouwburg Nijmegen & Concertgebouw De Vereeniging en Zwolse Theaters zijn we in 2021 De Generator gestart, eind 2022 is de tweede editie daarvan van start gegaan. Dit is een ontwikkelings-traject voor zakelijke talenten die hun carrière naar een hoger niveau willen tillen en de sector willen versterken.

▶ El Ele: Met dansmuziekschool El Ele hebben wij een meerjarig samenwerkingsverband lopen.

▶ De Nieuwe Oost en Theater a/d Rijn: de samenwerking met De Nieuwe Oost en Theater a/d Rijn bestaat uit het gezamenlijk organiseren van festivals. Deze voorstellingen zijn een fusie tussen een werkplaatsproductie en een voorstelling voor de vlakke vloer. Hiernaast hebben we oog voor elkaars voorstellingen en programmering, voornamelijk vanuit marketingperspectief.

## **EVENEMENTEN**

Naast het reguliere aanbod van professionele voorstellingen en concerten, faciliteren wij evenementen en verhuren wij zalen aan bedrijven en maatschappelijke partners. Door het faciliteren van evenementen komen de culturele, maatschappelijke én commerciële opdracht van Musis & Stadstheater bij elkaar. Met de evenementen en verhuringen vormen we een belangrijke schakel en verbinding in de stad en regio voor het

bedrijfsleven en de maatschappelijke instellingen. Daarnaast fungeert het exploiteren van onze zalen voor evenementen als manier om nieuw publiek aan te trekken. Als men over onze drempels stapt voor een congres, bijeenkomst, vergadering of symposium maken zij kennis met ons culturele huis en aanbod. Hierdoor voorzien wij niet alleen in de behoefte aan hoogwaardige locaties voor bedrijven en maatschappelijke instellingen, maar introduceren we tevens een breder publiek in de rijke wereld van cultuur.

Een zeer waardevol evenement dat vanuit Musis & Stadstheater is georganiseerd, is de Midzomervavondborrel'. Met dit evenement hebben we 250 genodigden uit Arnhem en omstreken ontvangen voor een borrel met optredens om de zomer in te luiden en het theaterseizoen af te sluiten. Voor de gasten was het evenement gratis toegankelijk. Arnhemse ondernemers, maatschappelijke en culturele partners, mensen uit het onderwijsveld, de zorgsector, de Gemeente Arnhem, de medewerkers en vrijwilligers van Musis & Stadstheater en inwoners van de stad kwamen samen in Musis. Dit jaarlijks evenement dat wij organiseren vormt een belangrijke schakel in het hart van de stad en tussen het groen waarin zowel stakeholders, partners en inwoners van Arnhem samenkomen.



### Evenementen (semi-)amateurs 2023 uitgelicht

▶ 'Rijn IJssel Dinnershow': de getalenteerde studenten van diverse opleidingen van Rijn IJssel kregen in samenwerking met Musis & Stadstheater de kans om vliegreuen te maken in een professionele omgeving. Onder het genot van een

vijfgangenmenu geheel verzorgd door de studenten van de afdeling horeca konden gasten genieten van dans, zang en entertainment. De artistieke leiding van deze show was in handen van Studio26.

▶ Verscheidene amateur-, semiprofessionele en opkomende gezelschappen, waaronder Rijnstad

Vocaaltheater Musical Curtains, dansschool El Ele, Reisorkest Arnhem, hiphopcollectief TRIBE, ArtEZ finals fashion, oratoriumkoor Toonkunst en de korenbond KBZON hebben gebruik gemaakt van onze zalen middels culturele zaalverhuur voor het opvoeren van voorstellingen, shows of concerten.

### **Evenementen maatschappelijk 2023 uitgelicht**

▶ 'Arnhemse Veteranendag': De 'Arnhemse Veteranendag' is een nationaal event waar veteranen bedankt worden voor hun inzet in dienst van de vrede, nu en in het verleden. De dag werd geopend door burgemeester Marcouch en spreker Marco Kroon.

▶ 'Dag van de Stad': Arnhem was gaststad van de zevende editie van de 'Dag van de Stad'. Dit evenement is het grote multidisciplinaire congres over de ontwikkeling van steden en stedelijke regio's. In Musis werd de opening ingevuld met diverse activiteiten en Musis & Stadstheater diende tevens als thuis- en uitvalsbasis om de stad Arnhem van dichtbij te bekijken en trok 1000 bezoekers. Het succes is te danken aan het stevige partnerschap van VNG, G4 en G40, IPO, Netwerk Kennissteden Nederland, Platform31 en Rijksoverheid.

▶ 'Innovate Experience': Deze organisatie zet innovators, impactmakers, toekomstbouwers en wereldverbeteraars centraal en werd medemogelijk gemaakt door onder andere Alliander, ArtEZ, HAN, ATAG, NXP, Rijnstate, Startclub Arnhem en InDifferent. Iedereen die wil weten hoe de wereld van morgen eruit ziet, was welkom op de 'Innovate Experience' 2023 waar diverse pop-up exposities van 75 innovaties konden worden ervaren. Naast exposities waren er presentaties, discussies, co-creatie sessies en workshops over allerlei vormen van innovatie. Het evenement trok 1250 gasten.

▶ 'Arnhem Bedankt': Het evenement 'Arnhem Bedankt' is een jaarlijkse feestavond voor de Arnhemse vrijwilligers. Tijdens deze avond worden de vrijwilligers in het zonnetje gezet en reikt burgemeester Ahmed Marcouch de Arnhemse Stadsprizen voor Vrijwilligerswerk uit.

▶ 'Match event' – Arnhemse Uitdaging: Tijdens het jaarlijkse 'Match-Event' worden op verschillende manieren verbindingen gelegd tussen maatschappelijke organisaties en lokale bedrijven.

▶ 'De Arnhemse Stockdagen': Tijdens 'De Arnhemse Stockdagen' presenteren zowel gevestigde modemerken als jonge mode- en designlabels, net afgestudeerde modestudenten en exclusieve Arnhemse modewinkeliers hun "stock", oftewel voorraden en kledinglijn.

## Evenementen zakelijk 2023 uitgelicht

▶ 'Rijnbrink 75 jarig jubileum': Rijnbrink zet zich al driekwart eeuw in voor sterke bibliotheken, cultuureducatie en muziekverenigingen. Het jubileum werd gevierd met 500 gasten.

▶ 'Lustrumfeest onderwijsspecialisten': Experts in het speciaal onderwijs en begeleiders van leerlingen van 4 tot 20 jaar kwamen bijeen. Er waren 1500 bezoekers.

▶ 'Bedrijfsfeest Rijnstate': 1200 zorgmedewerkers genoten van een groot personeelsfeest en namen afscheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur van Rijnstate; Wim van Harten. De avond werd ingevuld met diverse theatrale en muzikale optredens.

▶ 'DrieGasthuizenGroep Kerst Event': De DrieGasthuizenGroep bedankte circa 1500 medewerkers voor het werk wat zij hebben verricht door voor de medewerkers een kerstmarkt te organiseren.



# BESTUURSVERSLAG

## 4. MAATSCHAPPELIJKE VERANKERING EN SAMENWERKING

Naast het reguliere aanbod van professionele voorstellingen en concerten en het programma van evenementen en verhuringen zoals omschreven in voorgaande paragraaf, biedt Muis & Stadstheater programma's aan met als doel talentontwikkeling, het leggen van verbindingen met alle wijken van de stad, het stimuleren van verdieping en verrijking, en educatie. Hier volgen de belangrijkste ontwikkelingen en hoogtepunten van 2023 van dit programma.





## MEERWAARDE VOOR DE STAD

Musis & Stadstheater levert met haar activiteiten een belangrijke bijdrage aan de lokale en regionale economie, de leefbaarheid, aantrekkelijkheid en profilering van de stad. De stad Arnhem neemt in het oosten van het land een sterke culturele positie in. Musis & Stadstheater richt zich dan ook op de inwoners van de brede regio. Doel is om nieuwe doelgroepen aan de podia te binden en het bezoekersaantal op minimaal

160.000 bezoekers te houden.

We hebben de nadrukkelijke wens om als organisatie meer inclusief te worden. Dat uit zich in publiek, programma, personeel en partners. Musis & Stadstheater realiseert dit niet alleen met haar eigen programmering, maar ook door het huis open te stellen voor activiteiten van derden.

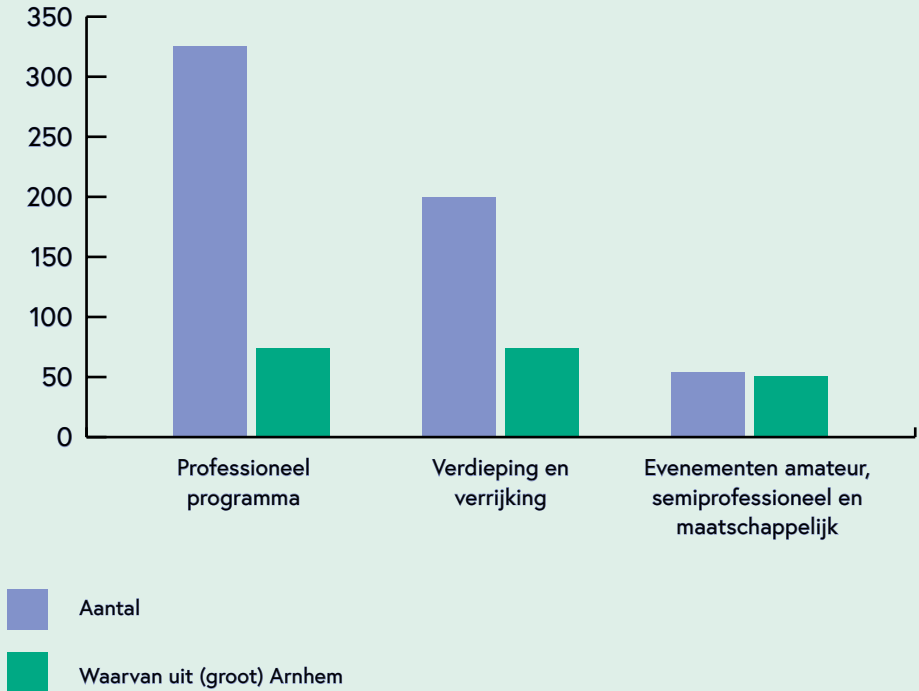
In onderstaande tabel en grafiek komt de doelstelling omtrent de meerwaarde voor de stad naar voren.

