GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING
DE ZEEUWSE MUZIEKSCHOOL

(h.o.d.n. Muziekschool Zeeland)

Programmabegroting 2026

Wordt ter vaststelling voorgelegd in de algemeen bestuursvergadering
oktober 2025

Hoofdvestiging
Kuiperspoort 21, 4331 GS Middelburg
telefoon 088 470 00 00
www.muziekschoolzeeland.nl
info@muziekschoolzeeland.nl

Inhoud

1. INLEIDING 4

2. PROGRAMMABEGROTING 7

2.1 PROGRAMMA ACADEMIE 8
2.2 SOCIAAL DOMEIN 9
2.3 PROGRAMMA MZ EDUCATIE 11
2.4 KCE OOSTERSCHELDEREGIO 12
2.5 PROGRAMMA ORGANISATIE 13
2.6 VASTE KOSTEN 17

3. PARAGRAFEN 19

3.1 WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEHEERSING 19
3.2 ONDERHOUD KAPITAALGOEDEREN 21
3.3 FINANCIERING 22
3.4 BEDRIJFSVOERING 22
3.5 OPENBAARHEID 26

BIJLAGE 1. GEMEENTELIJKE BIJDRAGEN 25

BIJLAGE 2. GEPROGNOSTISEERDE BALANS

BIJLAGE 3. VASTSTELLING VAN DE LESGELDEN T.B.V. HET SCHOOLJAAR 2026-2027 28

BIJLAGE 4. FINANCIELE BEGROTING 33

1. INLEIDING

Algemeen

Dit is de begroting 2026 van de Gemeenschappelijke regeling de Zeeuwse Muziekschool *(handelend onder de naam Muziekschool Zeeland).* Deze begroting is gebaseerd op de indeling van de vier uitvoerende programma's van de organisatie te weten: Academie, MZ educatie, Sociaal domein en KCE Oosterschelde. En twee ondersteunende programma's: Organisatie en Vaste kosten die verder worden uitgewerkt bij de paragraaf bedrijfsvoering
De doelstellingen zoals die geformuleerd zijn in de beleidsbegroting zullen via deze programma's worden gerealiseerd.

De begroting is opgesteld op basis van de begroting 2025, waarbij voor 2026 conform, de VZG richtlijn, de indexering van -2,2% over de gemeentelijke bijdragen is verwerkt. Hierbij moet worden meegenomen dat de begroting 2025 niet realistisch was, want nog gebaseerd op de vastgestelde begroting 2024 en niet op de later vastgestelde begrotingswijziging 2024 die meer realistisch was. Om meer inzicht te geven hebben we een extra kolom toegevoegd 'prognose 2025 na invulling van taakstelling', waardoor de aansluiting beter gemaakt kan worden.

De resttaakstelling die nog onderdeel uitmaakte van begroting 2025 komt niet terug in begroting 2026. Deze wordt binnen begroting 2025 opgelost door:

Besparingen op salarissen
Vanaf februari 2023 stonden we voor een grote opgave nl. een bezuiniging van €500k. Er zijn gesprekken gevoerd met medewerkers en docenten over toekomstperspectief, waarna een aantal van hen zelf ontslag heeft genomen. Tijdelijke contracten zijn niet verlengd. Eén medewerker is vertrokken met wederzijdse instemming, maar met rechtspositionele verplichtingen. In totaal zijn we 5,7 FTE gekrompen. waarvan er 3 FTE is bezuinigd op de organisatie en 2,7 FTE op docenten. 0,3 FTE is structureel teruggekomen bij de organisatie. Hiermee is een structurele bezuiniging op de salariskosten gerealiseerd van €377k.

Productieverhoging
Door in overleg met de OR de LU/NLU (lesgebondenuren/niet lesgebondenuren) aan te passen van de verhouding 65/35 naar 84/16, is er een extra productiecapaciteit gerealiseerd van 19% binnen de bestaande uren. Dit zien we in de realisatie 2024 terug in de stijging van leerlingaantallen en de stijging van de hieraan gekoppelde lesgeldopbrengsten met 13%, in euro's €124k (realisatie 2024) ten opzichte van de vastgestelde begroting 2025 (meer productie met minder mensen).

In totaal wordt er in 2025 een besparing gerealiseerd van €504k, hiermee is de taakstelling ingelost

Programma's
De programma's van Muziekschool Zeeland zijn:

1. Academie (Vrijetijdsonderwijs, Talent Academy, samenspel)
2. Sociaal domein (o.a. ouderenparticipatie en amateurkunst)
3. MZ educatie (Primair en Voortgezet onderwijs)
4. KCE (Kunst en Cultuureducatie Oosterschelderegio)
5. Organisatie
6. Vaste kosten (gebouwen)

Kosten structuur
We onderscheiden drie kostensoorten:

1. variabele kosten (programmakosten)
2. niet toerekenbare kosten (organisatiekosten)
3. vaste kosten

Ad 1. Variabele kosten
Het budget van de deelnemende gemeenten voor de variabele kosten (programmakosten) draagt bij aan de programma's 1-4 binnen de pijlers van Muziekschool Zeeland. Uitgezonderd volwassenenonderwijs.

Naast de vaste kosten (gebouwen), de indirecte kosten (organisatie) zijn er variabele kosten (docentenuren). Dit variabele budget kan ingezet worden in uren op de volgende drie programma's binnen Muziekschool Zeeland: Academie, MZ educatie en Sociaal domein. In de programmabegroting

komt dit terug als gemeentelijke bijdrage. Het beleid van Muziekschool Zeeland is erop gericht dat docentenuren maximaal worden ingezet zodat er geen leegstand ontstaat (ook wel niet ingevulde uren genoemd). Bovendien zorgt de inzet van docentenuren voor derdengelden in de vorm van lesgelden (voorbeeld Academie) en of extra subsidiegelden (voorbeeld Radio Geluk, sociaal domein). De inzet van dit variabele budget is een communicerend vat tussen Academie, MZ educatie en Sociaal domein. Per jaar kunnen er tussen de afdelingen verschillen zijn in dit variabele budget. Het totaal bedrag is een vooraf bepaald bedrag dat is opgebouwd uit de totale deelnemersbijdrage min de vaste kosten en min de niet toerekenbare kosten. De gemeentelijke bijdragen in de programmabegroting 2026 is realistisch opgesteld, omdat de kosteneffectiviteit is gemaximaliseerd (weinig leegstand, docenten zijn aan het werk binnen alle programma's) en de derdengelden zorgen voor extra inkomsten. In 2026 wordt per programma bekeken en toegelicht hoeveel er bespaart kan worden. We hebben hier zorgvuldig naar gekeken, zodat we aan onze externe verplichtingen kunnen voldoen (vereisten vanuit externe subsidies) en de wachtlijsten niet te ver oplopen.

Ad 2. Niet-toerekenbare kosten
De 'niet-toerekenbare kosten' zijn kosten die gemaakt worden voor de organisatie, verwerkt in programma 5.

Ad 3. Vaste kosten
Onder de vaste kosten vallen de huisvestingskosten. Met betrekking tot de verdeelsleutel van de vaste kosten is uitgegaan van de al van toepassing zijnde methode, waarbij de kosten naar rato van het aantal inwoners per gemeente worden omgeslagen. Eventuele extra kosten komen voor rekening van de gemeente waar de locatie gevestigd is en deze zijn verwerkt in programma 6.

Gemeentelijke bijdrage
Onderliggende begroting is gebaseerd op de vastgestelde begroting 2025. Het totaal aan gemeentelijke bijdragen betrof in de begroting 2025 € 2.168.785.
In de begroting van 2026 zijn de financiële uitgangspunten van 2025 overgenomen verminderd met de VZG richtlijn voor 2026 met -2,2% van de gemeentelijke bijdrage. Daarmee is het totaal aan gemeentelijke bijdragen in begroting 2026 geprognosticeerd op € 2.121.072.

Arbeidskosten
De op moment van samenstellen bekende gegevens vormen het uitgangspunt voor deze begroting. Zo is er uitgegaan van het salarispeil geldend per januari 2025, waarbij rekening is gehouden met de CAO ontwikkeling over de periode 1 april 2025 t/m 31 maart 2027.

Meerjarenbegroting
De meerjarenbegroting is vanaf 2027 doorgerekend op basis van Zeeuwse Muziekschool met nog een laatste verwerking van de lopende cao verplichtingen tot en met 31 maart 2027. En het aangekondigde uittreden van de gemeenten Reimerswaal en Tholen per 1 januari 2027. Het uittreden van deze gemeenten zal frictiekosten veroorzaken waar in de meerjarenbegroting een financiële inschatting van wordt gegeven die hierna tekstueel wordt toegelicht.

Vanaf 2027 zullen er besparingen moeten plaatsvinden door de uittreding van de gemeenten Reimerswaal en Tholen. Er zal een structureel te kort ontstaan van ± €400k, dit is gebaseerd op de deelnemersbijdrage en de gemiste inkomsten aan lesgelden en derden gelden. Gedurende 4 jaar is de GR nog maximaal verantwoordelijk voor de loonkosten. Deze bestaan uit het voorzien van een 2 jarig traject van werk naar werk en een 2 jarig traject WW uitkering (eigen risicodragerschap). In zijn totaliteit zullen de kosten in onze schatting komen op maximaal €1,2 mln. Verdeeld over de beide gemeenten na rato, betekent dit voor Reimerswaal een kleine €400k en voor Tholen €775k. We gaan dan uit van een afwikkeling in 3 jaar.
In 2026 zullen we een berekening laten maken om de hoogte te laten vaststellen van de uittreedsommen. Uit ervaring vanuit twee eerdere rapporten kunnen we concluderen dat het een ongeveer een vermenivuldigingsfactor van 4,3 zal zijn, wat in lijn ligt met het bedrag wat berekend is op basis van ontslagvergoedingen. Voor Reimerswaal €396k (4,3x€92k) en voor Tholen €775k (4,3x€180k)

De besparingen zullen we realiseren voor 40% in de loonlasten organisatie, 40% in de loonlasten academie en 20% in loonlasten muziekeducatie.

