

## JAARVERSLAG 2025

Stadstheater in *verbouwing*,  
Musis vol ambitie *bouwend aan de toekomst*

**STICHTING MUSIS & STADSTHEATER ARNHEM**

# INHOUDSOPGAVE

## BESTUURSVERSLAG

<b>1. Inleiding</b>	4
Woord namens directeur-bestuurder	5
Woord namens de Raad van Toezicht	6
<b>2. Inleiding en visie</b>	8
Bouwen aan de toekomst	8
Visie	10
Uitgangspunten	10
<b>3. Programmering en evenementen</b>	14
Bezoekers en activiteiten 2025	15
Terugblik: Klassieke muziek	19
Terugblik: Theater	24
Terugblik: Popmuziek	30
Terugblik: Evenementen	32
<b>4. Maatschappij en stad</b>	34
Inleiding	35
Podium voor impact	35
Verdieping en verrijking	36
Stadsprojecten	37
<b>5. Bedrijfsvoering</b>	40
Huisvesting en het Stadstheater	41
Marketing en communicatie	41
Code Diversiteit & Inclusie	42
Fair Practice Code	43
Personeel en organisatie	45
Techniek en facilitair, horeca en ICT	48
Fondsenwerving	50
Governance	51
<b>6. Financiën, kengetallen en risico's</b>	56
Staat van baten en lasten 2025	57
Financiële kengetallen	58
Voornaamste risico's en aandachtspunten	59
<b>7. De toekomst</b>	60
Doelstellingen 2026	61
Begroting 2026	62

## JAARREKENING

<b>1. Grondslagen voor de waardering</b>	66
Algemeen	67
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	70
Grondslagen voor de bepaling van het resultaat	70
Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	73
<b>2. Balans per 31 december 2025</b>	74
<b>3. Staat van baten en lasten over 2025</b>	78
<b>4. Kasstroom over 2025 en 2024</b>	80
<b>5. WNT verantwoording 2025</b>	82
Bezoldiging topfunctionarissen	83
Toezichthoudende topfunctionarissen	84

## OVERIGE GEGEVENS

<b>1. Statutaire regeling</b>	
<b>2. Controleverklaring</b>	

# BESTUURSVERSLAG

## 1. VOORWOORD



### WOORD NAMENS DIRECTEUR-BESTUURDER

Voor u ligt het bestuursverslag 2025. Waar in het afgelopen jaar het gebied rondom het Stadstheater volledig bouwrijp is gemaakt om in 2026 met de herbouw te starten, wordt in Musis volop gebouwd aan de toekomst. Nog nooit ontvingen we zoveel publiek in Musis als in 2025: maar liefst 182.000 bezoekers. Of het nu ging om verwondering bij een klassiek concert, een sterke discussie na een theatervoorstelling, of pure energie bij een popconcert: meer bezoekers dan ooit kwamen in contact met de kracht van cultuur en beleefden theater en muziek in Musis.

Waar vorig jaar al duidelijk werd hoe belangrijk verbinding is, werd dat in 2025 nog sterker voelbaar door de veranderingen in de wereld om ons heen. Cultuur verbindt en biedt nieuwe perspectieven. Die kracht willen we al vroeg meegeven aan de jongste generaties. Daarom zijn vanaf september 2025 alle tickets voor kinderen voor het familieaanbod gratis. Zo zetten we ons samen in om ieder kind de kans te geven op te groeien met cultuur.

Onze programmering werd diverser en weerspiegelt steeds meer de rijke diversiteit van onze thuisstad Arnhem. In Musis vonden we nog meer mogelijkheden om theater te programmeren in de periode waarin het Stadstheater wordt verbouwd

door de Parkzaal en de Muzenzaal op uiteenlopende manieren in te zetten. Tegelijkertijd bereiden we ons voor op de toekomst, wanneer over enkele jaren de deuren van het Stadstheater zullen heropenen.

Met grote waardering danken wij onze huisgezelschappen Theater Oostpool, Orkest Phion en Introdans, evenals alle artiesten, gezelschappen en samenwerkingspartners, voor hun inspirerende concerten, hoogstaande voorstellingen en vernieuwende initiatieven. Ook zijn wij de gemeente, de fondsen, onze donateurs, de Vrienden van Musis en de leden van DeCultuurclub zeer dankbaar voor hun blijvende steun en betrokkenheid.