Doelstelling – Meerwaarde voor de stad				
Activiteiten	Begroot 2023		Realisatie 2023	
	Aantal	Waarvan uit (groot) Arnhem	Aantal	Waarvan uit (groot) Arnhem
Professionele voorstellingen en concerten	288	75	328	83
Verdieping & verrijking *	150	65	199	76
Evenementen amateur, semiprofessioneel en maatschappelijk **	40	30	58	55

\* 'Verdieping en verrijking': onderdeel educatief programma: debatten, inleidingen, na-programma, rondleidingen en workshops - zowel als zelfstandige activiteiten, als ondersteunend aan andere programmaonderdelen - en schoolvoorstellingen, incl. Phion, en incl. workshops e.d.

\*\* Zoals toegelicht in Personeel & Organisatie in hoofdstuk 5 hebben wij afgelopen jaar geïnvesteerd in Power BI. Hierdoor is de voormalige categorie semiprofessioneel en amateur aangevuld met maatschappelijk. Met maatschappelijke evenementen worden evenementen vanuit maatschappelijke initiatieven of instellingen bedoeld.

## Meerwaarde voor de stad



De meerwaarde voor de stad is moeilijk uit te drukken in cijfers. Muis & Stadstheater richt zich met al haar activiteiten op de stad en de brede regio en wil een bijdrage leveren aan de intrinsieke en maatschappelijke waarde van kunst. We stellen onszelf doelen waarmee we specifiek ingaan op het aandeel lokaal in onze activiteiten. Als kader hanteren we hiervoor groot Arnhem, omdat we geloven dat de maatschappelijke verankering ook voor een deel lokaal behoort te zijn.

## EDUCATIE, VERDIEPING & VERRIJKING

### Educatie

Kunst en cultuur dragen bij aan de ontwikkeling van kinderen en geven kinderen de kans om zich maximaal te ontplooiën. Kunst en cultuur zorgen voor verbeelding en reflectie van de wereld om ons heen en ontwikkelt de brede persoonsvorming om kinderen te laten opgroeien tot creatieve, nieuwsgierige en ondernemende stadsbewoners die betrokken zijn bij de samenleving. Elke ouder wil het beste voor zijn kind en we geloven in een integrale aanpak om kunst en cultuur aan elk Arnhems kind te kunnen aanbieden.

Musis & Stadstheater is onderdeel van het PR8-programma en heeft het Convenant Cultuureducatie 2023-2030 ondertekend. Met een divers, kwalitatief en actueel aanbod hebben wij tot doel om bij te dragen aan het beleid in het Convenant om school en omgeving te verrijken en zoveel mogelijk kinderen in Arnhem de mogelijkheid te bieden om met de rijkdom van kunst en cultuur in aanraking te komen.

Eén op de drie inwoners van Arnhem heeft een migratieachtergrond. In ons aanbod moet het profiel van de stad terugkomen. We hebben ons ingezet om het aanbod aansluitend en toegankelijk te maken voor inwoners met een migratieachter-

grond. Hiernaast hebben we ons ingezet om Arnhemse kinderen en jongeren uit kwetsbare wijken gelijke kansen in cultuureducatie te geven. Afgelopen jaar hebben we gewerkt aan het opvullen van gaten in dit profiel door te investeren in projecten die zich richten op de specifieke ontwikkelpunten van Arnhemse wijken. De kern van onze aanpak is om drempels naar cultuureducatie te verlagen. Dit doen we onder andere door gezinnen te benaderen, in te spelen op wat er nu speelt en zo constant mee te bewegen met de actualiteit.

Het programma voor cultuureducatie heeft zijn effectiviteit bewezen. Met de onderwijsprogramma's en voorstellingsbezoeken hebben wij 7.200 leerlingen van het primair en voortgezet onderwijs mogen verwelkomen. Het naschoolse project 'Wijkkinderen op theateravontuur' bereikte 185 kinderen uit Arnhemse kwetsbare wijken.

### 'Pay what you want'-constructie

In 2023 hebben we de 'pay what you want'-benadering geïmplementeerd voor een selectie familie- en kindervoorstellingen en maatschappelijke projecten. Bij Musis & Stadstheater streven we ernaar om zoveel mogelijk mensen, zowel kinderen als volwassenen, in aanraking te laten komen met de rijkdom van muziek en theater. Met deze aanpak kunnen bezoekers zelf bepalen wat

ze voor een ticket willen betalen middels een aantal keuzeopties, waardoor ook mensen met een beperkt budget de kans krijgen om een voorstelling of concert bij te wonen. Dit initiatief heeft zich bewezen en heeft nieuwe bezoekers en gezinnen aangetrokken naar onze voorstellingen en concerten.

### **Verdieping & verrijking**

Middels 'verdieping en verrijking' bieden we het publiek extra inhoud en vermaak, aanvullend op de professionele voorstellingen en concerten. In de gehele programmering, zo ook voor de activiteiten binnen het programma verdieping en verrijking, werken we samen met gezelschappen, onderwijs, culturele instellingen, bedrijfsleven en makers. Met hen stellen we een doordacht programma samen, voor bezoekers jong tot oud en voor de geofefende liefhebber tot nieuwkomers. Voorbeelden van de activiteiten uit het programma 'verdieping & verrijking' zijn inleidingen voorafgaand aan voorstellingen of concerten, workshops, nagesprekken, rondleidingen en theatercolleges.

### **Aanbod locatietheater 2023 uitgelicht**

► 'De Waarheidscommissie Nederland': In samenwerking met Stichting Vlaams Cultuurhuis, Action Zoo Humain, Theater Rotterdam, Musis & Stadstheater Arnhem,

Theater DeGasten, deBuren, Vlaams-Nederlands huis voor debat en cultuur, IMPACT, VU en Bijlmer Parktheater werd het theaterproject 'De Waarheidscommissie Nederland' gerealiseerd. Het project zoomt in op een verborgen deel van de koloniale geschiedenis van Nederland: het bestaan van 'mensentuinen' in Amsterdam (1883), Rotterdam (1928), Gent (1913) en Arnhem (1928). Het project begon met lokale onderzoekcomités van volwassenen en jongeren uit deze 4 steden. Zij bogen zich over het erfgoed van de mensentuinen en de huidige betekenis, ook als invloed op hedendaagse discussies rondom het koloniale verleden, voor Nederland. Het onderzoek resulteerde in een theatervoorstelling. De voorstelling ging op 4 oktober 2023 in Rotterdam in première en speelde daarna in Provinciehuis Gelderland in Arnhem en de Waalse kerk in Amsterdam. Het (historisch) materiaal rond de mensentuin is ook ontsloten via een online platform en er is een artistiek onderzoeksrapport opgesteld.

► 'De Nederlandse Cocaïnefabriek': In samenwerking met theatergroep Tafel van Vijf en het Openlucht-museum Arnhem is er een reeks interactieve reguliere voorstellingen en schoolvoorstellingen in het museum gespeeld tijdens de Maand van de Geschiedenis. In de voorstelling komt de geschiedenis van de handel in cocaïne tijdens WO1 naar voren.

We bereikten met deze educatieve en interactieve voorstelling relatief veel groepen van het VMBO en basis kader onderwijs. Achteraf gingen leerlingen met elkaar in discussie over drugs en handel- en oorlogs-gerelateerde vraagstukken.

### **Aanbod doelgroepprogrammering 2023 uitgelicht**

► Theater voor bezoekers met visuele beperking: In samenwerking met de Stichting Komt het Zien worden bij de voorstellingen 'Erik of het kleine insectenboek' en 'Hendrik Groen – Opgewekt naar de eindstreep' audiodescriptie en een speciale inleiding aangeboden voor mensen met een visuele beperking. Tijdens de inleiding 'meet and feel' konden bezoekers kennismaken met de stemmen van de karakters en konden zij de kostuums, gezichten en haardracht voelen. Een van de bezoekers zei: "Het was ongekend bijzonder om samen met de rest van het publiek dezelfde voorstelling mee te maken. Om als één man te lachen, te klappen, oeh's en aah's uit te stoten en de adem in te houden. Ik voelde mij volstrekt gelijkwaardig aan de overige bezoekers."

► 'Kinderjury' - wijkkinderen uit Het Broek: Dankzij de ondersteuning van Dullertsstichting is in 2023 het tweede jaar van het meerjarige programma 'Wijkkinderen op Theateravond' de kinderjury van start gegaan. Deze jury bestond uit kinderen uit de wijk het Broek, voor wie het niet vanzelfsprekend is om

jeugdtheatervoorstellingen bij te wonen vanwege onvoldoende financiële middelen binnen het gezin. Met enthousiasme hebben de juryleden zes verschillende jeugdvoorstellingen bekeken en ijverig beoordeeld wat ze gezien hebben. De volgende kinderjury zal bestaan uit kinderen uit Presikhaaf.

► 'Matinee Mee': Voor mensen op leeftijd en/of mensen die minder snel de deur uitgaan, organiseren we matinee-mee-evenementen. Deze bestaan uit betaalbare voorstellingen inclusief een kop koffie voor een gezellige ervaring, waarin is gekozen voor een opstelling van tafels en stoelen in plaats van een traditionele theateropstelling. We streven ernaar om een laagdrempelige sociale bijeenkomst te creëren voor mensen die zich bijvoorbeeld eenzaam voelen. Dit doen we in samenwerking met SWOA en DrieGasthuizenGroep.

### **Aanbod co-creatie 2023 uitgelicht**

► 'Paradiso!': Jongeren in de leeftijdscategorie 15 tot en met 26 jaar kregen de mogelijkheid om zich aan te melden voor een samenwerkingsproject met ervaren professionals in theater, muziek en dans, met als doel een voorstelling te creëren gebaseerd op een van de meest beroemde werken uit de wereldliteratuur: 'De Goddelijke Komedie' van Dante. Via een selectieproces middels audities werden getalenteerde jongeren per

discipline gekozen, met als doel een mooie productie van theater, muziek en dans te realiseren en jong talentontwikkeling te stimuleren. Dit project werd gerealiseerd in samenwerking met huisgezelschappen Introdans, Phion en Theater Oostpool.

### **Aanbod stadsprogrammering 2023 uitgelicht**

► 'Keti Koti Arnhem 2023': Op 1 juli 2023 was het 150 jaar geleden dat slavernij in het Nederlands Koninkrijk werd afgeschaft. Samen met andere culturele instellingen, Comité 30 juni | 1 juli en de Gemeente Arnhem werkten we mee aan de programmering van 'Keti Koti Arnhem 2023'. In teken van zowel de herdenking als de Prisiri (viering) van Keti Koti was het programma vormgegeven.

► 'UITNacht': Voor het jaarlijks evenement 'UITNacht'; het culturele feest van Arnhem, organiseerden Musis & Stadstheater onder andere een audiotour, live-repetitie van Introdans, dansvoorstellingen, klassieke mini-concerten, workshops, een voorstelling van jong talent en een popconcert.