Vergelijkende cijfers
Naast de cijfers van de begroting 2026 zijn de gegevens uit de begroting 2025 en de jaarrekening van 2024 opgenomen.

Lesgelden 2026-2027
Uitgangspunt voor de vaststelling van de lesgelden is een stijging met 2%. Een overzicht van de voorgestelde lesgelden is te vinden op pagina 29.

2. Programma Begroting 2026 Muziekschool Zeeland

	Jaarrekening 2024	Begroting 2025 primair	Prognose 2025 na invulling taakstelling	Begroting 2026 primair	GR-2 Begroting 2027	GR-2 Begroting 2028	GR-2 Begroting 2029
BATEN							
Programma 1 Academie	1.526.497	1.480.519	1.427.533	1.475.090	1.217.838	1.217.838	1.217.838
Programma 2 Sociaal Domein	190.066	120.347	220.347	173.871	173.871	173.871	173.871
Programma 3 MZ Educatie	264.936	77.925	236.484	247.058	247.058	247.058	247.058
Programma 4 KCE	490.654	462.722	484.209	471.456	471.456	471.456	471.456
Programma 5 Organisatie	1.311.455	1.177.330	1.187.330	1.155.531	1.020.135	1.020.135	1.020.135
Programma 6 Gebouwen	344.900	381.094	366.094	350.000	350.000	350.000	350.000
Totaal Baten	**4.128.508**	**3.699.937**	**3.921.997**	**3.873.006**	**3.480.358**	**3.480.358**	**3.480.358**
LASTEN							
Programma 1 Academie	1.564.262	1.557.510	1.393.912	1.469.719	1.329.718	1.329.718	1.329.718
Programma 2 Sociaal Domein	184.723	188.225	216.856	173.871	173.871	173.871	173.871
Programma 3 MZ Educatie	227.778	194.686	231.428	247.058	177.058	177.058	177.058
Programma 4 KCE	490.654	469.612	489.292	482.735	471.456	471.456	471.456
Programma 5 Organisatie	1.289.906	1.384.875	1.207.407	1.150.902	968.255	968.255	968.255
Programma 6 Gebouwen	350.433	351.798	342.132	350.000	350.000	350.000	350.000
Totaal Lasten	**4.107.756**	**4.146.706**	**3.881.027**	**3.874.285**	**3.470.358**	**3.470.358**	**3.470.358**
Onvoorzien	0	0	0	10.000	10.000	10.000	10.000
Vennootschapbelasting	0	0	0	0	0	0	0
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	**20.752**	**-446.769**	**40.970**	**-11.279**	**0**	**0**	**0**
Taakstelling	0	446.769	0	0	0	0	0
Toevoeging/onttrekking aan reserves	0	0	0	11.279	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	**20.752**	**0**	**40.970**	**0**	**0**	**0**	**0**

Algemeen
Het programmaplan kent vier inhoudelijke programma's en twee ondersteunende programma's die allen gebaseerd zijn op dezelfde hierna geformuleerde maatschappelijke doelstelling.

Missie en visie
Muziekschool Zeeland wil kinderen, jongeren en volwassenen zowel in actieve, receptieve als reflectieve zin in contact brengen met de vele mogelijkheden die het muziekonderwijs biedt.
We realiseren deze missie door:

- Een breed aanbod voor het basisonderwijs
- Deskundigheidsbevordering
- Een gedifferentieerd cursorisch aanbod
- Een aanbod van ondersteuning van amateurkunst in verenigingsverband
- Een projectmatig aanbod
- Een aanbod voor het sociaal domein waaronder: ouderenparticipatie, zorg, preventie en deskundigheidsbevordering

Muziekonderwijs is een vast onderdeel binnen het totale Curriculum van het onderwijs. Als onderwijsinstelling vinden we het belangrijk om vakoverstijgend te werken door verbindingen te leggen tussen de verschillende disciplines/vaardigheden die elkaar kunnen aanvullen en versterken. Muziekschool Zeeland wil de samenwerking met culturele en maatschappelijke instellingen de komende jaren intensiveren.

De vier uitvoerende programma's:

1. Academie (vrijetijd onderwijs, Talent Academy, samenspel)
2. Sociaal domein (o.a. ouderenparticipatie en amateurkunst)
3. Muziekeducatie (Primair Onderwijs en onderwijs)
4. KCE (Kunst en Cultuureducatie Oosterschelde regio)

2.1 Programma 1 Academie

	Jaarrekening 2024	Begroting 2025 primair	Prognose 2025 na invulling taakstelling	Begroting 2026 primair	GR-2 Begroting 2027	GR-2 Begroting 2028	GR-2 Begroting 2029
BATEN							
Netto lesgeld totaal	927.527	803.250	950.000	935.000	813.144	813.144	813.144
Overige baten	9.822	0	1.172	11.478	11.478	11.478	11.478
Pers uitgeleend aan Sociaal Domein	0	66.908	0	0	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage	589.148	610.361	476.361	528.612	393.216	393.216	393.216
Totaal Baten	**1.526.497**	**1.480.519**	**1.427.533**	**1.475.090**	**1.217.838**	**1.217.838**	**1.217.838**
LASTEN							
Salariskosten	1.050.283	1.030.148	874.912	1.096.912	1.096.911	1.096.911	1.096.911
Afname salaris kosten	0	0		0	-140.000	-140.000	-140.000
Frictiekosten	0	0		0	218.135	158.135	98.135
Uittreed som (Baten)	0	0		0	-218.135	-158.135	-98.135
Sociale lasten	191.177	159.021	156.344	191.177	191.177	191.177	191.177
Pensioen lasten	147.515	139.606	137.972	147.515	147.515	147.515	147.515
Docent uren naar MZ Educatie	-97.334	0		-101.762	-101.762	-101.762	-101.762
Docent uren naar Sociaal Domein	-33.233	0		-53.323	-53.323	-53.323	-53.323
Vervangingskosten			11.820				
Personeel niet in dienst	194.594	132.600	127.960	100.000	100.000	100.000	100.000
Reiskosten	81.854	71.400	69.312	62.000	62.000	62.000	62.000
Bijscholing			4.760	0			
Personeelskosten WKR		0	180	0	0	0	0
Overig personeelskosten	14.128	0	1.592	10.000	10.000	10.000	10.000
Totaal personeelskosten	**1.548.984**	**1.532.775**	**1.384.852**	**1.452.519**	**1.312.518**	**1.312.518**	**1.312.518**
Uitvoeringen	7.799	10.965	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Leermiddelen	4.070	4.590	1.352	4.000	4.000	4.000	4.000
Inventaris	552	2.040	592	500	500	500	500
Examens	246	2.040	1.000	200	200	200	200
Muziekinstrumenten/depot	2.611	5.100	1.116	2.500	2.500	2.500	2.500
Totaal uitvoeringskosten	**15.278**	**24.735**	**9.060**	**17.200**	**17.200**	**17.200**	**17.200**
Totaal Lasten	**1.564.262**	**1.557.510**	**1.393.912**	**1.469.719**	**1.329.718**	**1.329.718**	**1.329.718**
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	**-37.765**	**-76.991**	**33.621**	**5.371**	**-111.880**	**-111.880**	**-111.880**
Toevoeging/onttrekking aan reserves	0	0	0	0	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	**-37.765**	**-76.991**	**33.621**	**5.371**	**-111.880**	**-111.880**	**-111.880**

Doelstelling:
Het op een laagdrempelige en speelse manier aanbieden van muziek in de meest brede zin van het woord, aansluitend en inspelend op de belevingswereld voor alle leeftijden met een focus op kinderen en jongeren.

Activiteiten:
Inhoudelijk wordt dit programma gekenmerkt door een veelal modulaire opzet.
Het lesmateriaal is speciaal voor dit programma ontwikkeld en is sterk gericht op beleving.
De lessen binnen dit programma worden verzorgd door een team van docenten die, middels aanvullende opleidingen, gecertificeerd zijn tot het verzorgen van dit programma. Binnen de academie vallen ook de activiteiten binnen het talentontwikkelingsprogramma 'Talent Academy'.

Doelstelling 2026:
Dit aanbod wordt voortgezet, daarbij zien we een groeiende belangstelling voor algemeen vormend muzikaal onderwijs m.n. bij jonge kinderen in de leeftijd van 4-5 jaar. Wij zien ook een stijgende belangstelling voor de NTO (Nieuw Talent orkest – gericht op volwassenen) en PiMM! Orkesten (Plezier in Samen Muziek Maken! gericht op kinderen en jongeren) in samenwerking met muziekverenigingen. In zijn totaliteit neemt het aantal cursisten bij de academie toe.

In 2024 is een groeiende belangstelling ingezet, die zich in 2025 verder ontwikkeld. We leiden dit af uit de stijging van het leerlingaantallen en stijgende lesgeldopbrengsten.
Met de voorliggende bezuiniging van -2,2%, bovenop de al door MZ gerealiseerde bezuinigingen van 13% sinds 2023 lopen we tegen de grenzen van onze capaciteit aan.
In 2026 realiseren we een besparing op salariskosten van docenten, van in totaal €49k, waarvan €4k op salariskosten en €45k op personeel niet in loondienst. Dit zal gemiddeld resulteren in €42k minder aan lesgelden. In de begroting 2026 is het lesgeld bijgesteld naar €935k en daarmee €20k minder dan de beoogde realisatie in 2025. Het lesgeld in zijn totaliteit zal weer meer opleveren vanwege het verwachtte effect van de 2% tariefverhoging. Het totale resultaat op de afdeling Academie zal naar verwachting op nul uitkomen. Doordat we minder cursisten kunnen bedienen zullen er wachtlijsten ontstaan. Het effect hiervan zal verschillen per gemeente.