Met vertrouwen kijken we uit naar 2026, waarin wij ons blijven inzetten voor een breed aanbod van muziek, dans, theater, educatie en evenementen voor Arnhem en publiek van ver daarbuiten. We staan geen moment stil en bouwen onze missie uit. Steen voor steen, en stap voor stap, zetten wij ons in voor de podiumkunsten en voor een veilige en inspirerende maatschappij van morgen.

Namens alle medewerkers van Stichting Musis & Stadstheater Arnhem,

J.B.M. Verbugt  
Directeur-bestuurder

## WOORD NAMENS DE RAAD VAN TOEZICHT

Het afgelopen jaar stond opnieuw in het teken van ontmoeting, verbeelding en maatschappelijke betrokkenheid, met Muis als de plek van samenkomst. Als Raad van Toezicht kijken we met waardering en trots terug op het afgelopen jaar waarin de organisatie van MSA heeft verwezenlijkt dat toneel, dans, muziek, evenementen en maatschappelijke initiatieven allemaal in één gebouw konden plaatsvinden. De flexibiliteit, creativiteit en efficiëntie inspireren niet alleen de Raad van Toezicht, maar ook de stakeholders, makers en het publiek.

In 2024 is gewerkt aan een zorgvuldige herijking van de samenstelling van de Raad van Toezicht. Dit proces heeft geleid tot een evenwichtige en toekomstbestendige samenstelling, die in 2025 is afgerond. De Raad blijft onverminderd gericht op versterking van de governance, het toezicht op en verdere ontwikkeling van de organisatie, in lijn met en ter onderschrijving van de Governance Code Cultuur.

De Raad van Toezicht vergaderde vijfmaal in 2025. In de vergaderingen zijn belangrijke onderwerpen belicht, waaronder cybersecurity, samenwerking met de huisgezelschappen, cultuurbeleid, de resultaten van

het medewerkerstevredenheids-onderzoek, de bezoeken en financiën, en uiteraard de vernieuwbouw van het Stadstheater.

Met aanvullende bijeenkomsten is er ruimte ontstaan om naast de frequent besproken onderwerpen ook de lange termijn visie en strategie aan te scherpen. De Raad is samengekomen op een strategiedag. Tijdens deze bijeenkomst heeft de Raad van Toezicht kennisgemaakt met alle programmeurs en zijn de inhoudelijke keuzes van MSA binnen de programmering besproken. Daarnaast zijn de directeurs en Raden van Toezicht van MSA en Stadsschouwburg Nijmegen & De Vereniging samengekomen om het toezichthouden in tijden van verbouwing te bespreken. De vergaderingen met de Ondernemingsraad waarborgden ten slotte de betrokkenheid van de Raad van Toezicht bij de ontwikkelingen binnen de organisatie.

Vol vertrouwen blijven we nauw betrokken bij de planvorming rondom het nieuwe Stadstheater en tegelijkertijd bij de ontwikkelingen in Muis. We zijn erkentelijk voor de steun van de gemeente aan cultuur. MSA heeft het afgelopen jaar opnieuw bewezen hoe ze zich inzet voor Arnhem door onder andere jeugdaanbod voor kinderen gratis toegankelijk te maken en de

deuren wijd open te zetten voor maatschappelijke organisaties. Hiernaast is zichtbaar hoe MSA de stad en stakeholders betrokken houdt en zich voorbereidt op de toekomst.

Namens de Raad van Toezicht danken wij Hans Verbugt, de organisatie en haar partners voor hun grote inzet en prettige samenwerking in het afgelopen jaar. Samen blijven we werken aan een sterke en duurzame toekomst voor MSA en de podiumkunsten.

De Raad van Toezicht,  
Bertine Lahuis, voorzitter  
Guus van Kleef, vicevoorzitter  
David de Vries  
Debby Jannink  
Walter Ligthart

## 2. BOUWEN AAN DE TOEKOMST



### BOUWEN AAN DE TOEKOMST

Stichting Muis & Stadstheater Arnhem (MSA) bevindt zich aan de Lauwersgracht in het hart van Arnhem met haar twee podia: concertgebouw Muis en schouwburg Stadstheater Arnhem. Het Stadstheater wordt momenteel verbouwd om zich opnieuw te verankeren in de stad en mee te bewegen met een sterk veranderende tijd. Tot de heropening vindt een groot deel van het theateraanbod plaats in de concertzalen van Muis.