### **DECULTUURCLUB**

DeCultuurclub is de netwerkclub van Musis & Stadstheater. Een groeiende club van enthousiaste ondernemers uit de regio Arnhem ontmoeten elkaar 8 keer per seizoen voor een netwerkbijeenkomst met een cultureel tintje. Daarnaast

organiseren wij een aantal inspirerende bijeenkomsten binnen of buiten Musis & Stadstheater en word je als lid van onze Cultuurclub uitgenodigd voor corporate evenementen en bijzondere gelegenheden. De ondernemers in DeCultuurclub vertegenwoordigen alle gelederen van de samenleving, variërend van bedrijfskleding tot dieren tuin, advocatenkantoor en reisbureau. De groeiende businessclub bestaat momenteel uit 20 leden.

### **STAD-OVERSTIJGENDE SAMENWERKINGEN**

Bij zowel het belichten van de programmering voor 2023 als het benadrukken van de maatschappelijke verankering van Musis & Stadstheater is een groot aantal samenwerkingen naar voren gekomen. De volgende samenwerkingsverbanden overstijgen de stadsgrenzen en vormen een aanvulling op de reeds genoemde partnerschappen.

► 025 staat voor de culturele samenwerking tussen Arnhem (026) en Nijmegen (024). Het project is van start gegaan in 2017 en is een samenwerking tussen de Gemeente Arnhem en Gemeente Nijmegen, de Provincie Gelderland en de twee cultuurnetwerken CNA (Cultuur Netwerk Arnhem) en CNN (Cultuur Netwerk Nijmegen). Het doel is om het stedelijk netwerk tussen de steden te versterken, vanuit het perspectief van de

leefbaarheid en levendigheid van de binnensteden. De partners richten zich op de ontwikkeling van een aantrekkelijk regionaal cultuurprofiel, dragen dit samen uit en willen structurele samenwerking realiseren. Een concreet resultaat van 025 is de samenwerking met Stadsschouwburg Nijmegen, Concertgebouw De Vereniging en Musis & Stadstheater op het gebied van programmering en marketing. De twee theater-/concertzalen delen een programmeur voor de klassieke muziek, zij trekken op in corporate campagnes, organiseren gezamenlijk festivals en stemmen de programmering nauwgezet af.

► De Vereniging van Schouwburg en Concertgebouwdirecties

(VSCD) heeft zich vanaf het eerste moment in de coronacrisis ingezet om de belangen van de theaters en concertgebouwen goed te behartigen. We hebben in 2021 zitting genomen in een terugkerend intensief overleg van de branchevereniging om bij te dragen aan de landelijke en regionale lobby vanuit de podia door het bespreken van actuele thema's op het gebied van marketing, programmering en diversiteit.

► Vanuit de Gelderse Podia, de Stichting Oostelijke Schouwburg en het Grote Zalenoverleg zijn krachten gebundeld en is samen opgetrokken. Ook in 2023 heeft regelmatig overleg plaatsgevonden.



# BESTUURSVERSLAG

## 5. BEDRIJFSVOERING





## STADSTHEATER & HUISVESTING

In september 2023 werden de deuren van het Stadstheater gesloten in verband met de vernieuwbouw. Het afgelopen jaar stond in het teken van de transitie, niet alleen wat betreft het programma van het Stadstheater naar een nieuwe locatie, maar ook met betrekking tot de verhuizing van de kantoren. Voorafgaand aan de sluiting werden er vier pilotvoorstellingen georganiseerd, elk vertegenwoordigde een kunstdiscipline (toneel, dans, cabaret en familietheater), gedurende twee dagen. Deze voorstellingen boden inzicht in de nieuwe invulling van het theateraanbod binnen de muren van Muis als tijdelijke vervanging van het Stadstheater.

Het gepaste afscheid van het Stadstheater zoals we het kenden werd gemarkeerd met een campagne getiteld 'Ode aan het Stadstheater' en een afscheidsprogrammering op 31 augustus, 1 september en 3 september 2023. Dit bood de inwoners van de stad de gelegenheid om nog een laatste keer te genieten van het aanbod in het oude Stadstheater en afscheid te nemen van zijn huidige vorm. Op 22 december 2023 presenteerde het architectenteam veelbelovende ontwerptekeningen, die een blik wierpen op wat het nieuwe Stadstheater ons zal bieden. Het belooft een veelzijdig theater te worden, met nog meer ruimte voor een divers programma door meer technische mogelijkheden van de zalen en ruimtes en verbeterde



faciliteiten voor het educatieve programma, onder andere dankzij de toevoeging van een (dans-)studio.

Vanaf september 2023 zijn de kleine zaalvoorstellingen geprogrammeerd in de Muzenzaal. Om dit te bewerkstelligen, is de Muzenzaal zeer efficiënt omgebouwd tot een kleine theaterzaal met behulp van podiumdelen die intern beschikbaar waren. Deze aanpak heeft ons in staat gesteld om met zo min mogelijk investeringen de Muzenzaal een nieuwe invulling te geven. Dankzij de toegewijde inzet van ons personeel hebben we vanaf september met succes voorstellingen uit de kleine zaal kunnen programmeren in de Muzenzaal, dit in afwisseling met het reguliere aanbod van de Muzenzaal.

Sinds de zomer van 2023 hebben we substantiële maatregelen getroffen om de Parkzaal in te richten voor tijdelijk theateraanbod ten tijde van de vernieuwbouw van het Stadstheater. Vanaf januari 2024 kan de Parkzaal als grote theaterzaal worden ingezet. Dit is mede mogelijk gemaakt door de investeringen in een hijsinstallatie in 2023, alsook door de grote inzet van ons personeel en alle betrokkenen.

### **Duurzaamheid**

Een prioritair aandachtspunt was het implementeren van een duurzame benadering bij de

sluiting van het Stadstheater.

Materieel afkomstig uit het Stadstheater dat anders in de container was beland, heeft een nieuwe bestemming gekregen binnen Arnhemse organisaties, waaronder een daklozenopvang, (amateur-)theaters en buurtcentra. Er is bewust gestreefd naar minimalisatie van verspilling, waarbij het hergebruik van materialen een centrale rol speelt. Het materiaal dat geschikt is voor hergebruik door Muis & Stadstheater heeft onderdak gekregen in opslagfaciliteiten, met de nadruk op een zo circulair mogelijke benadering van het gebruikte materiaal van het Stadstheater. Ten slotte staat duurzaamheid hoog op de agenda voor de vernieuwbouw van het Stadstheater, binnen de gestelde kaders. Het doel is immers dat het vernieuwde Stadstheater past bij de tijdsgeest en optimaal is ingericht op het publiek van de toekomst.

### **MARKETING**

Centraal staat de bezoeker die we willen betrekken bij ons aanbod. De belangrijkste campagnes van 2023 draaiden om 'Ik Ga' (seizoen 2022-2023) dat vanaf deze zomer overging naar "Ga Mee" (seizoen 2023-2024). Waar 'Ik Ga' nog inging op het einde van corona en het weer op pad gaan, gaat 'Ga Mee' om het samen dingen ondernemen, het betrekken van mensen bij Muis & Stadstheater en - als achterliggende gedachte - over het meegaan naar

Musis nu het Stadstheater tijdelijk de deuren heeft gesloten. Deze grootschalige campagne wordt aangevuld met doelgroepgerichte targetmarketing. Voorbeelden hiervan zijn campagnes die het prikkelarme aanbod voor mensen met onder andere autisme onder de aandacht brengen, evenals de babyconcerten en projecten in Arnhemse wijken, zoals besproken in het voorgaande hoofdstuk, die allemaal de nodige promotionele aandacht hebben gekregen.

De marketingstrategie van Musis & Stadstheater gaat mee met de tijd. Afgelopen jaar hebben we aanzienlijk geïnvesteerd in de digitalisering van onze marketing, gezien het feit dat een groot publiek online te bereiken is, wat een duurzaam alternatief biedt voor traditionele methoden zoals flyers en posters. Door eigentijdse berichten te plaatsen op Instagram is met groot succes het aantal Instagram-volgers toegenomen. Tot slot anticipeert het marketingteam op de trend waarbij veel mensen op het laatste moment hun kaartje aanschaffen, wat het moeilijker maakt om exact in te schatten hoeveel bezoekers een voorstelling of concert zal trekken. Daarom heeft het vergroten van het publieksbereik en het actief betrekken van het publiek extra aandacht gekregen in 2023 wat zijn vruchten heeft afgeworpen.

## DIVERSITEIT & INCLUSIE

We geloven dat diversiteit en inclusie geen apart thema is, maar is een vanzelfsprekend onderdeel van onze programmering, marketing en bedrijfsvoering. Hieronder geven we in vogelvlucht weer welke concrete stappen we zetten om met ons programma, publiek en personeel een inclusievere organisatie te worden. Hierbij is de Code Inclusie & diversiteit een vanzelfsprekend vertrekpunt. Naleving van de code is verplicht gesteld indien wij subsidie ontvangen van rijkscultuurfondsen, hetgeen het geval was afgelopen jaren.

Door de programmeurs popmuziek, klassieke muziek en theater wordt ingezet op een doelgroepgerichte programmering. Er worden voorstellingen geprogrammeerd voor onder meer kwetsbare ouderen, de lhbtqia-gemeenschap, Turkse gemeenschap, kinderen die opgroeien in armoede, mensen met een bi-culturele achtergrond en mensen met een beperking. We zijn intern opgeleid om mensen een avond zogenaamd 'prikkelarm theater' te bieden, en bieden daarvoor een selectie van voorstellingen/concerten aan. Hiernaast hebben wij in 2023 verschillend aanbod geprogrammeerd voor Keti Koti. Waar bijvoorbeeld zeer jonge kinderen in aanmerking kwamen met Caraïbische muziek, werden oudere kinderen op kunstzinnige wijze



betrokken bij de achtergrond van de feestdag Ketu Koti en daaruit voortvloeiend het slavernijverleden. We zijn verder aangesloten bij het inclusiviteitsnetwerk van de stad Arnhem. In de werving van nieuwe medewerkers werken we onder meer samen met Colourful People; een bureau dat zich onder andere richt op werving en selectie met het oog op diversiteit.

**Verbinding met alle Arnhemmers**  
Sinds 2018 is Musis & Stadstheater Arnhem betrokken bij een nationaal project over theater en inclusie. Het doel van dit initiatief is om het publiek in Arnhem en omstreken beter van dienst te kunnen zijn, gedreven door een intrinsieke motivatie en de verantwoordelijkheid als een belangrijke gesubsidieerde culturele instelling. Het streven is om verbonden te zijn met de stad en haar omgeving, aangezien dit de enige manier is

om Musis & Stadstheater stevig en duurzaam te verankeren in het culturele landschap van Arnhem en om voorbereid te zijn op de toekomst.