Beleidsindicatoren

Deelnemers aan activiteiten academie	3500
Diversiteit in instrumenten	35 disciplines
Talent Academy	20

2.2 Programma 2 Sociaal Domein

					GR-2	GR-2	GR-2
	Jaarrekening 2024	***Begroting 2025 primair***	***Prognose 2025 na invulling taakstelling***	***Begroting 2026 primair***	***Begroting 2027***	***Begroting 2028***	***Begroting 2029***
BATEN							
Organisatie baten Radio Geluk	73.768	44.677	69.677	53.677	53.677	53.677	53.677
Project baten Radio Geluk	33.233	65.280	65.280	91.323	91.323	91.323	91.323
Subisidie Spuk gemeente Hulst	17.634	10.390	10.390	17.000	17.000	17.000	17.000
Gemeentelijke bijdrage	65.431	0	75.000	11.871	11.871	11.871	11.871
Totaal Baten	**190.066**	**120.347**	**220.347**	**173.871**	**173.871**	**173.871**	**173.871**
LASTEN							
Salariskosten	94.108	88.039	119.108	64.108	64.108	64.108	64.108
Sociale lasten	15.293	16.922	10.216	10.293	10.293	10.293	10.293
Pensioen lasten	12.147	12.374	9.900	7.147	7.147	7.147	7.147
Reiskosten	5.528	5.610	5.424	6.000	6.001	6.001	6.001
Overige kosten	24.414	0	5.300	33.000	33.000	33.000	33.000
Projectkosten Radio Geluk	33.233	65.280	66.908	53.323	53.322	53.322	53.322
Totaal Lasten	**184.723**	**188.225**	**216.856**	**173.871**	**173.871**	**173.871**	**173.871**
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	**5.343**	**-67.878**	**3.491**	**0**	**0**	**0**	**0**
Toevoeging/onttrekking aan reserves	0	0	0	0	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	**5.343**	**-67.878**	**3.491**	**0**	**0**	**0**	**0**

Doelstelling:
Het bevorderen van de participatie in kunst en cultuur met het doel een bijdrage te leveren aan de participatie van ouderen door middel van muziek. En het ondersteunen van de amateurkunst.
Hierbij richten wij ons op twee doelen: het sociaal domein en de amateurkunst
Dit betekent dat er wordt gestreefd naar het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van het activiteitenprogramma binnen het sociaal domein. Versterking van de amateurkunst door het bieden van ondersteuning en samenwerking te bevorderen.

Op deze manier wordt een beleidsmatige invulling gegeven aan een bredere, maatschappelijke en culturele inbedding van het muziekonderwijs.

Activiteiten
De huidige activiteiten binnen dit programma zijn te onderscheiden in een aantal categorieën, namelijk:

- Ouderenparticipatie projecten:
  - Projecten in verpleegtehuizen
  - Projecten als preventie voor mensen met een zorgindicatie

- Deskundigheidsbevordering zorgpersoneel
- Amateurkunst podium – mogelijkheden voor amateurs om te spelen op een podium
- Faciliteren en ondersteunen van verenigingen bij het realiseren van de NTO en PiMM! orkesten

Doelstelling 2026:

- *Uitvoering geven aan "Radio Geluk 3.0" in samenwerking met de zorgpartners: Eilandzorg, SVRZ, zorggroep Ter Weel, Alévo, Zorgsaam*
- *Voor 2026 creëren 'we onder de noemer 'muziek in de wijk' een MuziekSpeelplaats uitgevoerd met externe gelden vanuit de Elja Foundation.*
- *De samenwerking met de verschillende partners voortzetten. Een voorbeeld hiervan is de intentieverklaring voor samenwerking met de ZB en de bibliotheek Oosterschelderegio*

Radio Geluk 3.0 wordt in matching gefinancierd door het FCP. We werken volgens het projectplan waarop de aanvraag was gebaseerd. Inmiddels is er een tussentijdse evaluatie hiervan gemaakt en een film. In 2026 maken we in overleg met het FCP een inhaalslag om extra uitvoering te geven aan de projecten. We investeren €25k extra in de organisatieslagkracht RG 3.0. Hiermee worden extra uren vrijgemaakt om in gesprek met een van de zorgpartners de planning en uitvoering van de programma's en workshops voor 2026 en verder te intensiveren.

Beleidsindicatoren

Betrokkenheid bij sociale projecten	350 deelnemers
Deelname aan Sport & Cultuurfonds jeugd en volwassenen	100 deelnemers
Impactmeting	Enquête
Locatiebereik zorginstellingen	30 locaties

2.3 Programma 3 MZ Educatie

	Jaarrekening 2024	Begroting 2025 primair	Prognose 2025 na invulling taakstelling	Begroting 2026 primair	Begroting 2027 GR-2	Begroting 2028 GR-2	Begroting 2029 GR-2
BATEN							
Project baten scholen	147.574	77.925	136.000	157.000	157.000	157.000	157.000
Subsidie gemeenten	0	0	24.000	0	0	0	0
Overige baten	4.033	0	2.484	5.000	5.000	5.000	5.000
Gemeentelijke bijdrage	113.329		74.000	85.058	85.058	85.058	85.058
Totaal Baten	**264.936**	**77.925**	**236.484**	**247.058**	**247.058**	**247.058**	**247.058**
LASTEN							
Salariskosten	81.514	115.222	80.804	81.514	81.514	81.514	81.514
Afname salariskosten	0	0		0	-70.000	-70.000	-70.000
Frictiekosten	0	0		0	109.068	79.068	49.068
Uittreed som (Baten)	0	0		0	-109.068	-79.068	-49.068
Sociale lasten	13.805	13.024	11.920	13.805	13.805	13.805	13.805
Pensioen lasten	10.977	13.400	10.856	10.977	10.977	10.977	10.977
Inhuur van academie	0			0	0	0	0
Reiskosten	1.951	2.040	1.460	27.000	27.000	27.000	27.000
Overige personeelskosten	1.161	0	1.196	2.000	2.000	2.000	2.000
Totaal personeelskosten	**109.408**	**143.686**	**106.236**	**135.296**	**65.296**	**65.296**	**65.296**
Uitvoeringen	8.517	0	6.960	5.000	5.000	5.000	5.000
Kantoormiddeklen	91	0	104	50	50	50	50
Totaal overige kosten	**8.608**	**0**	**7.064**	**5.050**	**5.050**	**5.050**	**5.050**
Projectkosten:							
Salariskosten uit Academie	97.334	51.000	75.000	101.762	101.762	101.762	101.762
Personeel niet in dienst	12.428	0	21.896	4.950	4.950	4.950	4.950
Kosten depot	0	0	1.232				
Projectkosten gemeenten MZ Educatie	0	0	20.000	0	0	0	0
Totaal uitvoeringskosten	**109.762**	**51.000**	**118.128**	**106.712**	**106.712**	**106.712**	**106.712**
Totaal Lasten	**227.778**	**194.686**	**231.428**	**247.058**	**177.058**	**177.058**	**177.058**
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	**37.158**	**-116.761**	**5.056**	**0**	**70.000**	**70.000**	**70.000**
Toevoeging/onttrekking aan reserves	0	0	0	0	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	**37.158**	**-116.761**	**5.056**	**0**	**70.000**	**70.000**	**70.000**

Doelstelling:
Bevorderen van muziekeducatie in het primair en voortgezet onderwijs.

Activiteiten

- Kennismakingsprojecten muziek, die kennen een omvang van 1 tot 3 lesuren, waarbij de groepsleerkracht een actieve rol speelt.
- Instrument in de klas: hiermee wordt voor langere tijd instrumentaal onderwijs gegeven binnen het basisonderwijs.
- Methodische muzieklessen: dit zijn lessen met een AMV karakter waarbij orff instrumentarium wordt gebruikt.
- Leerorkesten op school: samenwerkingsprojecten tussen muziekschool en basisscholen, waarbij muziekverenigingen zich kunnen aansluiten.
- Voorstellingen zoals de Reizende Muzikanten
- deskundigheidsbevordering voor leerkrachten

Binnen de begroting worden twee termen gebruikt die een nadere toelichting behoeven, nl. de termen impactmomenten en unieke leerlingenaantallen. De term impactmoment heeft te maken met het aantal participatiemomenten van leerlingen binnen een project en de impact hiervan op de omgeving. Waar het gaat om het unieke leerlingenaantallen, dan zijn dit de aantallen van unieke leerlingen per project.

Deskundigheidsbevordering
Onze docenten bieden in samenwerking met de Hogeschool Zeeland deskundigheidsbevordering voor groepsleerkrachten aan. Hierbij krijgen ze tools aangereikt om muziekonderwijs op een goede en structurele manier in de klas vorm te geven.

Doelstelling 2026:

- *Voortzetten van projecten zoals Heel het Eiland speelt, in Noord-Beveland, en 'Heel Veere speelt' en het PiMM! Orkest Reimerswaal.*
- *Consolidering van ons bereik met muziekprojecten op de basisscholen, in ons werkgebied, met daarbij aandacht voor het speciaal onderwijs.*
- *Uitvoering geven aan Cultuureducatie met kwaliteit – Muziek*

Beleidsindicatoren

Scholenbereik	70
Aantal leerlingen	7500
Samenwerking verenigingen	15

Voor Muziekeducatie realiseren we in 2026 een besparing van €22k op de salarislasten. Deze loopt parallel met de projectbaten en hier zien we ook een daling van de projectbaten. Het betreft hier het stopzetten van tijdelijke contracten van docenten die betrokken zijn bij Muziek educatie