Als belangrijke, culturele basisvoorziening zet MSA zich in voor een breed aanbod van professionele podiumkunsten, zoals muziek, toneel en dans, voor bezoekers uit Arnhem tot ver daarbuiten. Naast de programmering van 320 professionele voorstellingen en concerten faciliteert en organiseert MSA, als podium van de stad, evenementen, maatschappelijke initiatieven en voorstellingen en concerten van (semi)amateurs.

Arnhem is een stad die cultuur ademt. Arnhem heeft een rijke culturele diversiteit, is vooruitstrevend in kunstinnovatie door de kunstscholen en is een echte makersstad, in de breedte van alle kunstdisciplines. Daarnaast is Arnhem de culturele hoofdstad van het oosten en één van de negen culturele kernsteden van

Nederland (G9-steden). Bijdragen aan het culturele, maar ook aan het maatschappelijke klimaat van Arnhem zit in het DNA van MSA.

Het jaar 2025 was het tweede kalenderjaar waarin alle podiumkunsten samenkwamen onder het dak van Muis. Tijdelijke tribunes en theatertechniek zijn voor meerdere periodes opgebouwd om theater te kunnen aanbieden. De veelzijdigheid van de Parkzaal en Muzenzaal zijn op deze manier nog verder verkend. Technisch en productioneel vraagt de breedte van het aanbod in één gebouw om grote flexibiliteit en efficiëntie, maar zo kan het theateraanbod toch worden voortgezet. Daardoor blijft MSA in nauwe verbinding met het theaterpubliek en met de theaterwereld van nu. Nog nooit kwamen zoveel mensen voor zo'n divers programma samen in Muis: in 2025 hebben 182.000 mensen Muis bezocht.

Waar in 2024 de nadruk sterk lag op het mogelijk maken van theater in Muis, ontstond in 2025 ruimte om de visie en ambitie verder te ontwikkelen. Vanaf september 2025 kunnen alle kinderen tot en met 12 jaar gratis jeugdvoorstellingen bezoeken. Met deze stap draagt MSA bij aan wat cultuur voor kinderen betekent: plezier, verbinding, verrijking en nieuwe perspectieven. Rond dezelfde periode is de vriendenkring van



Musis gelanceerd. Samen met businessclub DeCultuurclub ondersteunen de vrienden van MSA deze ambitie. Sinds 2025 heeft MSA een kinderdirecteur. De kinderdirecteur denkt mee over het jeugd aanbod en leuke activiteiten voor kinderen. Ook maakt de kinderdirecteur andere kinderen enthousiast om theater en muziek te ontdekken.

Cultuur verbindt en verrijkt, wat essentieel is in de veranderende wereld die steeds meer inzet van ons vraagt om de verbinding met elkaar op te zoeken. Dit is een sterke drijfveer voor MSA om zich komend jaar opnieuw in te zetten voor de culturele verbinding van mensen uit de stad en regio.

Hierna volgen de visie, missie en uitgangspunten die in 2025 zijn aangescherpt.

## VISIE

MSA gelooft in de kracht en de betekenis van kunst en cultuur. De kracht van cultuur zit in het verrijken van het individu, verbinden van de samenleving en het ontmoeten van gelijkgestemden en andersdenkenden. MSA wil zoveel mogelijk mensen in Arnhem en omstreken op verschillende manieren in verbinding brengen met deze rijkdom.

## UITGANGSPUNTEN

Hieronder volgt een toelichting op de vier aangescherpte uitgangspunten; 1. programmering van kwaliteit, 2. podium van de stad, 3. toegankelijk zijn en 4. beleving bieden. De uitgangspunten worden toegelicht aan de hand van pijlers.