Onder inclusie verstaan wij gelijke mogelijkheden en kansen voor elk individu, ongeacht beperkingen, leeftijd, gender, sociaal-culturele achtergrond, etniciteit, et cetera.

We beseffen dat een intensieve marketinginspanning niet genoeg is om een verbreding in het publiek te bereiken: een inclusievere organisatie heeft gevolgen voor de programmering, partners, promotie en personeel. Dat vraagt voortdurend aandacht van onze organisatie.

Een blik in onze zaal leert ons, hoewel niet in detail onderzocht, dat ons publiek een overheersend westerse achtergrond heeft.

Ondanks dat het overheersende gedeelte van het publiek dit profiel heeft, spreken we steeds meer diverse doelgroepen aan in leeftijd, etnische achtergrond, inkomensniveaus, mensen met een beperking en diverse ervaringsniveaus op het gebied van kunst en cultuur. Arnhem is een middelgrote stad met een relatief jonge, etnisch diverse bevolking, die zowel een hoog aantal hoogopgeleiden, als inwoners met een laag inkomen telt. De verschillen tussen het demografisch profiel van de stad en het profiel van het overheersende gedeelte van ons huidige publiek benadrukken de urgentie én de noodzaak om ons extra in te spannen voor meer inclusiviteit binnen Musis & Stadstheater en verbinding met alle Arnhemmers.

In 2021 hebben wij een inclusiviteitsbeleid opgesteld. Hierin zetten wij uiteen hoe wij doelstellingen uit de Code Diversiteit & Inclusie vanuit de organisatie vormgeven. We hebben verschillende doelgroepen benoemd en vijf strategieën geïmplementeerd om succesvolle en duurzame verbindingen met deze doelgroepen tot stand te brengen. De focus van de strategieën is onder andere samenwerkingsverbanden in de stad, laagdrempeligheid, toegankelijkheid, doelgroep-programmering, inclusiviteit binnen de organisatie en marketing; aangepast op de doelgroep.

Waar Musis & Stadstheater veel publiek uit Arnhem-Noord verwelkomt, vinden inwoners uit Arnhem-Zuid minder snel aansluiting. We zijn nauw verbonden met 'Van A tot Zuid'; het plan voor meer cultuur en aansluiting met cultuur in Arnhem-Zuid. Bovenstaand doelgroepenbeleid heeft overlap met het beleid om inwoners uit Arnhem-Zuid te bereiken. Met specifieke educatieve projecten (PO, VO en jongeren) zoeken we ten slotte de verbinding met de aandachtswijken in Arnhem.

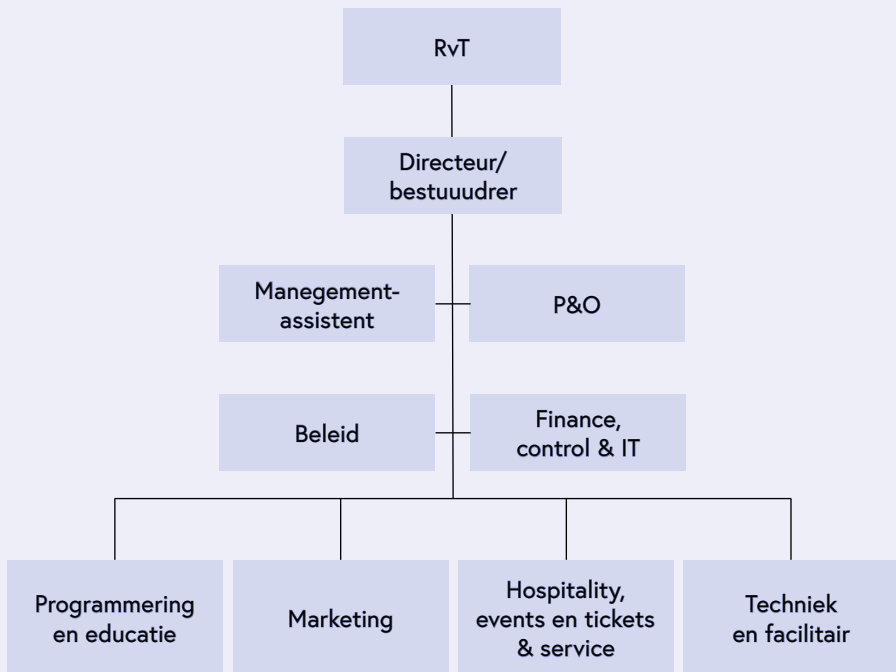
## **PERSONEEL & ORGANISATIE**

### **Samenstelling medewerkersteam**

Op peildatum 31-12-23 waren er 50,0 fte in dienst, een minimaal verschil ten opzichte van 2022 (50,5 fte). Eind 2023 is de adjunct-directeur uit dienst getreden. Haar werkzaamheden zijn waar mogelijk belegd bij MT-leden.

De programmeur klassiek, die bij Musis & Stadstheater in dienst is en twee dagen voor Stadsschouwburg Nijmegen & Concertgebouw De Vereniging werkt, zal vanaf februari 2024 uit dienst treden. Dit heeft geen invloed op de verdere samenwerking met de Stadsschouwburg Nijmegen & Concertgebouw De Vereniging. In 2024 wordt formeel volgens een wervingsprocedure een nieuwe invulling gegeven aan deze functie.

Het organigram van de organisatie ziet er als volgt uit.



### Veilige werkomgeving

Het borgen van een werkomgeving waarbij veiligheid, integriteit en transparantie geborgd zijn, staat landelijk meer dan ooit op de agenda van de cultuursector en is leidend in ons personeelsbeleid. De externe achtervang dient op orde te zijn als we binnen de daarvoor bestemde interne gremia geen oplossing kunnen bieden. Er zijn

structurele contactmomenten van de externe vertrouwenspersoon met bestuur, OR en Raad van Toezicht. Er wordt door het bestuur zeswekelijks en door de Raad van Toezicht tweemaal per jaar gesproken met de OR. In samenspraak met de bedrijfsarts en de Raad van Toezicht is er een klachtenregeling opgesteld en is het klachtenbeleid verwerkt in het PSA-beleid.

## **Servicemedewerkers en stagiaires**

Musis & Stadstheater heeft een team van positieve servicemedewerkers (vrijwilligers) die de organisatie een warm hart toedragen en zich belangeloos inzetten om de dienstverlening van de organisatie naar een hoger plan te trekken. Het team van circa 30 vrijwilligers is actief rondom voorstellingen, concerten en evenementen. Zij houden zich bezig met de gastontvangst, placering en de bemensing van de artiestenfoyers. Daarnaast hebben verschillende stagiaires ervaring op kunnen doen op de afdelingen

marketing, techniek, financiën en hospitality & events.

## **ICT**

Musis & Stadstheater is voor de zomer overgestapt naar een nieuwe IT-leverancier met daarmee een vernieuwde manier van werken met Microsoft 365. Het werken met een RDS en VPNverbinding is daarmee verleden tijd. In plaats daarvan is het nu gemakkelijker geworden voor medewerkers om samen te werken in diverse projecten en documenten. Het is soms nog zoeken naar de meest optimale werkafspraken.



We worden hierin begeleid door een externe partij. In de zomer is ook het Stadstheater ontmanteld dat de nodige werkzaamheden rondom de ICT met zich meebracht. In 2023 hebben we softwarepakketten verder geoptimaliseerd en zijn we gestart met onder andere project vervanging telefonie (hardware en software).

Voor de narrowcasting schermen (schermen in de huizen van Musis & Stadstheater met nieuws en promotionele berichten) is nieuwe software geïnstalleerd zodat het voor gebruikers eenvoudiger is om content te programmeren en de bezoekers, zowel gasten als artiesten, voor hen nuttige en leuke informatie te zien krijgen.

Een interessante en belangrijke ontwikkeling is ten slotte de Power-BI tool, waarmee er flinke stappen zijn gezet om management-informatie toegankelijk te maken voor de verschillende afdelingen. In de Power-BI tool combineren we data uit verschillende softwarepakketten (ticketing, planning, boekhouding) om heldere overzichten te maken voor de verschillende teams.

### **Arbeidsvoorwaarden**

Musis & Stadstheater is lid van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) en van de werkgeversvereniging (WNP) die de door ons gevolgde

cao Nederlandse Podia beheert. De looptijd van de cao Nederlandse Podia was tot en met 31 december 2023. Per 1 januari 2024 is een nieuwe CAO afgesproken die loopt tot en met maart 2025. Door de lidmaatschappen van de VSCD en de WNP hebben we toegang tot een groot netwerk binnen de branche waardoor we op de hoogte blijven van alle ontwikkelingen en trends in de sector. De waarde van de branchevereniging VSCD is reeds aan de orde gekomen in de paragraaf samenwerking.

### **Ziekteverzuim**

Het ziekteverzuim heeft de constante aandacht van bestuur, de afdelingshoofden en de P&Omedewerkers. Het afgelopen jaar is het ziekteverzuim van de organisatie gedaald, het percentage waarmee we 2023 afsloten bedraagt 6,9%. Ter vergelijking, in 2022 was het verzuim 8,6%. Het landelijk percentage bedraagt 4,1% voor de sectoren Cultuur, sport en recreatie, volgens de cijfers van CBS (2023). Een verklaring voor het percentage is voor een groot deel een aantal langdurige ziektegevallen. Er lijkt sprake te zijn van een zich-versterkend patroon, waarbij ziekteverzuim leidt tot meer druk op de bestaande medewerkers, wat vervolgens leidt tot een hoger ziekteverzuim. Het is een zorgelijke tendens die we ook bij andere theaters zien en we werken toe naar het verder verlagen van het percentage ziekteverzuim.



## **Governance**

Musis & Stadstheater volgt de Governance Code Cultuur (2019) en hanteert het 'pas toe én leg uit' beginsel. Rijkscultuurfondsen, onder andere Fonds Podiumkunsten dat ons subsidieert, stellen toepassing van de code verplicht bij het verlenen van subsidie. Musis & Stadstheater heeft de culturele ANBI-status.

overleg met de voorzitter; er vindt op deelonderwerpen geregeld overleg met de andere leden van de raad van toezicht en de ingestelde commissies; remuneratiecommissie en auditcommissie. . De remuneratiecommissie bestaat uit mevrouw Van Gastel en de heer Van Assendelft de Coningh. De auditcommissie bestaat uit Mevrouw Spaans – Den Heijer en de heer De Vries.