2.4 Programma 4 KCE

					GR-2	GR-2	GR-2
	Realisatie 2024	***Begroting 2025 primair***	***Prognose 2025 na invulling taakstelling***	***Begroting 2026 primair***	***Begroting 2027***	***Begroting 2028***	***Begroting 2029***
BATEN							
Subsidie SWVO tbv cultuur	167.432	162.432	169.026	170.841	170.841	170.841	170.841
Subsidie SWVO tbv mat kst	10.000	15.000	15.883	10.000	10.000	10.000	10.000
Adviseurs baten C2	57.198	96.000	54.300	53.965	53.965	53.965	53.965
Project baten C2	130.184	114.290	100.000	101.650	101.650	101.650	101.650
Project baten scholen	110.154	75.000	135.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Subsidie overig	15.686	0	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Totaal Baten	**490.654**	**462.722**	**484.209**	**471.456**	**471.456**	**471.456**	**471.456**
LASTEN							
Salariskosten	166.262	174.684	190.460	170.000	170.000	170.000	170.000
Sociale lasten	29.043	29.246	29.808	31.000	30.000	30.000	30.000
Pensioen lasten	22.387	26.356	25.528	24.000	22.721	22.721	22.721
Personeel niet in loondienst	732	0		0	0	0	0
Reiskosten	11.663	6.926	9.248	12.000	12.000	12.000	12.000
Doorbelaste personeelskosten	16.198	0	10.000	14.629	5.629	5.629	5.629
Overig personeelskosten	3.451	25.500	2.872	14.456	14.456	14.456	14.456
Totaal personeelskosten	**249.736**	**262.712**	**267.916**	**266.085**	**254.806**	**254.806**	**254.806**
Project kosten C2	123.904	110.000	95.000	91.650	91.650	91.650	91.650
Algemene kosten	14.293	20.400	6.376	10.000	10.000	10.000	10.000
Project kosten scholen	102.721	76.500	120.000	115.000	115.000	115.000	115.000
Totaal uitvoeringskosten	**240.918**	**206.900**	**221.376**	**216.650**	**216.650**	**216.650**	**216.650**
Totaal lasten	**490.654**	**469.612**	**489.292**	**482.735**	**471.456**	**471.456**	**471.456**
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	**0**	**-6.890**	**-5.083**	**-11.279**	**0**	**0**	**0**
Toevoeging/onttrekking aan reserves	**0**	**0**	**0**	**11.279**	**0**	**0**	**0**
Gerealiseerd resultaat	**0**	**-6.890**	**-5.083**	**0**	**0**	**0**	**0**

Algemeen

Het programma KCE Oosterschelderegio is een opdracht vanuit het SWVO en werkt alleen in de gemeenten: Goes, Borsele, Noord-Beveland, Schouwen-Duiveland, Tholen, Kapelle en Reimerswaal.
In de Oosterschelderegio, waar 110 basisscholen gevestigd zijn met hele specifieke wensen, richt KCE zich op het bereiken van alle leerlingen met kwalitatief hoog kunst en cultuur aanbod en het ondersteunen van scholen en de culturele omgeving. Leerlingenvervoer is een van de belangrijke instrumenten om cultuureducatie toegankelijk te maken.
KCE werkt binnen de 4 scenario's Proeven, Kennismaken, Verdiepen en Specialiseren.

Doelstelling 2026

- *Verder bouwen aan een brede basis voor- en kennis van cultuureducatie op de basisscholen van de Oosterschelderegio.*
- *Invulling geven aan Cultuur met Kwaliteit (CmK) 4 in samenwerking met de andere cultuurpunten in Zeeland en C²*
- *Het verder uitrollen van Cuvo's (culturele vormingscommissies*) in de regio.*

*Dit zijn commissies die bestaan uit ICC'ers (interne cultuur coördinatoren) en/of directeuren vanuit de verschillende denominaties binnen de gemeenten en KCE. Gezamenlijk bepalen ze de inhoud van de cultuurpakketten.

Beleidsindicatoren

Scholenbereik	80
Aantal leerlingen	8500
Inspiratie scholenteams*	10

*De inspiratie voor scholenteams bestaat uit overdragen van kennis over cultuureducatie projecten die onderdeel zijn van het cultuurpakket.

De bezuiniging van -2,2% wordt opgevangen door de bestemmingsreserve van KCE waardoor het volledige programma kan worden gedraaid.

Programma 5 Organisatie

					GR-2	GR-2	GR-2
	Realisatie 2024	***Begroting 2025 primair***	***Prognose 2025 na invulling taakstelling***	***Begroting 2026 primair***	***Begroting 2027***	***Begroting 2028***	***Begroting 2029***
BATEN							
Gemeentelijke bijdragen	1.299.755	1.177.330	1.177.330	1.145.531	1.010.135	1.010.135	1.010.135
Overige baten	11.700	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Totaal Baten	**1.311.455**	**1.177.330**	**1.187.330**	**1.155.531**	**1.020.135**	**1.020.135**	**1.020.135**
LASTEN							
1. Directie							
Salariskosten:							
Salarissen	115.679	117.100	117.760	115.679	115.679	115.679	115.679
Sociale lasten	13.093	14.084	13.976	13.093	13.093	13.093	13.093
Pensioen lasten	18.337	18.675	19.260	18.337	18.337	18.337	18.337
	147.109	**149.859**	**150.996**	**147.109**	**147.109**	**147.109**	**147.109**
Overige kosten:							
Reiskosten en dienstreizen	1.616	4.080	456	1.616	1.616	1.616	1.616
Bijscholing	888	1.020	824	888	888	888	888
Totaal overige kosten	**2.504**	**5.100**	**1.280**	**2.504**	**2.504**	**2.504**	**2.504**
Totaal Directie	**149.613**	**154.959**	**152.276**	**149.613**	**149.613**	**149.613**	**149.613**
2. Organisatie							
Salariskosten:							
Salarissen	520.401	537.581	555.648	559.535	516.887	516.887	516.887
Afname salariskosten	0	0		0	-140.000	-140.000	-140.000
Frictiekosten	0	0		0	218.135	158.135	98.135
Uittreed som (Baten)	0	0		0	-218.135	-158.135	-98.135
Sociale lasten	93.551	86.076	85.264	98.551	98.551	98.551	98.551
Pensioen lasten	64.897	72.003	77.728	69.897	69.897	69.897	69.897
	678.849	**695.660**	**718.640**	**727.983**	**545.335**	**545.335**	**545.335**
Reiskosten en dienstreizen	23.909	44.409	22.028	15.000	15.000	15.000	15.000
Personeel niet in loondienst	61.728	116.280	0	10.000	10.000	10.000	10.000
Bijscholing	3.945	5.100	5.864	5.000	5.000	5.000	5.000
Taakstelling	0		0	0	0	0	0
Rechtspositionele verp.	22.270	0	0	0	0	0	0
Frictie kosten	0	0	0	0			
Overige personeelkosten	64.423	101.424	62.236	30.000	30.000	30.000	30.000
Doorbelaste personeelskst. KCE	-16.198	0	-10.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Totaal overige kosten	**160.077**	**267.213**	**80.128**	**40.000**	**40.000**	**40.000**	**40.000**
Totaal organisatie	**838.926**	**962.873**	**798.768**	**767.983**	**585.335**	**585.335**	**585.335**

	Realisatie 2024	Begroting 2025 primair	Prognose 2025 na invulling taakstelling	Begroting 2026 primair	GR-2 Begroting 2027	GR-2 Begroting 2028	GR-2 Begroting 2029
3. Informatie- en com.							
Porti	1.337	2.040	968	1.000	1.000	1.000	1.000
Telefoon- en internetkosten	7.284	8.160	5.528	7.000	7.000	7.000	7.000
Kantoorbehoeften	1.468	2.550	316	2.000	2.000	2.000	2.000
Druk- en kopiëerwerk	17.127	14.280	9.460	15.000	15.000	15.000	15.000
PR & Communicatie	10.998	25.500	10.764	10.000	10.000	10.000	10.000
Vakliteratuur en documentatie	8.805	8.160	5.736	8.000	8.000	8.000	8.000
VKV en Kunstconnectie	7.076	10.200	7.528	10.000	10.000	10.000	10.000
Kosten financiele administratie			3.296				
Kosten informatietechnologie	82.750	61.200	53.768	60.435	60.435	60.435	60.435
Overige kosten	0	0	0	0	0	0	0
Totaal informatie- en com.	**136.845**	**132.090**	**97.364**	**113.435**	**113.435**	**113.435**	**113.435**
4. Algemene kosten							
Accountantskosten	54.104	28.560	63.780	60.371	60.371	60.371	60.371
Verzekering	3.767	4.080	6.888	4.500	4.500	4.500	4.500
Representatiekosten	0	1.020	2.056	0	0	0	0
Incassokosten	1.263	1.020	0	1.500	1.500	1.500	1.500
Kosten betalingsverkeer	1.677	3.060	2.476	2.500	2.500	2.500	2.500
rente lasten	0	2.040	17.276	0	0	0	0
rente baten	-1.967	0	-1.556	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Advieskosten	55.240	25.500	5.055	10.000	10.000	10.000	10.000
Kosten Muziekdepot			19.764				
Resultaat huurinstrumenten	-5.915	-17.340	-10.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
Overige kosten	12.305	42.133	10.120	6.000	6.000	6.000	6.000
Afschrijving	44.047	44.880	43.140	42.000	42.000	42.000	42.000
Totaal algemene kosten	**164.521**	**134.953**	**158.999**	**119.871**	**119.871**	**119.871**	**119.871**
Recapitulatie							
1. Directie	149.613	154.959	152.276	149.613	149.613	149.613	149.613
2. Organisatie	838.926	962.873	798.768	767.983	585.335	585.335	585.335
3. Informatie- en com.	136.845	132.090	97.364	113.435	113.435	113.435	113.435
4. Algemene kosten	164.521	134.953	158.999	119.871	119.871	119.871	119.871
Totaal Lasten	**1.289.905**	**1.384.875**	**1.207.407**	**1.150.902**	**968.254**	**968.254**	**968.254**
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	**21.550**	**-207.545**	**-20.077**	**4.629**	**51.881**	**51.881**	**51.881**
Toevoeging/onttrekking aan reserves	0	0	0	0	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	**21.550**	**-207.545**	**-20.077**	**4.629**	**51.881**	**51.881**	**51.881**

Voor het optimaal functioneren van Muziekschool Zeeland is een flexibele organisatie noodzakelijk. De organisatie is lean & mean opgezet om zo effectief mogelijk te kunnen werken. In 2026 werken we aan verdere automatisering zoals de implementatie van AFAS binnen de gehele organisatie.

Doelstelling:
Het creëren van een netwerkorganisatie met als doel te ondersteunen, faciliteren en organiseren van de hieronder genoemde activiteiten.