### ► Programmering van kwaliteit

We streven naar een programmering van kwaliteit wat zich uit in onder andere een hoog uitvoeringsniveau, maatschappelijke relevantie, vernieuwing en een grote impact op het publiek. De pijlers binnen het uitgangspunt zijn:

- Hoofdstad van het oosten: We streven ernaar een breed en divers podiumkunsten aanbod te presenteren in de stad. We richten ons daarbij op de top binnen een breed scala aan subgenres. We trekken landelijk en provinciaal bezoekers aan met grote namen in theater en muziek en met de BIS-gezelschappen en opereren als podium in het landelijke circuit.
- Arnhem Makersstad: Arnhem is een makersstad. Als G9-stad heeft Arnhem een stadsschouwburg en rijksgesubsidieerde gezelschappen. Drie van deze BIS-gezelschappen zijn onze huisgezelschappen/-orkest; Theater Oostpool, Introdans

en Orkest Phion. Doordat de huisgezelschappen een vaste plek hebben in de stad voor repetities en premières en door samenwerking met hen, versterken we wat er op Arnhemse bodem op professioneel niveau wordt gemaakt. Hiernaast kenmerkt de stad zich door twee grote kunstscholen, ArtEZ Hogeschool voor de kunsten en Rijn IJssel. We programmeren naast de huisgezelschappen andere Arnhemse makers vanuit de ketengedachte; in nauwe afstemming met andere Arnhemse podia.

- Maatschappelijke relevantie: Arnhem is een stad met een rijk en divers cultureel, historisch en demografisch profiel dat we als podium willen weerspiegelen. Om een cultureel-maatschappelijke verbinding te creëren, programmeren we in en samen met de stad, waarbij we actuele en maatschappelijke thema's centraal stellen.
- Toekomstmakers: Als podium in de makersstad hebben we een voortrekkersrol in artistieke innovatie. We kiezen binnen de programmering bewust voor vernieuwend aanbod dat conventies doorbreekt.

#### ► Podium van de stad

MSA streeft naar het weerspiegelen van de rijkdom en diversiteit van Arnhem.

Focusthema's gebaseerd op de huidige tijd en specifiek op Arnhem:

1. Multiperspectiviteit
2. Inkomens- en opleidingskloof
3. Duurzaamheid, klimaat en innovatie
4. Zorgsector
5. Oorlog, herdenking en vrijheid
6. Jeugd en educatie
7. Talentontwikkeling

- Brede openstelling: Naast deze belangrijke thema's stellen we Musis (en het toekomstige Stadstheater vanaf de heropening) open als faciliterend gebouw voor maatschappelijke initiatieven, bedrijven uit het Arnhemse ondernemersnetwerk en voor amateurgezelschappen, -muzikanten en -danscholen.
- Samenwerking met de stad: MSA werkt graag langdurig en intensief samen met de stad. MSA werkt samen met een groot aantal samenwerkingspartners op cultureel en sociaal-maatschappelijk gebied. Hiernaast ervaart MSA betrokkenheid en ondersteuning van de leden van DeCultuurclub, Vrienden van Musis, donateurs en van Arnhemse stichtingen, bedrijven en fondsen.

#### ► Toegankelijk zijn

MSA is er voor iedereen, ongeacht levensovertuiging, afkomst of omstandigheden.

- Culturele drempel verlagen: We programmeren breed om zoveel



mogelijk mensen aan te spreken, nieuw publiek binnen te halen en specifieke doelgroepen te bereiken. Hiernaast zetten we educatieve activiteiten in om nieuw publiek wegwijs te maken in cultuur.

- Financiële drempel verlagen: Met gereduceerde tarieven, een scherp prijsbeleid en gratis tickets voor kinderen willen we financiële drempels verlagen.
- Fysieke/digitale drempel verlagen: Voor mensen met een zichtbare en onzichtbare beperking hebben we faciliteiten die het bezoek mogelijk en prettiger maken. Ook online zetten we in op digitale toegankelijkheid.
- Kansendrempel verlagen: Kansen (mede)mogelijk maken: We bieden (oefen)stages aan en zijn de plek voor trainingen die kansengelijkheid bevorderen.

#### ► Beleving bieden

Een bezoek aan MSA betekent een totale cultuurervaring.