## **De Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht vergaderde in 2023 vijf maal. Daarnaast heeft de directeur-bestuurder regelmatig

### **Raad van Toezicht en bestuur per 31 december 2023**

Voorzitter	Mevrouw M.J. van Gastel
Secretaris	Vacant (zal in 2024 formeel worden ingevuld)
Leden	Mevrouw M.A. Spaans - den Heijer De heer R.D. van Assendelft de Coningh Mevrouw M.C.M. Wiegmans De heer D.D.J. de Vries De heer A.M.M. Hussen

Directeur-bestuurder De heer J.B.M. Verbugt

## Overzicht aftreden Raad van toezicht

De zittingstermijn van de Raad van Toezicht verloopt volgens reglement na vier jaar, met mogelijke verlenging van nog eens vier jaar.

In 2024 loopt de termijn voor de voorzitter en 1 lid af. De komende tijd is de Raad van Toezicht bezig met de tijdige invulling van deze rollen.

Overzicht zittingstermijn Raad van toezicht			
Naam	Functie	1e benoeming	2e termijn
M.J. van Gastel	Voorzitter	1 augustus 2016	1 augustus 2020
M.A. Spaans - den Heijer	Lid	17 oktober 2016	17 oktober 2020
R.D. van Assendelft de Coningh	Lid	1 mei 2019	1 mei 2023
D.D.J. de Vries	Lid	1 mei 2022	1 mei 2026
M.C.M. Wiegmans	Lid	1 mei 2022	1 mei 2026
A.M.M. Hussen	Lid	1 mei 2022	1 mei 2026

De secretaris en 1 lid van de Raad van Toezicht zijn in 2023 afgetreden.

Zittingstermijn Raad van Toezicht -leden die zijn afgetreden in 2023			
Naam	Functie	1e benoeming	Datum aftredingen
B. Mulder ten Kate	Secretaris	4 november 2015	4 november 2023
D. Streep	Lid	11 augustus 2016	1 september 2023



## **Functies en nevenfuncties Raad van Toezicht en bestuur per 31-12-2023**

### **Directeur-bestuurder | J.B.M. Verbugt**

- ▶ Vice-voorzitter Raad van Toezicht Philharmonie Zuidnederland
- ▶ Voorzitter Stichting Hans Vonk
- ▶ Voorzitter Stichting Lauwersgracht Alliantie
- ▶ Lid bestuur Stichting De Vergeten Componist
- ▶ Lid Human Resources Committee AEC (Association Européenne de Conservatoires), Brussel
- ▶ Lid bestuur Platform Binnenstad Arnhem
- ▶ Lid bestuur Stichting Oostelijke Schouwburgen (SOS)

### **Voorzitter Raad van Toezicht | M.J. van Gastel**

- ▶ Voorzitter Raad van Commissarissen Energiefonds Overijssel
- ▶ Voorzitter Prodesse Conamur Arnheems Historisch Genootschap sinds 1792
- ▶ Voorzitter Raad van toezicht 2Switch
- ▶ Voorzitter Natuur en Milieu Gelderland
- ▶ Lid Raad van Advies GBC Nederland
- ▶ Voorzitter Nederlands Watermuseum
- ▶ Voorzitter Bestuur, Hoeve Klein Mariëndaal Zorgboerderij en Theeschenkerij
- ▶ Voorzitter Vrienden van Sonsbeek
- ▶ Lid bestuur Ortus-Kweekland
- ▶ Vice-voorzitter Liberaal Groen
- ▶ Lid Algemeen Bestuur, Klimaatverbond
- ▶ Lid Raad van Toezicht Cirtex, circulair textiel Rivierenland
- ▶ Lid jury SustaineBul, duurzaamheidsprijs Studenten voor morgen

### **Lid Raad van Toezicht | M.A. Spaans - den Heijer**

- ▶ Voormalig partner PwC Nederland
- ▶ Lid Raad van Toezicht en voorzitter Audit Commissie Da Vinci College in Dordrecht
- ▶ Extern voorzitter Audit Commissie Federatie Medisch Specialisten
- ▶ Lid bestuur van de Oranjevereniging Prinses Margriet in Stolwijk
- ▶ Lid Bestuur van Stichting WM2U (What Matters to You)
- ▶ Lid Commissie toegang notariaat (CTN)
- ▶ Lid Raad van Commissarissen en voorzitter audit cie Zorgpartners Midden-Holland

### **Lid Raad van Toezicht | R.D. van Assendelft de Coningh**

- ▶ Directeur Van Assendelft & Partners
- ▶ Lid Raad van Commissarissen Uiterwaarde BV (recreatieschappen Betuwe)
- ▶ Lid adviesraad World Food Centrum Ede (i.o)
- ▶ Extern gecommiteerde Breda University of Applied Sciences
- ▶ Adviseur Nederlandse Sportraad
- ▶ Voorzitter van Hall of Fame Committee van de International Association of Amusement Parks and Attractions
- ▶ Bestuurslid van Nederlands Watermuseum

### **Lid Raad van Toezicht | M.C.M. Wiegmans**

- ▶ Corporate Finance Adviseur Chambery Capital
- ▶ Lid Raad van Commissarissen Exploitatie Nationaal Sportcentrum Papendal
- ▶ Lid Raad van Toezicht Fonds Gehandicaptensport
- ▶ Bestuurslid Orange Sport Forum
- ▶ Oprichter/voorzitter Sportfonds Parapaard
- ▶ Lid Raad van Advies Connect Invest

### **Lid Raad van Toezicht | A.M.M. Hussen**

- ▶ Strateeg Sociaal Domein Gemeente Utrecht
- ▶ Raadslid GroenLinks Nijmegen

### **Lid Raad van Toezicht | D.D.J. de Vries**

- ▶ Directeur Gemeente Helmond

### **Functies en nevenfuncties Raad van Toezicht bij aftreding 2023**

Nevenactiviteiten per 3 november 2023 (aftreding 4 november 2023)

### **Secretaris Raad van Toezicht | B. Mulder ten Kate**

- ▶ Kandidaat-notaris Nysingh advocaten-notarissen N.V.
- ▶ Secretaris bestuur AMHC Upward

### **Nevenactiviteiten per 31 augustus 2023 (aftreding 1 september 2023)**

### **Lid Raad van Toezicht | D. Streep**

- ▶ Hoofd Beleid, Organisatie en Financiën Eurosonic Noorderslag
- ▶ Lid bestuur Noorderzon
- ▶ Vice-voorzitter Stichting Slachthuis

# BESTUURSVERSLAG

## 6. FINANCIËN, KENGETALLEN EN RISICO'S



## STAAT VAN BATEN & LASTEN 2023

	2023	Begroting 2023	2022
<b>Baten</b>			
Subsidies	7.689.049	7.678.000	7.223.993
Opbrengst professioneel programma	1.985.322	2.164.000	2.112.091
Opbrengst events	795.584	660.000	654.872
Horeca-inkomsten	1.344.583	1.050.000	929.702
Partnerships, fondsen en giften	118.290	110.000	233.960
Overige inkomsten	393.137	365.500	348.287
<b>Som der baten</b>	<b>12.325.965</b>	<b>12.027.500</b>	<b>11.502.905</b>
<b>Lasten</b>			
Kosten professioneel programma	1.979.874	2.254.000	2.207.913
Kosten events	31.395	18.500	12.282
Kosten horeca	408.979	373.500	251.489
Personeelslasten	4.001.306	3.786.500	3.559.619
Marketinglasten	231.921	350.000	304.988
Huisvestingslasten	4.142.498	4.432.000	3.539.490
Afschrijvingslasten	676.943	860.500	798.364
Overige bedrijfslasten	673.482	561.000	615.314
<b>Som der lasten</b>	<b>12.146.398</b>	<b>12.636.000</b>	<b>11.289.459</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>179.567</b>	<b>-608.500</b>	<b>213.446</b>
Financiële baten & lasten	-94.359	-112.500	-134.738
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>85.208</b>	<b>-721.000</b>	<b>78.708</b>
Belastingen resultaat	-37.758	0	33.040
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>47.450</b>	<b>-721.000</b>	<b>111.748</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
Onttrekken aan best.res. COVID-19	-100.000	0	-160.000
Vrijval best.res. COVID-19	-165.000	0	0
Toevoegen aan best.res. verbouwing ST	165.000	0	0
<b>Ten gunste van de overige reserves</b>	<b>147.450</b>	<b>-721.000</b>	<b>271.748</b>

## TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN & LASTEN

Het jaar 2023 stond in het teken van het sluiten van het Stadstheater ter voorbereiding op de vernieuwbouw. Een beperkt gedeelte van het theateraanbod kon direct na de sluiting in de zomer worden voortgezet in de Muzenzaal van Musis. In de Parkzaal is geïnvesteerd om de voorstellingen van de grote zaal van het Stadstheater vanaf januari 2024 voort te zetten. Deze transitie en de ontwikkelingen omtrent het Stadstheater hebben voor de nodige uitdagingen binnen de organisatie gezorgd. Mede door de flexibiliteit van de organisatie, het mooie diverse aanbod en doordat veel bezoekers onze zalen wisten te vinden, kijken we positief terug op het jaar 2023.

De bezoekersaantallen zijn zeer positief en komen uit op een totaal van 180.000. De positieve bezoekersaantallen zijn ook terug te zien in de financiële dekking, die met 102,6% hoog is. Ook hebben veel evenementen plaatsgevonden. Samen hebben deze ontwikkelingen ook hun vruchten afgeworpen wat betreft de horecaomzet.

Het jaar is afgesloten met een positief resultaat van € 47.450 na belastingen. Voor een verdere toelichting op de staat van baten en lasten verwijzen we naar de jaarrekening.

## FINANCIËLE KENGETALLEN

### Krediet en liquiditeitsrisico

De stichting heeft geen significante concentratie van kredietrisico. Verkoop vindt plaats aan particulieren en een diversiteit aan afnemers, waardoor een spreiding plaatsvindt. Daarnaast is de Gemeente Arnhem een stabiele en zekere factor voor de inkomstestroom.

### Solvabiliteit

Uit de solvabiliteit – de verhouding tussen het eigen en vreemd vermogen – blijkt het weerstandsvermogen van de stichting. De solvabiliteit bedraagt 16,2%, waar dit vorig jaar 14,5% was. Het jaar is afgesloten met een positief resultaat van € 47.450 na belastingen. In 2023 is een bedrag van € 100.000 onttrokken uit de bestemmingsreserve COVID-19 en € 165.000 is vrijgevallen uit de bestemmingsreserve COVID-19 ten gunste van de bestemmingsreserve verbouwing Stadstheater. € 147.450 is toegekend aan de overige reserves. Het eigen vermogen bedraagt per 31-12-'23 € 1.093.236.