Activiteiten:
- Het uitzetten van beleid
- Managen van de programma's
- Personeelszaken [1)]
- Financiën [2)]
- Bestuurlijke ondersteuning
- Coördineren van projecten
- Stimuleren van ontwikkelingsprogramma's

- IT-ondersteuning [3)]
- Promotie en marketing [4)]
- Relatiebeheer
- Beheer Muziekdepot
- Administratieve verwerking
- Beheren van de verschillende volgsystemen

Binnen de organisatie realiseren we een besparing van €50k op de inhuur personeel niet in loondienst. Voorgaande jaren hebben we extra kosten gemaakt op adviseursuren (implementatie AFAS en ICT). Voor een deel zaten hier ook de kosten van de controller in. Deze laatste worden nu meegenomen in de salarislasten. Het huidige team is lean & mean (salariskosten beslaan 21% van totale kosten) en liggen in lijn met het landelijk gemiddelde. Bij krimping van de MZ bijvoorbeeld door uittreding van de gemeenten Tholen en Reimerswaal zullen er ook verdere bezuinigingen plaatsvinden op de afdeling organisatie

In 2026 vindt een CAO verhoging plaats wat resulteert in een extra kostenpost van €50k. Volgens natuurlijk verloop zal er in 2026 met 2 FTE afnemen. Hiermee vangen we de CAO verhoging op. Voor het overgebleven aantal FTE stellen we via tijdelijke contracten nieuwe medewerkers aan. Dit om de programma's te kunnen blijven draaien en de cursisten te kunnen bedienen en zo de lesgeldinkomsten op peil te houden.

Ad 1) Personeelszaken
In een hedendaagse organisatie met snel wisselende verwachtingen en vragen speelt het personeel een essentiële rol. Onze medewerkers zijn onze ambassadeurs: professionals in hun vakgebied met een passie voor kunst en cultuur.
De verwachting om 'je hele leven te leren' is noodzakelijk voor de interne en persoonlijke ontwikkeling en de organisatorische groei. Wij streven er naar om zoveel mogelijk, waar het budgettair haalbaar is, medewerkers in dienst te nemen.
Door kritisch te kijken naar vacatures die ontstaan, willen wij het vestigingsklimaat verbeteren en daardoor de binding met de instelling te behouden. Met het verbreden van de domeinen zetten we in op de multi-inzetbare docent. Deze kan zowel werken in de Academie, MZ educatie en het Sociaal Domein.

Doelstelling:
- *Personeelssterktestaat: de juiste omvang binnen de verschillende werkvelden om onze toekomstvisie op de meest efficiënte wijze te kunnen vormgeven*
- *Een aanstellingsbeleid gericht op kwaliteit en continuïteit dat rekening houdt met de marktwerking en lokale diversiteit door middel van:*
    - *Een solide basis*
    - *Flexibele schil op maat, met inachtneming van de Wet Dba*
- *Een aangescherpt plannings- en evaluatie systeem, met aandacht voor persoonlijke ontwikkeling ten behoeve van persoonlijke en organisatorische groei.*
- *Functioneringsbeleid gericht op het verbreden van de taakinhoud*
- *Scholings- en ontwikkelingsbeleid gericht op kwaliteitsborging van de organisatie.*

Ad 2) Financiën
Kostenbeheersing en verdere verhoging van de efficiency blijven de komende jaren belangrijke thema's. Inkomsten en uitgaven zijn, na de bezuinigingsoperatie in principe in balans. Hiermee kunnen we zeggen dat we financieel in control zijn.
Als instelling zonder winstoogmerk en met de beperkende regels binnen de GR waardoor er weinig mogelijkheden zijn tot het opbouwen van reserves kun je niet spreken van een substantiële risicodekking.

Doelstelling:
- *Het verder terugbrengen van structurele lasten, reëel passend bij de deelnemersbijdrage vanuit de gemeenten*
- *Efficiencyslag op afstemming van vraag en aanbod van de productfacturatie.*
- *Streven naar opbouw van de algemene reserve in het kader van risicobeheersing.*

Ad 3) IT-ondersteuning
Het gezond en up-to-date houden van de netwerk-infrastructuur is de basis van een goede ICT omgeving. Verstoringen leiden tot verlies van productiviteit.

Doelstelling:

- *Onderhouden van de digitale infrastructuur. Toekomstgericht waar het gaat om adequate informatievoorziening.*
- *Nog sterker inzetten op de mogelijkheden die ICT toepassingen bieden, zoals BI-tools, binnen het totaal van de organisatie.*

Ad 4) PR/Communicatie

PR en communicatie vindt steeds vaker via trendgevoelige media plaats. Wij streven ernaar om zo efficiënt mogelijk die kanalen in te zetten waarmee de doelgroep (zowel bekend als potentieel) voor een specifiek product bereikt wordt.

Doelstelling:

- *De communicatie met de stakeholders versterken.*
- *Jaarlijks tevredenheidsonderzoek uitvoeren bij de stakeholders*
- *Voldoen aan publicitaire verplichtingen voor overheidsinstellingen.*

Beleidsindicatoren

Besparing realiseren	
Formatiebeheer	Realistisch begroten van de inzet van medewerkers
Tevredenheidsonderzoek	60% respons
ICT implementatie	Realiseren van de implementatie van AFAS in meerdere werkprocessen

2.6 Programma 6 Gebouwen

	Realisatie 2024	Begroting 2025 primair	Prognose 2025 na invulling taakstelling	Begroting 2026 primair	Begroting 2027 GR-2	Begroting 2028 GR-2	Begroting 2029 GR-2
BATEN							
Gemeentelijke bijdragen	344.900	381.094	366.094	350.000	350.000	350.000	350.000
Totaal Baten	**344.900**	**381.094**	**366.094**	**350.000**	**350.000**	**350.000**	**350.000**
LASTEN							
MIDDELBURG							
Huur complex Kuiperspoort	91.457	93.330	94.736	95.000	95.000	95.000	95.000
Onderverhuur			0				
Huur dependances	-1.285	204	0	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Kosten energie	37.611	37.740	30.656	36.000	36.000	36.000	36.000
Gemeentelijke en ov. hef.	4.786	5.100	6.792	5.000	5.000	5.000	5.000
Kosten kleine inventaris			2.092				
Overige huisvestingskosten	55.297	51.000	51.404	45.000	45.000	45.000	45.000
Klein onderhoud	2.527	5.100	10.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Subtotaal	**190.393**	**192.474**	**195.680**	**182.000**	**182.000**	**182.000**	**182.000**
af: overige baten	0	0	0	0	0	0	0
af: baten onderhuur	0	0	0	0	0	0	0
	190.393	**192.474**	**195.680**	**182.000**	**182.000**	**182.000**	**182.000**
GOES							
Huur De Mythe	32.601	34.680	31.932	33.000	33.000	33.000	33.000
Huur dependances	7.485	2.040	3.864	8.000	8.000	8.000	8.000
Kosten energie	12.433	17.340	16.072	14.000	14.000	14.000	14.000
Gemeentelijke en overige heffingen			2.092				
Overige huisvestingskosten	31.510	25.500	24.856	39.500	39.500	39.500	39.500
	84.029	**79.560**	**78.816**	**94.500**	**94.500**	**94.500**	**94.500**
THOLEN							
Huur Meulvliet	10.658	10.200	12.992	10.000	10.000	10.000	10.000
Huur dependances			232				
	10.658	**10.200**	**13.224**	**10.000**	10.000	10.000	10.000
ZIERIKZEE							
Huur gebouw	11.841	15.300	9.180	12.000	12.000	12.000	12.000
Kosten energie	4.582	0	3.192	4.000	4.000	4.000	4.000
Overige huisvestingskosten	5.812	5.100	5.168	6.000	6.000	6.000	6.000
	22.235	**20.400**	**17.540**	**22.000**	**22.000**	**22.000**	**22.000**
HULST							
Huur Baudeloocomplex	55.749	57.120	52.328	55.000	55.000	55.000	55.000
Kosten energie	11.956	15.300	7.808	12.000	12.000	12.000	12.000
Gemeentelijke en ov. hef.	0	1.224	5.072	0	0	0	0
Overige huisvestingskosten	5.113	6.120	2.264	5.000	5.000	5.000	5.000
Klein onderhoud	341	0	0	500	500	500	500
Subtotaal	**73.159**	**79.764**	**67.472**	**72.500**	**72.500**	**72.500**	**72.500**
af: baten onderhuur	0	0	0	0	0	0	0
af: gemeentelijke subsidie	30.041	30.600	30.600	31.000	31.000	31.000	31.000
Subtotaal	**43.118**	**49.164**	**36.872**	**41.500**	41.500	41.500	41.500
Totaal Lasten	**350.433**	**351.798**	**342.132**	**350.000**	**350.000**	**350.000**	**350.000**
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	**-5.533**	**29.296**	**23.962**	**0**	**0**	**0**	**0**
Toevoeging/onttrekking aan reserves	0	0	0	0	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	**-5.533**	**29.296**	**23.962**	**0**	**0**	**0**	**0**

Beheer gebouwen
Een aantal locaties waar Muziekschool Zeeland gebruik van maakt liggen verduurzamingsuitdagingen. Hierover zijn we met de gemeenten in gesprek om verder vorm aan te geven. Te denken valt aan vervanging van bestaande naar ledverlichting, zuinig omgaan met energieverbruik

Doelstelling:
- *Samen met de gemeenten onderzoeken welke isolerende maatregelen er getroffen kunnen worden voor de locaties*
- *Werken aan een verdere toegankelijkheid van de gebouwen voor mensen met een handicap*
- *Realiseren van verhuizing naar Den Dullaert in Hulst*

Beleidsindicatoren

Energiebesparing	Middelburg en Goes
Klanttevredenheid gebouwen	Enquête onder gebruikers
Bezettingsgraad	Efficiënte inzet lokalen

7. PARAGRAFEN

3.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

3.1.1 Weerstandsvermogen

Definitie en belang
Het weerstandsvermogen van de Muziekschool Zeeland geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is om financiële tegenvallers op te vangen zonder de continuïteit in gevaar te brengen. Dit wordt bepaald door de verhouding tussen beschikbare weerstandscapaciteit en de risico's waaraan de organisatie blootstaat.