- Live-ervaring in MSA: Naar Musis & Stadstheater gaan betekent samen een bijzonder moment ervaren. Elementen die hieraan bijdragen zijn de zaalindeling, voorstellingen of concerten in bijzondere prestatievormen, festivals, de gebouwen en de voorzieningen.
- Complete ervaring voor, tijdens en na een concert of voorstelling bieden: Niet alleen de voorstelling of het concert maken de ervaring, maar ook alles wat daaromheen gebeurt. Denk aan de sfeer, de hospitality, arrangementen voor bedrijven en particulieren en de timing van de programmering (moment op de dag, in de week, maand of het jaar).

# 3. PROGRAMMERING EN EVENEMENTEN



## BEZOEKERS EN ACTIVITEITEN 2025

### ► Alles onder één dak

In 2025 ontvingen we in Musis 182.000 bezoekers bij 800 voorstellingen, concerten, evenementen en andere activiteiten. Op het snijvlak van kunst, cultuur en maatschappij boden we een programmering die aansluit bij de stad, regio en tijd.

Het dekkingspercentage van de eigen programmering is 110% en daarmee ongekend positief. Het professioneel programma trok in 2025 veel bezoekers, waarmee we aansluiten bij de landelijke trend van groeiende bezoekersaantallen in de

culturele sector. In dit hoofdstuk worden de bezoekersaantallen verder toegelicht.

In 2025 heeft Musis de bezoekersaantallen ruim overtroffen. Waar we 140.000 bezoekers hadden geprognoseerd, verwelkomden we uiteindelijk 182.000 bezoekers, waarvan 125.000 voor het professionele programma (tegenover de prognose van 105.000). Ook het aantal activiteiten groeide: in plaats van de verwachte 300 voorstellingen en concerten werden er 322 gerealiseerd. Voor het niet-professionele programma werd uitgegaan van 30.000 bezoekers, een doelstelling die

Aantal activiteiten en bezoekers			
2025	Activiteiten	Bezoekers	
Genre	Aantal	Aantal	Percentage
Professioneel programma	322	125.000	69%
Verdieping en verrijking	220	24.000	13%
Evenementen amateurs en semi-professionals	28	10.500	6%
Evenementen maatschappelijk en zakelijk	225	22.500	12%
<b>Totaal</b>	<b>795</b>	<b>182.000</b>	<b>100%</b>

De tabel hierboven laat de gerealiseerde cijfers zien die MSA is overeengekomen met de Gemeente Arnhem en die zijn vastgelegd in de subsidiebeschikking 2025.

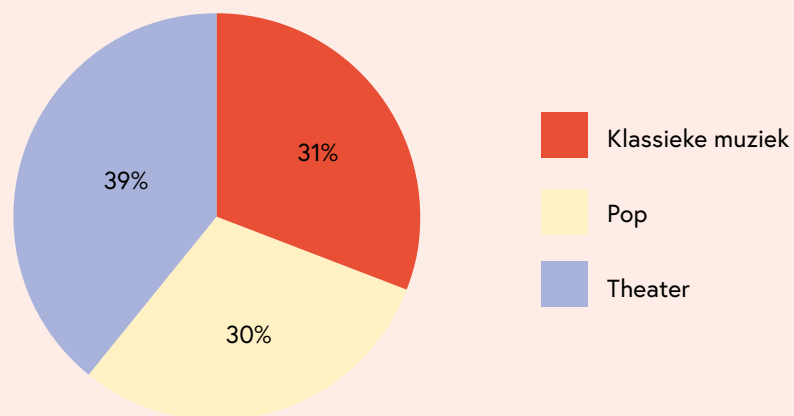
eveneens werd overschreden. Daarnaast vonden er 28 culturele verhuringen (semiprofessioneel en amateur) plaats, tegenover de prognose van 25. Dit succes is mede te danken aan de ambitie om, ondanks de sluiting van het theater, zoveel mogelijk professionele

programmering en verdiepende activiteiten aan te bieden en alle beschikbare mogelijkheden in Muisis optimaal te benutten.

Het professioneel programma is in de volgende tabel en het diagram onderverdeeld naar genres.