### Liquideiteit

De current ratio geeft aan in hoeverre de stichting aan haar financiële verplichtingen op korte termijn kan voldoen. De current ratio bedraagt 0,79 waar dat 1,23 was in 2022. Sinds de zomer van 2023 hebben we substantiële



maatregelen getroffen om de Parkzaal in te richten voor tijdelijk theateraanbod ten tijde van de vernieuwbouw van het Stadstheater. Vanaf januari 2024 kan de Parkzaal als grote theaterzaal worden ingezet. Dit is mede mogelijk gemaakt door de investeringen in een hijsinstallatie in 2023. De stichting heeft hierdoor in 2023 een negatieve kasstroom.

### **VOORNAAMSTE RISICO'S & ONZEKERHEDEN**

Samengevat zijn de volgende punten de voornaamste risico's en onzekerheden in de exploitatie.

► De energielasten zijn een blijvende onzekere factor. De tijdelijke sluiting van het Stadstheater verlicht die

problematiek voor de komende jaren enigszins, maar de stijging van de energielasten met een factor van 3,3 ten opzichte van 2022 heeft ontegenzeggelijk een enorme impact op 2023 gehad. Ook in 2024 werken de hoge energielasten door (toename in exploitatie van bijna € 600.000 ten opzichte van 2022). We zijn hierover in gesprek met de gemeente en nemen dit onderwerp mee in de planvorming van het Stadstheater. We zijn erbij gebaat om het gebouw zo energiezuinig als mogelijk te renoveren; door de kosten voor de baten uit te laten gaan. Dit is een continu spanningsveld tussen de investeringen in het bouwproject en het beheer van het pand op langere termijn (vastgoedbeheer en cultuur).



▶ Een relatief groot deel van de technici heeft een hoge gemiddelde leeftijd. In de praktijk is het vak fysiek relatief zwaar. De komende jaren wordt er van de theater-technici bovendien extra veel gevraagd doordat zij aan het werk zijn in Musis, zoals hierboven geschetst is dat 'locatietheater in een concertzaal', wat complexer is dan werken in een regulier theater. We zijn blijvend met de medewerkers individueel in gesprek over de mogelijkheden en eventuele beperkingen. Risico is dat er meer inhuur nodig is op termijn om een en ander op te vangen. In het verlengde daarvan zal het extra personeelskosten vragen om medewerkers te kunnen ontlasten, ondersteunen en eventueel minder te laten werken.

▶ De bezoekerjijfers van de klassieke muziekconcerten zijn landelijk dalende en de gemiddelde leeftijd nog steeds stijgend. We zijn sinds een aantal jaar landelijk en intern bezig om ons hiertoe te verhouden. Dit zorgt voor scherpere onderhandeling met impresariaten, scherpere inhoudelijke keuzes en een lichte verschuiving in het aanbod. Afgelopen jaar is er een publieksonderzoek uitgevoerd om meer inzicht te creëren in het publiek en de bezoekersaantallen van het huisorkest Phion. De marketeers van Phion en Musis & Stadstheater hebben de uitkomsten van dit onderzoek toegepast in de marketing van Phion en zal in 2024

verder toewerken naar een groter publieksbereik en diversifiëring van het publiek.

▶ De bouw van het Stadstheater vraagt veel aandacht. Intern zijn verschillende mensen nauw betrokken bij de vernieuwbouw het theater. We hebben Martin Haars (voormalig hoofd techniek & facilitair) aangesteld als Projectleider nieuwbouw Stadstheater om de zaken zo optimaal mogelijk vorm te geven. De personeelslasten dragen we zelf, er is geen budget gesteld door de bouwheer om intern expertise vrij te maken of in te huren. De techniek, horeca, directie, financiën, programmering en marketing zijn nauw betrokken bij de planvorming. Het risico is enerzijds dat mensen intern overbelast raken, omdat zij alle ballen in de lucht moeten houden, anderzijds is het risico dat de focus intern te veel verschuift van de bedrijfsvoering naar de bouw en dat er veel extra kosten gemaakt moeten worden, waarvoor geen dekking is.

▶ De druk op de agenda van Musis is enorm toegenomen doordat we blokken theater in Musis programmeren. Risico kan zijn dat dit conflicteert met commerciële verhoudingen.

▶ Stijgende personeelslasten en een krappe arbeidsmarkt zijn een landelijk probleem dat ons ook treft. Om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt moeten we meer bieden dan alleen een aantrekkelijk salaris; op financieel vlak kunnen we



immers niet concurreren met het bedrijfsleven.

► Vanwege de sluiting van het Stadstheater programmeren we aanzienlijk minder theatervoorstellingen, met name minder voorstellingen van de grote theaterzaal. Doordat we 2 zalen kunnen exploiteren in plaats van 4 heeft dit niet alleen effect in het aantal voorstellingen, maar ook in bezoekersaantallen.

► Cyber security: Risico's omtrent de cybersecurity kunnen een enorme impact hebben op organisaties. Digitale transformatie en cyberdreigingen nemen snel toe, terwijl de strategieën om

deze risico's te beheersen vaak achterblijven. Het Europees Parlement streeft daarom naar een hoger gezamenlijk niveau van cyberbeveiliging binnen de EU. Een nieuwe richtlijn vanuit de EU stelt daarom strengere eisen aan cyberweerbaarheid bij 'essentiële' en 'belangrijke' organisaties. De voorbereidingen zijn getroffen om de cybervolwassenheid van Muis & Stadstheater in kaart te brengen, want om dit risico te kunnen beheersen, is allereerst overzicht nodig. Hiernaast formaliseren wij samenwerking en afspraken en documenteren wij waar mogelijk in de vorm van Service Level Agreements (SLA's).

# BESTUURSVERSLAG

## 7. DE TOEKOMST



## VOORUITBLIK

Vanaf het najaar 2023 tot het najaar 2027, het verwachte moment van oplevering van het Stadstheater, bundelen we het gros van onze activiteiten in Musis. Dat betekent dat de druk op de agenda toeneemt en dat het een geweldige uitdaging gaat zijn om de zakelijke evenementen te plaatsen. Van de productie, de programmeurs, sales, techniek en facilitaire collega's vraagt het – meer dan ooit – een zorgvuldige planning en intensieve afstemming zodat we Musis zo optimaal mogelijk kunnen gebruiken.

De aantallen uit de matrix vormen het indicatieve uitgangspunt voor de komende jaren tot het najaar van 2027, voorbeeldjaar is 2024. De komende jaren lukt het om ongeveer de helft

van het oorspronkelijke aantal voorstellingen van het Stadstheater te programmeren in Musis. Dat waren circa 180 voorstellingen in het seizoen 2022-2023, dat zullen er de komende theaterseizoenen ongeveer 90 zijn per seizoen. Het eerste seizoen is een vuurproef. De aantallen en de werkwijze – met de bouw van tribunes – evalueren we gedurende het seizoen, zodat we kunnen opschalen en afschalen in de komende seizoenen.

De komende jaren, tijdens de vernieuwbouw van het Stadstheater, zijn wij niet in staat om meer publiek te ontvangen dan bijvoorbeeld in 2022, simpelweg omdat er minder dagen beschikbaar zijn om te programmeren (twee zalen nu in Musis versus vier zalen verdeeld over beide huizen).



Om een overzichtelijk beeld te geven van het aantal bezoekers aan professionele voorstellingen, concerten en evenementen in Musis, is bij het 'totaal bezoeken' alleen de bezoekers van professionele voorstellingen en concerten van de Parkzaal en Muzenzaal gerekend. Het aantal 90.000 is exclusief alle activiteiten en bezoekers vanuit verdieping & verrijking, zakelijke markt, schoolvoorstellingen, amateurvoorstellingen, et cetera. Ter vergelijking, in 2022 bedroeg het aantal bezoeken aan de professionele programmering circa 107.000.

De bezoekers van de locatieprojecten en overige projecten zijn

in de matrix niet opgeteld, omdat aantallen per jaar kunnen variëren. Indien de planning en het budget (menskracht en middelen) het toelaat, zullen we komende jaren nieuwe projecten (op locatie) opzetten. Naast het aantrekken van bezoekers voor het professionele aanbod, streven we ernaar om jaarlijks minimaal 70.000 bezoekers te genereren voor andere activiteiten (o.a. zakelijke, culturele en maatschappelijke evenementen, contextprogramma's en educatieve activiteiten). Ons totale doel voor het komende jaar is om in ieder geval 160.000 bezoekers te verwelkomen ondanks de sluiting van het Stadstheater.

<b>Bezoekers en activiteiten *</b>		
<b>2024</b>	<b>Aantal</b>	<b>Bezoeken</b>
Professioneel programma **	300	90.000
Verdieping & verrijking ***	100	6.000
Evenementen amateurs en semi-professionals	20	10.000
Evenementen maatschappelijk en zakelijk	200	54.000
<b>Totaal</b>	<b>620</b>	<b>160.000</b>

\* Tabel is afkomstig uit het Meerjarenplan 2024-2027

\*\* Inclusief voorstellingen op locatie en busreizen Introdans

\*\*\* Contextprogramma's zoals inleidingen, nagesprekken, workshops, rondleidingen, onderwijs en inclusie



## BEGROTING 2024

We staan aan het begin van een nieuwe fase, hetzij een tussenfase, van bijna vier jaar. Vanaf begin september 2023 is het Stadstheater gesloten voor een periode van 4 jaar. Theater & Muziek in Muis is het devies, en daarbij bedienen we onze bezoekers ook buiten de deuren van Muis met theater.

Ondanks de enorme energielasten, theater-technische investeringen in Muis, prijs- en loonstijgingen die alle leiden tot lastenverzwaring, zorgt de huidige financiële positie

voor een relatief gunstig vertrekpunt voor 2024. We zijn in de basis financieel gezond en organisatorisch op peil, de bezoercijfers en omzetcijfers zijn hoger dan ooit tevoren. De vertrekpositie van het eigen vermogen voor 2024 is redelijk gunstig. Het eigen vermogen is per 31-12-2023 toegenomen naar € 1.093.236, waarvan € 385.000 een bestemmingsreserve voor de verbouwing Stadstheater en €708.236 overige reserves.

	Realisatie 2023	Begroting 2024
<b>Baten</b>		
Subsidies	7.689.049	6.591.000
Opbrengst professioneel programma	1.985.322	1.578.000
Opbrengst events	795.584	650.000
Horeca-inkomsten	1.344.583	913.000
Partnerships, fondsen en giften	118.290	92.000
Overige inkomsten	393.137	369.000
<b>Som der baten</b>	<b>12.325.965</b>	<b>10.193.000</b>
Lasten		
Kosten professioneel programma	1.979.874	1.695.000
Kosten events	31.395	17.000
Kosten horeca	408.979	312.000
Personeelslasten	4.001.306	3.938.000
Marketinglasten	231.921	280.000
Huisvestingslasten	4.142.498	2.739.000
Afschrijvingslasten	676.943	808.000
Overige bedrijfslasten	673.482	627.000
<b>Som der lasten</b>	<b>12.146.398</b>	<b>10.416.000</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>179.567</b>	<b>-223.000</b>
Financiële baten & lasten	-94.359	-86.000
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>85.208</b>	<b>-309.000</b>
Belastingen resultaat	-37.758	0
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>47.450</b>	<b>-309.000</b>



## TOELICHTING OP DE BEGROTING

### De baten

#### *Subsidies*

Ten opzichte van het vorige jaar is de subsidie verhoogd met een accres van 4,3%. Dit percentage is niet voldoende om de indexatie van de huur, cao-lonen en andere lasten op te vangen. De Gemeente Arnhem heeft middelen vrijgemaakt om in 2024 eenmalig het verschil van de huurindexatie met het subsidieaccres te compenseren.