Beschikbare weerstandscapaciteit
De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit:

- Algemene reserves
- Vrij inzetbare bestemmingsreserves
- Onbenutte leningsruimte
- Mogelijkheden tot aanvullende subsidies of inkomsten

Benodigde weerstandscapaciteit
De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald op basis van de geïdentificeerde risico's en de financiële impact daarvan. Op basis van een risicosimulatie wordt een inschatting gemaakt van de mogelijke financiële tegenvallers.

Conclusie
Het bestuur van Muziekschool Zeeland streeft naar een gezond weerstandsvermogen om onverwachte financiële tegenvallers op te kunnen vangen. Door een combinatie van reserves, flexibel financieel beleid en risicobeperkende maatregelen blijft de organisatie veerkrachtig en toekomstbestendig.

Eigen vermogen
Voor de MZ geldt dat het eigen vermogen als weerstandsvermogen dient. Het eigen vermogen bestaat uit de saldireserves (en eventueel de bestemmingsreserves).
Hieronder is een weergave opgenomen van het Eigen Vermogen (bijgaande opstelling is afgestemd met Baker Tilly).

3.1.2 Risicobeheersing

Muziekschool Zeeland kent diverse risico's die impact kunnen hebben op de financiële en organisatorische stabiliteit. Door middel van proactieve beheersmaatregelen en een adequaat weerstandsvermogen worden deze risico's zoveel mogelijk beperkt. Het bestuur blijft zich inzetten om de continuïteit en kwaliteit van het muziekonderwijs te waarborgen.

Risico's
De risico's die voor het weerstandsvermogen relevant zijn, zijn die risico's die niet anderszins worden ondervangen. Voorbeelden van dergelijke risico's zijn de ondernemersrisico's of bedrijfsrisico's.

Muziekschool Zeeland is, als overheidsinstelling, eigenrisicodrager voor de werkloosheidswet en de binnen de cao Sgo opgenomen aanvullende uitkeringen. Dat wil zeggen dat het risico van werkloosheid voor rekening van de gemeenschappelijke regeling de Zeeuwse Muziekschool komt.

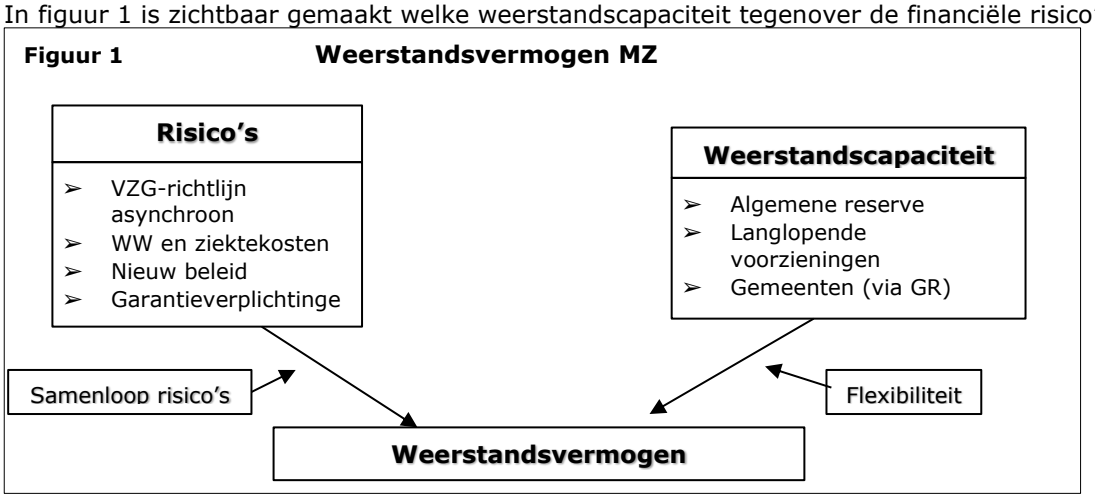
Bovendien is MZ eigenrisicodrager in het kader van de Ziektewet (ZW). Binnen de afspraken van de cao betekent dit een verplichting om het salaris bij ziekte tot 52 weken volledig en vanaf 52 weken voor 70% door te betalen. Hiervoor is geen specifieke financiële voorziening getroffen.
Voor het risico bij arbeidsongeschiktheid (WGA) is Muziekschool Zeeland wel door een verzekering afgedekt. Hiervoor is premiedifferentiatie afgesproken op basis van 50% ten laste van de werkgever en 50% ten laste van de werknemer.

Het maximaal toegestane eigen vermogen van de instelling biedt op zichzelf onvoldoende weerstandscapaciteit ten opzichte van de financiële risico's. De risico's die samenhangen met de keus van

de VZG om de toegestane algemene reserve te beperken tot 5% van alle baten wordt echter afgedekt door de deelnemende gemeenten.

In figuur 1 is zichtbaar gemaakt welke weerstandscapaciteit tegenover de financiële risico's staat.

Figuur 1 **Weerstandsvermogen MZ**



De conclusie is dat de weerstandscapaciteit met de huidige regelgeving voor een gemeenschappelijke regeling voldoende is om de risico's het hoofd te bieden. De gemeenschappelijke regeling voorziet in risicodekking onder artikel 29.1.e, waarin de belangrijkste, specifieke financiële risico's door de deelnemende gemeenten worden afgedekt. Sinds 2009 wordt een gewogen indexcijfer toegepast op basis van twee gescheiden componenten; loonkosten en overige kosten. In 2023 zien we een weer een kleine positieve Algemene reserve. Doel is om deze voor de komende jaar meet kleine stappen te vergroten voor een solide financiële weerbaarheid.

Belangrijkste Risico's met beheersmaatregelen
Muziekschool Zeeland is een gemeenschappelijke regeling die zich richt op muziekonderwijs in de provincie Zeeland. Zoals bij elke publieke instelling zijn er risico's verbonden aan de uitvoering van de taken en doelstellingen. Deze risicoparagraaf geeft inzicht in de belangrijkste risico's en de beheersmaatregelen die zijn getroffen om deze te beperken.

Financiële risico's
a. Subsidieafhankelijkheid
MZ is grotendeels afhankelijk van de bijdragen van de deelnemende gemeenten. Een daling in subsidies (i.c. subsidies) door veranderend overheidsbeleid kan leiden tot financiële tekorten.
Beheersmaatregel: Actieve lobby bij gemeenten en provincie en diversificatie van inkomstenbronnen (bijv. samenwerking met private partijen en fondsenwerving).

b. Huisvestingskosten
De huurprijs van lesruimtes kan stijgen, waardoor de financiële lasten toenemen.
Beheersmaatregel: Meerjarige contracten met huurders afsluiten en mogelijke alternatieve leslocaties onderzoeken.

c. Leerlingenaantallen
Een afname in het aantal leerlingen kan de inkomsten uit lesgelden verminderen.
Beheersmaatregel: Actieve marketing en promotie, aantrekkelijke lesprogramma's en samenwerking met scholen voor muziekeducatie.

d. Uittreden van deelnemers
De mogelijkheid dat deelnemers kunnen uittreden met een opzegperiode van 2 jaar zorgt ervoor dat de Muziekschool hier in hun beleid altijd rekening moet houden omdat dit als gevolg heeft dat er minder middelen binnen komen. Actueel is dat twee gemeenten formeel het besluit hebben genomen om uit te treden.

Beheersmaatregelen: De Muziekschool zorgt er ten alle tijden voor dat het een wendbare organisatie blijft en kan anticiperen op het uitreden maar ook toetreden van gemeenten. Dit betekent een goede inrichting van de flexibele schil, met inachtneming van de wet DBA en rekening houdend met tijdelijke aanstellingen. Dit betekent ook dat er tijdig wordt gekeken of personeel in loondienst kan afvloeien, waarbij een berekening wordt gemaakt op basis van gedwongen ontslag.

Organisatorische risico's
a. Personeelsbezetting
Het behouden en aantrekken van gekwalificeerde muziekdocenten kan een uitdaging zijn, vooral door krapte op de arbeidsmarkt.
Beheersmaatregel: Goed werkgeverschap, aantrekkelijk salarisbeleid en investeringen in professionalisering.

b. IT en digitalisering
Een storing in digitale systemen of cyberaanvallen kunnen de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen.
Beheersmaatregel: IT onderbrengen bij sterke externe partij. Regelmatig onderhoud van IT-systemen, investeren in cybersecurity en het hebben van een back-upplan.

Juridische en bestuurlijke risico's
c. Wet- en regelgeving
Veranderingen in wet- en regelgeving kunnen invloed hebben op de bedrijfsvoering, zoals ARBO- en AVG-regels en nieuwe onderwijseisen.
Beheersmaatregel: Continue monitoring van wetgeving en afstemming met juridische adviseurs.

d. Bestuurlijke samenwerking
Samenwerking tussen verschillende gemeenten kan onder druk komen te staan door veranderende politieke verhoudingen.
Beheersmaatregel: Transparante communicatie en regelmatige evaluatie van de samenwerkingsovereenkomst.

Conclusie
Muziekschool Zeeland kent diverse risico's die impact kunnen hebben op de financiële en organisatorische stabiliteit. Door middel van proactieve beheersmaatregelen worden deze risico's zoveel mogelijk beperkt. Het bestuur blijft zich inzetten om de continuïteit en kwaliteit van het muziekonderwijs te waarborgen.

3.2 Onderhoud kapitaalgoederen

Het onderhoud kapitaal goederen wordt in de financiële verantwoording opgenomen conform de BBV richtlijnen. Daar waar baten en lasten van kapitaal goederen zijn verantwoord bij de Muziekschool Zeeland zijn ze conform de bepaling zoals deze zijn opgenomen in Jaarrekening en Financiële Verantwoording.

3.3 Financiering

Algemene ontwikkeling
De treasuryfunctie is als volgt te definiëren:
de treasuryfunctie omvat alle activiteiten die zich richten op het besturen en beheersen van het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's.
De treasuryfunctie bestaat uit vier deelfuncties: risicobeheer, gemeentefinanciering, kasbeheer en debiteuren- en crediteurenbeheer.
Het treasurystatuut geeft de infrastructuur voor de treasuryfunctie.
Er zijn geen bijzondere risico's op het gebied van treasury. De Zeeuwse Muziekschool heeft geen langlopende leningen en dus geen renterisico.