Professionele voorstellingen en concerten				
2025	Activiteiten		Bezoekers	
Genre	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Theater	159	49%	49.000	39%
Klassieke muziek	106	33%	38.500	31%
Pop	57	18%	37.500	30%
<b>Totaal</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>	<b>125.000</b>	<b>100%</b>

Professionele voorstellingen en concerten – verdeling bezoekers over de genres



## PUBLIEKSONTWIKKELING EN DEKKINGSPERCENTAGE

Het bezoekersaantal is gestegen van 172.000 in 2024 naar 182.000 in 2025.

### ► Klassiek en theater

Binnen het professioneel programma is het bezoekersaantal van klassieke muziek gestegen met 30% en theater met 21%. Hiermee concluderen we dat we in 'onze kern', het klassieke aanbod en theateraanbod, zijn gegroeid, ondanks dat dit de kwetsbaardere genres zijn.

Bij theater is het aantal voorstellingen gedaald en is de bezettingsgraad gestegen, mede door het grote succes van het familieaanbod na de invoer van gratis tickets voor kinderen voor al het familieaanbod. De zalen voor ons familieaanbod waren in 2025 voor ruim 95% gevuld, met meer dan 11.000 bezoekers, een indrukwekkende groei van 83% ten opzichte van 2024.

Het aantal klassieke concerten is samen met het bezoekersaantal gestegen. Dankzij de nieuwe samenwerking met organisator World Concerts is het aantal grootschalige klassieke concerten, waaronder filmmuziekconcerten, toegenomen. World Concerts brengt klassieke muziek op een toegankelijke manier, met programma's die een breed publiek aanspreken.

In 2025 wisten enkele hoogtepunten, onder andere de concerten van **Tania Kross**, **het Nederlands Kamerkoor** en **Lucas en Arthur Jussen**, qua bezoekersaantallen uit te blinken.

### ► Pop

In 2025 bleef de groei van het popmuziekpubliek achter. Landelijk gezien was het aanbod van staconcerten en dancefeesten minder omvangrijk. Hier is ons popaanbod sterk van afhankelijk. In 2025 hebben 17 staconcerten en dancefeesten plaatsgevonden ten opzichte van 26 in 2024.

Daarnaast moeten we regelmatig 'nee' verkopen vanwege de beperkte agendaruimte nu theateraanbod in Muisis plaatsvindt. Toch verwachten we voor 2026 een groei in het aantal bezoekers van popconcerten, mede dankzij een groter landelijk aanbod en doordat we een aantal grootschalige dancefeesten, waaronder een feest op Koningsnacht, organiseren.

### ► Verdieping en verrijking

Het bezoekersaantal van het aanbod Verdieping en verrijking is gestegen met 63%, wat neerkomt op 9.000 bezoekers meer dan in 2024. De groei is onder andere te danken aan het uitbreiden van het aantal schoolvoorstellingen voor het voortgezet onderwijs en een toename in het aantal edities van Playing for Success (leerprogramma's voor kinderen).

► **Evenementen**

Het aantal amateur- en semiprofessionele, zakelijke en maatschappelijke evenementen bleef nagenoeg gelijk ten opzichte van 2024. Ook het aantal bezoekers van deze evenementen bleef vrijwel gelijk.

► **Bezoekers Groot-Arnhem**

Van 47% van de bezoekers van

het professioneel programma weten we dat ze woonachtig zijn in Groot-Arnhem. Onder Groot-Arnhem verstaat MSA de gemeenten Arnhem, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Renkum, Rheden, Rozendaal en Westervoort. 35% is afkomstig van buiten deze regio. Van 18% van de bezoekers hebben wij niet de demografische gegevens om te bepalen uit welke regio zij komen.



**TERUGBLIK: KLASSIEKE MUZIEK**

Al sinds 1847 weet het publiek Musis te vinden voor de mooiste klassieke concerten in een prachtige akoestiek in de Muzenzaal en sinds 2018 in de Parkzaal. Als oudste actieve concertzaal van Nederland vervult Musis een centrale rol als huis voor klassieke muziek. Daarnaast geeft Musis klassieke muziek een plek in Arnhem en regio en dient Musis voor huisgezelschap **Orkest Phion** als thuisbasis in de stad.



In onderstaande tabel zijn de genres binnen klassiek weergegeven. Onder overig zijn de genres vocaal, modern klassiek, blaas- en koormuziek meegenomen.