#### *Het professionele programma*

Voor 2024 zetten we in op een financiële dekking van 98%. Het percentage van 98% geeft aan dat we op 2% na de inkoopkosten kunnen dekken met de ticketinkomsten. In 2023 bedroeg dit percentage 102,6. De verwachte lagere dekkingsgraad voor 2024 wordt voor het grootste deel veroorzaakt door de theatervoorstellingen in de Parkzaal. De tribunebouw in Musis is ook opgenomen in de post professioneel programma voor een bedrag van € 85.000, maar telt niet mee in de financiële dekking.

#### *Events en hospitality*

Vertrekpunt is dat de events een positief nettoresultaat opleveren waarmee we het culturele en educatieve programma aanvullend kunnen financieren. We rekenen op een daling van de omzet ten opzichte van 2023, met name omdat de druk op de agenda van Musis is

toegenomen door de sluiting van het Stadstheater en daardoor niet alle aanvragen voor commerciële evenementen kunnen worden gehonoreerd. De drankhoreca doen we zelf, food kopen we in via cateraars. De kosten die we maken voor Events zijn verdeeld in verschillende posten. De inkoop van food en drank is opgenomen in de kosten horeca. Door omzetstijging/-daling neemt deze begrotingsregel ook verhoudingsgewijs toe/af (percentage van de omzet). Verder is de personele inzet verdisconteerd in de personeelskosten van team events, de technici en het horecapersoneel.

In de opbrengsten Events zijn tevens de huuropbrengsten van Phion opgenomen. Voor Musis & Stadstheater is de constructie met Phion anders dan met andere gezelschappen. Waar we programma inkopen van andere professionele besselers die een of twee avonden de zaal bespelen, repeteert én bespeelt Phion de zalen in Musis. Het orkest draagt financieel bij aan het gebruik van de repetitieruimtes en de afname van enkele diensten. Totale som die het orkest bijdraagt is een vast bedrag en daarnaast zijn er variabele kosten gekoppeld aan o.a. het aantal verkochte kaarten. De kosten die Musis & Stadstheater maakt voor het orkest, zitten verdisconteerd in de personeelskosten techniek en de huisvestingslasten (bijv. schoonmaak).



### *Partnerships, fondsen en giften*

De afgelopen jaren heeft Musis & Stadstheater een inhaalslag gemaakt op het gebied van inkomsten uit (private) fondsen, bedrijven en particulieren. Voor 2024 is de programmeringssubsidie van Fonds Podiumkunsten (SRP) in de begroting opgenomen. We streven voor 2024 naar inkomsten uit partnerships, fondsen en giften van €92.000. Komende maanden proberen we de inkomsten een boost te geven door het uitzetten van fondsaanvragen, hier staan ook

kosten tegenover, de inkomsten uit fondsen leveren niet hetzelfde direct nettoresultaat op als het bedrag van de aanvraag.

### *Overige inkomsten*

De overige inkomsten zijn op €369.000 begroot in lijn met voorgaande jaren. Onder meer de inkomsten van de garderobe, de administratiekosten voor de kaartverkoop en huuropbrengsten JANS' maken onderdeel uit van de overige inkomsten.

## De lasten

De lasten (en resultaat) van events en professioneel programma zijn aan de orde gekomen bij de baten.

### *Personeelslasten*

De begrote personeelslasten 2024 zijn vrijwel gelijk aan de gerealiseerde personeelslasten 2023. Per 1 januari 2024 zijn de lonen conform cao met 5% geïndexeerd, dat is hoger dan bij hetopstellen van de begroting 2024 voorzien. Daarnaast is eind 2023 extra gebruik gemaakt van oproepkrachten, freelancers en uitzendkrachten om het hogere ziekteverzuim en de belasting door theater in Musis op te vangen. Hierdoor zijn de gerealiseerde lasten in 2023 hoger uitgevallen dan eerder voorzien. Het ziekteverzuim is een blijvend aandachtspunt, zoals gebleken brengt dit in sommige situaties extra lasten met zich mee.

### *Marketinglasten*

De marketinglasten zijn op €280.000 begroot in lijn met voorgaande jaren.

### *Huisvestingslasten*

De huisvestingslasten wijzigen flink ten opzichte van de prognose 2023. Dit is te wijten aan de sluiting van het Stadstheater, met een lagere huursom en lagere gebouw-gebonden kosten tot gevolg.

### *Afschrijvingen*

De afschrijvingslasten zijn voor 2024

begroot op € 808.000. Dit is een flinke stijging ten opzichte van de prognose 2023. De belangrijkste oorzaak hiervan zijn de afschrijvingslasten van de theater-technische investeringen in Musis.

### *Overige bedrijfslasten*

De overige bedrijfslasten zijn op €627.000 begroot in lijn met voorgaande jaren.

### *Financiële baten en lasten*

De rentelasten betreffen de lasten voor de leningen die zijn afgesloten bij de Gemeente Arnhem ten behoeve van de overgedragen activa bij verzelfstandiging en de investeringen in de inrichting van Musis. Door de jaarlijkse aflossing op de leningen daalt ieder jaar het rentebedrag.



# JAAARREKENING

## 1. GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING



## ALGEMEEN

### Doel van de Stichting

Stichting Muis & Stadstheater Arnhem (Muis & Stadstheater) heeft ten doel dat de organisatie, productie en uitvoering van culturele, kunstzinnige en educatieve projecten en het beheer en exploitatie van Stadstheater Arnhem en Muis zodanig is dat er een divers en kwalitatief goed aanbod is van podiumkunsten, voor een breed publiek toegankelijk.

### Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld op 12 april 2024 in overeenstemming met Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

### Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Muis & Stadstheater is feitelijk gevestigd op Velperbinnensingel

15, 6811 BP te Arnhem en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 64492907.

### Verslaggevingsperiode

De jaarrekening is opgesteld voor het boekjaar lopende van 1 januari 2023 tot 31 december 2023.

### Schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de bestuurder oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien



en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

### **Vergelijkende cijfers**

De cijfers over het boekjaar 2022 zijn opgenomen als vergelijkende cijfers. Waar nodig zijn cijfers anders gepresenteerd voor vergelijkingsdoeleinden.

### **Geldeenheid**

De bedragen zijn weergegeven in Euro's, tenzij anders vermeld.

### **Continuïteit**

Musis & Stadstheater heeft in 2023 een resultaat behaald van € 47.450 resulterend in een eigen vermogen ultimo 2023 van €1.093.236.

Op basis van dit eigen vermogen en de liquiditeitsprognose zijn de grondslagen van deze jaarrekening gebaseerd op een continuïteitsveronderstelling.

## **GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA**

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa opgenomen tegen nominale waarde.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden opgenomen voor zover ze op de balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong hebben voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf de eerste maand na ingebruikname. Bedrijfsmiddelen waarvan de aanschafwaarde minder dan € 6.000 is, worden niet geactiveerd. In 2022 was deze grens €5.500.



**De gehanteerde afschrijvingsmethoden zijn:**

Bedrijfsgebouwen en –terreinen	12-20 jaar lineair
Machines en installaties	5-20 jaar lineair
Inrichting en inventaris	5-20 jaar lineair
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5-20 jaar lineair

Voor de uitgaven voor groot onderhoud van gebouwen wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

## **Vorraden**

Vorraden handelsgoederen worden gewaardeerd tegen inkoopprijs (excl. BTW) of lagere opbrengstwaarde. Deze lagere opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

## **Vorderingen en overlopende activa**

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen. De vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

## **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan 12 maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde en staan ter vrije beschikking van Muis & Stadstheater.

## **Eigen vermogen**

### *Bestemmingsreserves*

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bestuurder van Muis & Stadstheater een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Indien

baten waarvoor een bijzondere bestemming is aangewezen in het verslagjaar niet volledig zijn besteed worden de nog niet bestede bedragen via de resultaatbestemming aan de bestemmingsreserve toegevoegd. Als in een volgend verslagjaar uit de bestemmingsreserve wordt geput, wordt dit verwerkt via de resultaatbestemming als een onttrekking uit de bestemmingsreserve.

### *Overige reserves*

Onder de overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van Muis & Stadstheater vrij kunnen beschikken.

## **Voorzieningen**

De voorzieningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde tenzij anders vermeld.

### *Jubileumvoorziening*

Een voorziening is getroffen voor te verwachten jubileumuitkeringen aan personeel. De voorziening jubileumuitkering heeft betrekking op toekomstige uitkeringen voor jubileumgratificaties. De voorziening is verdisconteerd tegen 2,75%, waarbij rekening is gehouden met toekomstige loonontwikkeling en personeelsverloop. In 2022 was de disconteringsvoet 1,0%.

### *Voorziening groot onderhoud gebouwen*



Voor de uitgaven voor groot onderhoud van gebouwen wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud, de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt en de indexatie.

#### *Voorziening belastinglatentie*

Voor latente belastingverplichtingen is een voorziening gevormd. De voorziening is gevormd om toekomstige verplichtingen met betrekking tot de vennootschapsbelasting op te kunnen vangen. De voorziening is berekend op basis van het laatst bekende belastingtarief (2024). De basis hiervoor is de gevormde fiscale bestedingsreserve. De voorziening heeft een langlopend karakter.

#### **Langlopende schulden**

Opgenomen leningen worden bij de eerste waardering opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

#### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag onder aftrek van

transactiekosten, dit is meestal de nominale waarde. De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan één jaar.

#### **GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT**

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van tickets en verhuringen worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De bijbehorende kostprijs wordt aan dezelfde periode toegerekend.

#### **Opbrengstenverantwoording**

De belangrijkste prestatieverplichtingen van Stichting Musis en Stadstheater Arnhem zijn als volgt:

##### *Inkomsten uit exploitatiesubsidies*

Exploitatiesubsidies worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar waar ook de gesubsidieerde uitgaven terecht komen.