De belangrijkste doelstellingen zijn:
- Indien relevant, verzekeren van toegang tot de financiële markten bij financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid.
- Beheersbaar houden van financiële risico's (te denken valt aan rente-, liquiditeits- en kredietrisico).
- Minimaliseren van rentekosten dan wel, met inachtneming van het bovenstaande, het optimaliseren van het rendement van beschikbare liquiditeiten c.q. langlopend uitgezette middelen zoals leningen u/g.

Binnen het treasurybeleid en in relatie tot de op te stellen meerjarenbegroting hebben wij ons voornemen gerealiseerd om een liquiditeitsprognoses op te zetten en deze periodiek te actualiseren.

De begrote rentebaten voor uitstaande liquiditeiten zijn afhankelijk van de tarieven op de geldmarkt en kunnen daarom zowel positief als negatief worden beïnvloed. De opbrengst is mede afhankelijk van de rentestand, aangezien de middelen risicoloos worden uitgezet in rekening-courant bij de bank.

3.4 Bedrijfsvoering

Bij Muziekschool Zeeland is de bedrijfsvoering ondergebracht bij de programma's 5. Organisatie en 6. Vaste kosten. Voor de volledigheid geven we die hier nogmaals weer.

Organisatie

Doelstelling:
Het creëren van een netwerkorganisatie met als doel te ondersteunen, faciliteren en organiseren van de hieronder genoemde activiteiten.

Activiteiten:
- Het uitzetten van beleid
- Managen van de programma's
- Personeelszaken [1)]
- Financiën [2)]
- Bestuurlijke ondersteuning
- Coördineren van projecten
- Stimuleren van ontwikkelingsprogramma's
- IT-ondersteuning [3)]
- Promotie en marketing [4)]
- Relatiebeheer
- Beheer Muziekdepot
- Administratieve verwerking
- Beheren van de verschillende volgsystemen
- Beheer gebouwen

Ad 1) Personeelszaken
In een hedendaagse organisatie met snel wisselende verwachtingen en vragen speelt het personeel een essentiële rol. Onze medewerkers zijn onze ambassadeurs: professionals in hun vakgebied met een passie voor kunst en cultuur.

De verwachting om 'je hele leven te leren' is noodzakelijk voor de interne en persoonlijke ontwikkeling en de organisatorische groei. Wij streven er naar om zoveel mogelijk, waar het budgettair haalbaar is, medewerkers in dienst te nemen.
Door kritisch te kijken naar vacatures die ontstaan, willen wij het vestigingsklimaat verbeteren en daardoor de binding met de instelling te behouden. Met het verbreden van de domeinen zetten we in op de multi-inzetbare docent. Deze kan zowel werken in de Academie, MZ educatie en het Sociaal Domein.

Doelstelling:

- *Personeelssterktestaat: de juiste omvang binnen de verschillende werkvelden om onze toekomstvisie op de meest efficiënte wijze te kunnen vormgeven*
- *Een aanstellingsbeleid gericht op kwaliteit en continuïteit dat rekening houdt met de marktwerking en lokale diversiteit door middel van:*
- *Een solide basis*
- *Flexibele schil*
- *Een aangescherpt plannings- en evaluatie systeem, met aandacht voor persoonlijke ontwikkeling ten behoeve van persoonlijke en organisatorische groei.*
- *Functioneringsbeleid gericht op het verbreden van de taakinhoud*
- *Scholings- en ontwikkelingsbeleid gericht op kwaliteitsborging van de organisatie.*

Ad 2) Financiën
Kostenbeheersing en verdere verhoging van de efficiency blijven de komende jaren belangrijke thema's. Inkomsten en uitgaven zijn, na de bezuinigingsoperatie in principe in balans. Hiermee kunnen we zeggen dat we financieel in control zijn.
Als instelling zonder winstoogmerk en met de beperkende regels binnen de GR waardoor er weinig mogelijkheden zijn tot het opbouwen van reserves kun je niet spreken van een substantiële risicodekking.

Doelstelling:

- *Het verder terugbrengen van structurele lasten, reëel passend bij de deelnemersbijdrage vanuit de gemeenten*
- *Efficiencyslag op afstemming van vraag en aanbod van het product.*
- *Streven naar opbouw van de algemene reserve in het kader van risicobeheersing.*

Ad 3) IT-ondersteuning
Het gezond en up-to-date houden van de netwerk-infrastructuur is de basis van een goede ICT omgeving. Verstoringen leiden tot verlies van productiviteit.

Doelstelling:

- *Onderhouden van de digitale infrastructuur. Toekomstgericht waar het gaat om adequate informatievoorziening.*
- *Nog sterker inzetten op de mogelijkheden die ICT toepassingen bieden, zoals BI-tools, binnen het totaal van de organisatie.*

Ad 4) PR/Communicatie
PR en communicatie vindt steeds vaker via trendgevoelige media plaats. Wij streven ernaar om zo efficiënt mogelijk die kanalen in te zetten waarmee de doelgroep (zowel bekend als potentieel) voor een specifiek product bereikt wordt.

Doelstelling:

- *De communicatie met de stakeholders versterken.*
- *Tevredenheidsonderzoek uitvoeren bij de stakeholders*
- *Voldoen aan publicitaire verplichtingen voor overheidsinstellingen.*

Beheer gebouwen
Een aantal locaties waar Muziekschool Zeeland gebruik van maakt liggen verduurzamingsuitdagingen. Hierover zijn we met de gemeenten in gesprek om verder vorm aan te geven. Te denken valt aan vervanging van bestaande naar ledverlichting, zuinig omgaan met energieverbruik

Doelstelling:

- *Samen met de gemeenten onderzoeken welke isolerende maatregelen er getroffen kunnen worden voor de locaties*
- *Werken aan een verdere toegankelijkheid van de gebouwen voor mensen met een handicap*

3.5 Openbaarheid

In het kader van het Besluit begroting en verantwoording (BBV) hecht de Zeeuwse Muziekschool grote waarde aan transparantie en openbaarheid. Wij zijn ervan overtuigd dat een open communicatie met onze stakeholders, waaronder leerlingen, ouders, docenten en de bredere gemeenschap, essentieel is voor het vertrouwen in ons beleid en onze activiteiten.
De financiële gegevens, beleidsplannen, jaarverslagen en evaluaties van onze programma's zijn dan ook toegankelijk voor het publiek. Deze documenten worden gepubliceerd op onze website en zijn beschikbaar op verzoek. Daarnaast organiseren wij regelmatig informatiebijeenkomsten en open dagen, waarbij belanghebbenden de mogelijkheid krijgen om vragen te stellen en feedback te geven. Op deze manier streven wij naar een actieve betrokkenheid van de gemeenschap en een heldere verantwoording van onze werkzaamheden en resultaten.

Bijlage 1 Gemeentelijke bijdragen

						GR-2	GR-2	GR-2
	%	*Realisatie 2024*	*Begroting 2025 primair*	*Begroting 2026 primair*	%	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Borsele	***5,96%***	143.908	129.367	126.521	***6,80%***	125.820	125.820	125.820
Goes	***14,89%***	359.156	322.865	315.762	***16,97%***	314.012	314.012	314.012
Hulst	***11,93%***	287.823	258.740	253.047	***13,60%***	251.645	251.645	251.645
Kapelle	***5,79%***	139.784	125.660	122.895	***6,61%***	122.214	122.214	122.214
Middelburg	***23,29%***	561.942	505.161	494.047	***26,79%***	495.690	495.690	495.690
Noord-Beveland	***3,39%***	81.796	73.531	71.914	***3,87%***	71.515	71.515	71.515
Reimerswaal	***4,22%***	101.796	91.510	89.496		0		
Schouwen-Duiveland	***12,84%***	309.668	278.378	272.253	***14,63%***	270.745	270.745	270.745
Tholen	***8,27%***	199.433	179.282	175.337		0		
Veere	***9,42%***	227.257	204.293	199.799	***10,74%***	198.692	198.692	198.692
Totaal	***100,00%***	**2.412.563**	**2.168.785**	**2.121.072**	***100,00%***	**1.850.333**	**1.850.333**	**1.850.333**

Bijlage 2 Geprognostiseerde Balans

A c t i v a

					GR-2	GR-2	GR-2
	31-12-2024	*31-12-2025*	*31-12-2026*	*1-1-2027*	*31-12-2027*	*31-12-2028*	*31-12-2029*
Vaste activa							
Materiele vaste activa							
Investeringen met een economisch nut	122.357	122.357	122.357	122.357	92.357	82.357	77.357
Totaal materiële vaste activa	**122.357**	**122.357**	**122.357**	**122.357**	**92.357**	**82.357**	**77.357**
Totaal vaste activa	**122.357**	**122.357**	**122.357**	**122.357**	**92.357**	**82.357**	**77.357**
Vlottende activa							
Voorraden							
Grond- en hulpstoffen	0	0	0	0	0	0	0
Gereed product en handelsgoederen	0	0	0	0	0	0	0
Totaal voorraden	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Uitz rt. looptijd < dan 1 jaar							
Debiteuren lesgelden	459.617	459.617	459.617	459.617	459.617	459.617	459.617
Overige vorderingen:							
Handelsdebiteuren	62.210	62.210	62.210	62.210	62.210	62.210	62.210
Vorderingen op openbare lichamen	0	0	0	0	0	0	0
Overige posten	8.756	8.756	38.447	38.447	38.447	38.447	38.447
Totaal Uitzettingen mlt < 1jaar	**530.583**	**530.583**	**560.274**	**560.274**	**560.274**	**560.274**	**560.274**
Liquide middelen							
Kassaldi	396	396	396	396	396	396	396
Banksaldi	299.635	299.635	299.635	299.635	299.635	299.635	299.635
Totaal liquide middelen	**300.031**	**300.031**	**300.031**	**300.031**	**300.031**	**300.031**	**300.031**
Overlopende activa							
Overige nog te ontvangen bedragen	14.190	14.190	14.190	14.190	14.190	14.190	14.190
Vooruitbet.bedr. tlv voglend jaar	38.495	38.495	38.495	38.495	38.495	38.495	38.495
Totaal overlopende activa	**52.685**	**52.685**	**52.685**	**52.685**	**52.685**	**52.685**	**52.685**
Totaal vlottende activa	**883.299**	**883.299**	**912.990**	**912.990**	**912.990**	**912.990**	**912.990**
TOTAAL ACTIVA	**1.005.656**	**1.005.656**	**1.035.347**	**1.035.347**	**1.005.347**	**995.347**	**990.347**

P a s s i v a

					GR-2	GR-2	GR-2
	31-12-2024	*31-12-2025*	*31-12-2026*	*1-1-2027*	*31-12-2027*	*31-12-2028*	*31-12-2029*
Vaste passiva							
Reserves							
- algemene reserve	-61.722	-40.970	*0*	*0*	0	0	0
- bestemmingsreserves	14.146	14.146	14.146	2.867	2.867	2.867	2.867
Het resultaat volgend uit jaarrekening	20.752	40.970	-11.279	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	**-26.824**	**14.146**	**2.867**	**2.867**	**2.867**	**2.867**	**2.867**
Vlottende passiva							
Netto-vl sch. rent lt korter dan 1 jaar							
Overige schulden	213.533	213.533	213.533	213.533	183.533	173.533	168.533
Totaal netto-vlottende schulden	**213.533**	**213.533**	**213.533**	**213.533**	**183.533**	**173.533**	**168.533**
Verplichtingen volgend jaar							
Arbeidskosten gerelateerd	89.437	89.437	89.437	89.437	89.437	89.437	89.437
De voorschotbedragen met een specifiek doel							
- het Rijk	95.235	95.235	95.235	95.235	95.235	95.235	95.235
Overige vooruit ontv. Bedr. Volgende jaar	634.275	634.275	634.275	634.275	634.275	634.275	634.275
Totaal overlopende passiva	**818.947**	**818.947**	**818.947**	**818.947**	**818.947**	**818.947**	**818.947**
TOTAAL PASSIVA	**1.005.656**	**1.046.626**	**1.035.347**	**1.035.347**	**1.005.347**	**995.347**	**990.347**

BIJLAGE 3 Vaststelling van de lesgelden t.b.v. het schooljaar 2026-2027

	Tarieven 2026-2027			Tarieven 2025-2026	
	Per 10 termijnen	***Totaal per jaar***		***Per 10 termijnen***	***Totaal per jaar***
Proeflessen		50,00			50,00
Vrije tijd 20 minuten	75,00	750,00		73,50	735,00
Vrije tijd 25 minuten	92,80	928,00		91,00	910,00
Vrije tijd 30 minuten	100,60	1.006,00		98,60	986,00
Verenigingsopleiding Niet raamleerplan					
Vereniging 20 minuten	52,70	527,00		51,70	517,00
Vereniging 25 minuten	65,80	658,00		64,50	645,00
Vereniging 30 minuten	79,10	791,00		77,50	775,00
Verenigingsopleiding Raamleerplan					
Vereniging 20 minuten raamleerplan	62,30	623,00		61,10	611,00
Vereniging 25 minuten raamleerplan	77,90	779,00		76,40	764,00
Vereniging 30 minuten raamleerplan	90,20	902,00		88,40	884,00
Ensemblespel (vanaf 12 ll per ensemble)					
tot en met 20 jaar	15,20	152,00		14,90	149,00
vanaf 21 jaar	24,50	245,00		24,00	240,00
Volwassen cursisten (vanaf 19 jaar)	21,20	212,00		20,80	208,00
Volwassen niet-cursisten	29,20	292,00		28,60	286,00
Aanbod Volwassenen					
Volwassen 9 lessen, 30 minuten	41,40	414,00		40,60	406,00
Volwassen 18 lessen, 30 minuten	82,80	828,00		81,20	812,00
Volwassen 27 lessen, 30 minuten	124,10	1.241,00		121,70	1217,00
Volwassen 36 lessen, 30 minuten	165,60	1.656,00		162,30	1623,00
N.B. Voor alle opleidingen geldt dat vanaf de leeftijd van 21 jaar 21% BTW in rekening wordt gebracht					

Bijlage 4 Financiele Begroting 2026 Muziekschool Zeeland

					GR-2	GR-2	GR-2
	Jaarrekening 2024	***Begroting 2025 primair***	***Prognose 2025 na invulling taakstelling***	***Begroting 2026 primair***	***Begroting 2027***	***Begroting 2028***	***Begroting 2029***
Baten							
Gemeentelijke bijdrage	2.412.563	2.168.785	2.168.785	2.121.072	1.850.280	1.850.280	1.850.280
Overige baten	21.522	314.189	11.172	21.478	21.478	21.478	21.478
Netto lesgeld	927.527	803.250	950.000	935.000	813.144	813.144	813.144
Subtotaal	**3.361.612**	**3.286.224**	**3.129.957**	**3.077.550**	**2.684.902**	**2.684.902**	**2.684.902**
Projectbaten organisatie:							
Subisidie Spuk gemeente Hulst	17.634	0	10.390	17.000	17.000	17.000	17.000
Subsidie gemeenten Muziek Educatie	0	0	24.000	0	0	0	0
Subsidie Radio Geluk organisatie baten	73.768	0	69.677	53.677	53.677	53.677	53.677
Subsidie SWVO tbv cultuur	167.432	162.432	169.026	170.841	170.841	170.841	170.841
Subsidie SWVO tbv mat kst	10.000	15.000	15.883	10.000	10.000	10.000	10.000
Adviseurs baten C2	57.198	96.000	54.300	53.965	53.965	53.965	53.965
Sub totaal	**326.032**	**273.432**	**343.276**	**305.483**	**305.483**	**305.483**	**305.483**
Projectbaten activiteiten:							
Overige baten	19.719	0	12.484	20.000	20.000	20.000	20.000
Subsidie Radio Geluk project baten	33.233	0	65.280	91.323	91.323	91.323	91.323
Project baten scholen MS Educatie	147.574	0	136.000	157.000	157.000	157.000	157.000
Project baten C2	130.184	0	100.000	101.650	101.650	101.650	101.650
Project baten scholen KCE	110.154	0	135.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Sub totaal	**440.864**	**0**	**448.764**	**489.973**	**489.973**	**489.973**	**489.973**
Totaal Project baten	**766.896**	**273.432**	**792.040**	**795.456**	**795.456**	**795.456**	**795.456**
Totaal Baten	**4.128.508**	**3.559.656**	**3.921.997**	**3.873.006**	**3.480.358**	**3.480.358**	**3.480.358**
Lasten							
Personeelskosten:							
Salariskosten	1.897.681	2.062.773	1.938.692	1.932.663	1.884.644	1.884.644	1.884.644
Afname salaris kosten	0	0	0	0	-350.000	-350.000	-350.000
Frictiekosten (Gelijkgesteld aan uittreedsom)	0	0	0	0	545.338	395.338	245.338
Uittreed som (Baten)	0	0	0	0	-545.338	-395.338	-245.338
Sociale lasten	355.962	318.372	307.528	357.919	356.919	356.919	356.919
Pensioen lasten	276.259	282.415	281.244	277.873	276.594	276.594	276.594
Rechtspositionele verp.	22.270	0	0	0	0	0	0
Personeel niet in dienst	257.352	248.880	139.780	121.820	121.820	121.820	121.820
Reiskosten	126.520	134.464	107.298	123.615	123.615	123.615	123.615
Overige Personeelskosten	92.117	133.046	72.824	75.364	75.364	75.364	75.364
Totaal personeelskosten	**3.028.161**	**3.179.950**	**2.847.366**	**2.889.254**	**2.488.956**	**2.488.956**	**2.488.956**
Project kosten:							
Uitvoeringskosten Projecten	36.278	192.365	24.006	15.000	15.000	15.000	15.000
Project kosten Radio Geluk	33.233	0	66.908	53.323	53.323	53.323	53.323
Project kosten alg. scholen MZ Educatie	109.762	0	118.128	106.712	106.712	106.712	106.712
Project kosten C2	123.904	0	95.000	91.650	91.650	91.650	91.650
Project kosten scholen KCE	102.721	0	120.000	115.000	115.000	115.000	115.000
Totaal Projectksoten	**405.898**	**192.365**	**424.042**	**381.685**	**381.685**	**381.685**	**381.685**
Uitvoeringskosten:							
Leermiddelen	4.196	4.590	1.352	4.050	4.050	4.050	4.050
Inventaris	552	2.040	592	500	500	500	500
Examens	246	2.040	1.000	200	200	200	200
Muziekinstrumenten/depot	2.610	5.100	1.116	2.500	2.500	2.500	2.500
Totaal uitvoeringskosten	**413.502**	**206.135**	**428.102**	**388.935**	**388.935**	**388.935**	**388.935**
Informatie- en communicatie kosten	**136.845**	**132.090**	**97.364**	**113.434**	**113.434**	**113.434**	**113.434**
Algemene kosten	**178.815**	**136.453**	**166.063**	**132.662**	**129.033**	**129.033**	**129.033**
Huisvesting kosten	**350.433**	**351.797**	**342.132**	**350.000**	**350.000**	**350.000**	**350.000**
Totaal Lasten	**4.107.756**	**4.006.425**	**3.881.027**	**3.874.285**	**3.470.358**	**3.470.358**	**3.470.358**
Onvoorzien	0	0	0	10.000	10.000	10.000	10.000
Vennootschapbelasting	0	0	0	0	0	0	0
Gerealiseerde saldo van baten en lasten	**20.752**	**-446.769**	**40.970**	**-11.279**	**0**	**0**	**0**
Taakstelling	0	446.769	0	0	0	0	0
Toevoeging/onttrekking aan reserves	0	0	0	11.279	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	**20.752**	**0**	**40.970**	**0**	**0**	**0**	**0**