##### *Inkomsten uit programmering*

Inkomsten uit programmering worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar dat de voorstelling of het concert daadwerkelijk plaatsvindt. Als voorstellingen of concerten geen doorgang kunnen vinden door bepaalde omstandigheden dan kunnen tegoedbonnen worden uitgegeven om bezoekers op een later moment alsnog in de

gelegenheid te stellen naar een voorstelling of concert te gaan. Per 31 december 2023 is de inschatting dat 85% van de uitgegeven tegoedbonnen wordt ingeleverd, een deel van de tegoedbonnen is uitgegeven tijdens COVID-19.

#### *Inkomsten uit evenementen*

Inkomsten uit evenementen worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar dat het evenement daadwerkelijk plaatsvindt.

#### *Inkomsten uit horeca-activiteiten*

Inkomsten uit horeca-activiteiten worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar dat de activiteit daadwerkelijk plaatsvindt.

#### *Inkomsten uit partnerships, fondsen en giften*

Inkomsten uit partnerships en fondsen worden ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht in het jaar dat ook de activiteiten plaatsvinden die verband houden met deze bijdragen. Giften worden in het jaar van ontvangst ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

#### *Overige inkomsten*

Onder Overige inkomsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de kernactiviteiten van Musis & Stadstheater.

### **Personeelslasten**

Musis & Stadstheater heeft op grond van de arbeidsvoorwaarden van het personeel de verschuldigde beloningen als last in de staat van baten en lasten opgenomen, zodat de beloningen verantwoordt zijn in de periode waarin de arbeidsprestatie heeft plaatsgevonden. Voor zover deze beloningen nog niet zijn uitbetaald, is een verplichting op de balans opgenomen. Indien sprake is van een beloning met opbouw van rechten dan neemt Musis & Stadstheater hier een verplichting voor op per balansdatum.

### **Pensioenen**

Musis & Stadstheater is aangesloten bij bedrijfstakpensioenfondsen ABP. De door het fonds verzorgde pensioenregeling is een toegezegde pensioenregeling. De toegezegde pensioenregeling is verwerkt als zou sprake zijn van een toegezegde bijdrageregeling. Dit omdat Musis & Stadstheater in geval van een tekort geen verplichting heeft tot het doen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. De dekkingsgraad van de pensioenuitvoerder was 110,5% in december 2023.

### **Financiële baten en lasten**

De rentebaten en -lasten hebben betrekking op de verslagperiode.

### **Belastingen**

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor



belastingen in de staat van baten en lasten, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belasting-schulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief. De definitieve aanslag vennoot-schapsbelasting 2022 is nog niet opgelegd door de Belastingdienst.

In 2022 heeft Musis & Stadstheater fiscaal een bestedingsreserve gevormd. De daadwerkelijk te betalen vennootschapsbelasting is ook in 2023 nihil.

#### **GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT**

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

# JAARREKENING

## 2. BALANS PER 31 DECEMBER 2023





Voor resultaatbestemming	31 december 2023	31 december 2022
<b>Activa</b>		
Materiële vaste activa		
Machines en installaties	4.152.124	3.743.059
Inrichting en inventaris	967.520	1.030.665
Andere vaste bedrijfsmiddelen	691.176	756.543
Materiële vaste activa in uitvoering	21.750	0
	<hr/>	<hr/>
	5.832.570	5.530.267
<b>Voorraden</b>	<b>30.020</b>	<b>44.932</b>
<b>Vorderingen en overlopende activa</b>		
Debiteuren	147.537	198.551
Omzetbelastingen	48.205	60.394
Vennootschapsbelastingen	0	109.645
Overige vorderingen	363.902	244.361
Overlopende activa	18.518	20.140
	<hr/>	<hr/>
	578.162	633.091
<b>Liquide middelen</b>	<b>1.381.755</b>	<b>2.047.490</b>
	<hr/>	<hr/>
	7.822.507	8.255.780

Voor resultaatbestemming	31 december 2023	31 december 2022
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	560.786	289.038
Algemene reserves	485.000	645.000
Bestemmingsreserves	47.450	111.748
Resultaat boekjaar	1.093.236	1.045.786
	<hr/>	
<b>Voorzieningen</b>	379.002	297.667
Voorziening groot onderhoud	44.835	39.635
Voorziening jubilea	378.919	341.161
Voorziening belastinglatentie	802.756	678.463
	<hr/>	
<b>Langlopende schulden</b>	<b>3.407.246</b>	<b>4.315.347</b>
<b>Gemeente Arnhem</b>		
<b>Kortlopende schulden</b>	891.611	840.124
Vooruit ontvangen recettes	357.511	520.461
Crediteuren	104.752	107.305
Loonbelastingen	0	0
Vennootschapsbelastingen	41.083	2.887
Pensioenen	1.124.312	745.407
Overige schulden	2.519.269	2.216.184
	<hr/>	
	7.822.507	8.255.780
	<hr/>	

# JAARREKENING

## 3. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2023





## STAAT VAN BATEN & LASTEN 2023

	2023	Begroting 2023	2022
<b>Baten</b>			
Subsidies	7.689.049	7.678.000	7.223.993
Opbrengst professioneel programma	1.985.322	2.164.000	2.112.091
Opbrengst events	795.584	660.000	654.872
Horeca-inkomsten	1.344.583	1.050.000	929.702
Partnerships, fondsen en giften	118.290	110.000	233.960
Overige inkomsten	393.137	365.500	348.287
<b>Som der baten</b>	<b>12.325.965</b>	<b>12.027.500</b>	<b>11.502.905</b>
<b>Lasten</b>			
Kosten professioneel programma	1.979.874	2.254.000	2.207.913
Kosten events	31.395	18.500	12.282
Kosten horeca	408.979	373.500	251.489
Personeelslasten	4.001.306	3.786.500	3.559.619
Marketinglasten	231.921	350.000	304.988
Huisvestingslasten	4.142.498	4.432.000	3.539.490
Afschrijvingslasten	676.943	860.500	798.364
Overige bedrijfslasten	673.482	561.000	615.314
<b>Som der lasten</b>	<b>12.146.398</b>	<b>12.636.000</b>	<b>11.289.459</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>179.567</b>	<b>-608.500</b>	<b>213.446</b>
Financiële baten & lasten	-94.359	-112.500	-134.738
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>85.208</b>	<b>-721.000</b>	<b>78.708</b>
Belastingen resultaat	-37.758	0	33.040
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>47.450</b>	<b>-721.000</b>	<b>111.748</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
Onttrekken aan best.res. COVID-19	-100.000	0	-160.000
Vrijval best.res. COVID-19	-165.000	0	0
Toevoegen aan best.res. verbouwing ST	165.000	0	0
<b>Ten gunste van de overige reserves</b>	<b>147.450</b>	<b>-721.000</b>	<b>271.748</b>

# JAARREKENING

## 4. KASTROOM OVER 2023 EN 2022



	2023	2022
<b>Bedrijfsresultaat</b>		
Aanpassingen voor:	179.567	213.446
Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	676.943	798.364
Mutatie voorzieningen	86.535	35.427
	<u>763.478</u>	<u>833.791</u>
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	-54.716	-202.386
Mutatie voorraden en onderhanden werk	14.912	-28.973
Mutatie operationele schulden	303.085	381.358
	<u>263.281</u>	<u>149.999</u>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>1.206.326</b>	<b>1.197.236</b>
Ontvangen/betaalde rentes	-94.359	-138.008
Ontvangen/betaalde winstbelasting	109.645	180.100
	<u>15.286</u>	<u>42.092</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>1.221.612</b>	<b>1.239.328</b>
(Des)investeringen in materiële vaste activa	-979.246	-212.011
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-979.246</b>	<b>-212.011</b>
Mutatie langlopende schulden	-908.101	-893.773
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-908.101</b>	<b>-893.773</b>
Nettokasstroom	-665.735	133.544
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>-665.735</b>	<b>133.544</b>

# JAARREKENING

## 5. WNT VERANTWOORDING 2023



## WNT VERANTWOORDING 2023

Deze WNT verantwoording heeft betrekking op de periode 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023.

### DIRECTEUR-BESTUURDER

	J.B.M. Verbugt
<b>Functiegegevens</b>	<b>Functiegegevens</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
<b>Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen</b>	€ 146.573
<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	€ 22.733
<b>Subtotaal</b>	€ 169.306
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	€ 223.000
<b>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</b>	€ 0
<b>Bezoldiging</b>	€ 169.306
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	Nvt
<b>Gegevens 2022</b>	
	J.B.M. Verbugt
<b>Functiegegevens</b>	<b>Directeur/bestuurder</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
<b>Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen</b>	€ 133.404
<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	€ 22.691
<b>Subtotaal</b>	€ 156.095
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	€ 216.000
<b>Bezoldiging</b>	€ 156.095

## RAAD VAN TOEZICHT

	M.J. van Gastel - Schäffner	B. Mulder ten Kate	D. Streep	M.A. Spaans - den Heijer
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Secretaris</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/1 – 3/11	1/1 – 31/8	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 3.500	€ 2.400	€ 1.500	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 33.450	€ 18.756	€ 14.846	€ 22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 3.500</b>	<b>€ 2.400</b>	<b>€ 1.500</b>	<b>€ 3.000</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
<b>Gegevens 2022</b>				
	M.J. van Gastel - Schäffner	B. Mulder ten Kate	D. Streep	M.A. Spaans - den Heijer
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Secretaris</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 3.500	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 32.400	€ 21.600	€ 21.600	€ 21.600

	R.D. van Assendelft de Coningh	M.C.M. Wiegmans	A.M.M. Hussen	D.D.J. de Vries
<b>Functiegegevens</b>	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300	€ 22.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 3.000</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
<b>Gegevens 2022</b>				
	R.D. van Assendelft de Coningh	M.C.M. Wiegmans	A.M.M. Hussen	D.D.J. de Vries
<b>Functiegegevens</b>	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 – 31/12	1/5 – 31/12	1/5 – 31/12	1/5 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 3.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 21.600	€ 14.400	€ 14.400	€ 14.400







## COLOFON

### Aan dit jaarverslag werkten mee

Corina Arentsen  
Jozefien Klop  
Naomi Hendriks  
Roger Laumen

### Redactie en vormgeving

Dana Dijkgraaf  
José Metz  
Shirley Huizinga

### Fotocredits

Bart van Hoek, Ben van  
Duin, Eva Broekema,  
Filibert Kraxner, Guido  
Roncken, Hans Gerritsen,  
Hugh Carswell, Larissa  
Derks, Marian van den  
Berg, Marije Slingerland,  
Mascha Regeer, Medea  
Huisman, Melle Meivogel,  
Rinus Baak, Roger  
Jansen, Sanne Peper,  
Shirley Huizinga, Simon  
van Boxtel, Skip van der  
Aalst, Sjoerd Derine en  
Valerie Spanjers.