► **Vertrouwd**

We kijken terug op een jaar met

een rijk palet aan vertrouwde werken en composities. Onder vertrouwde werken was een echt hoogtepunt het concert van dirigent **Ton Koopman** met het **Amsterdam Baroque Orchestra** (7 maart). Ter ere van zijn tachtigste verjaardag voerden zij Bachs zes *Brandenburgse*

Professionele voorstellingen en concerten - genres binnen klassiek				
2025	Activiteiten		Bezoekers	
Genre	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Orkestraal	33	31%	17.800	46%
Kamermuziek	19	18%	4.800	13%
Orgel	11	11%	1.900	5%
Oude muziek	9	8%	4.100	11%
Piano	10	9%	3.200	8%
Overig	24	23%	6.700	17%
<b>Totaal</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>	<b>38.500</b>	<b>100%</b>



concerten uit in Musis. Als verrassing ontving Koopman van directeur-be-stuurder Hans Verbugt, als voorzitter van de Klassieke Muziekjury, de VSCD-Oeuvreprijs; een eerbetoen aan zijn indrukwekkende bijdrage aan de Nederlandse podiumkunsten.

De broers en pianoduo **Lucas en Arthur Jussen** wisten opnieuw een uitverkochte zaal te verrassen met hun hoge artistieke niveau, muzikale expressie en ritmische precisie, zowel vierhandig op één piano als tegelijkertijd op twee piano's. Zij speelden repertoire van *Mozart, Schumann, Widmann, Debussy* en *Rachmaninov*.

Een opvallend concert van ons huisorkest **Orkest Phion** was de indrukwekkende uitvoering van *Mahlers Eerste Symfonie* voor een volle zaal met enthousiast publiek op Tweede Kerstdag, passend binnen de kerst-Mahlertraditie van 'ons' orkest.

#### ► Internationale top

We verwelkomden internationale musici van topniveau in Musis, waaronder het gerenommeerde **Hagen Quartet** (23 mei) uit Duitsland en de Britse pianist **Benjamin Grosvenor** (31 mei). In Nederland waren we tot slot het enige concertgebouw dat de Frans-Italiaanse mezzosopraan **Lea Desandre** met het **Jupiter Ensemble** in huis had wat resulteerde in een absoluut artistiek hoogtepunt.

#### ► Herinterpretatie en vernieuwing

Naast vertrouwd werk klonken ook herinterpretaties en nieuwe composities, waaronder de herinterpretatie van het passieverhaal door **Pynarello** in samenwerking met **Shishani**, Belgisch-Namibisch songwriter, musicoloog, antropoloog en activist. Hun uitvoering verweefde verschillende muzikale tradities en culturen wat resulteerde in hele nieuwe vertelling van het passieverhaal.

#### ► Onafhankelijkheid

Met Vrijheid, herdenking en onafhankelijkheid als één van onze focusthema's hebben we extra aandacht voor concerten die dit belichten. In 2025 was het 50 jaar geleden dat Suriname op 25 november 1975 onafhankelijk werd. Het **Nederlands Blazers Ensemble** stond samen met Surinaamse artiesten **Black Harmony** en **Denise Jannah** met het concert *A Firi Fu Fri* muzikaal stil bij het gevoel van vrijheid. Inspiratie, verbondenheid en vrijheid stonden voorop in een muzikale samenkomst van stijlen.

#### ► Talentontwikkeling

Binnen het programma *Dutch Classical Talent* kregen nieuwe talenten een podium, mede dankzij het pay-what-you-can-systeem, waarmee bezoekers tickets kunnen kopen naar draagkracht. Het rondreizende programma stelt jonge musici in staat zich breed nationaal te profileren en laat aan het publiek

zien waar de jonge generatie musici naartoe beweegt.

Het **Kāna Trio** sprong eruit vanwege hun verrassende invalshoeken, muzikaliteit en het hoge niveau, en dit trio won uiteindelijk de editie 2024-2025. **Ana-Carmen Balestra**, finalist 2025-2026, liet zien dat hoge artistieke kwaliteit uitstekend samengaat met een theatrale invulling. Daarmee is ze een voorbeeld van de en voor de nieuwe generatie musici: het verhaal wordt de drager van de muziek.

Daarnaast zijn we een samenwerking gestart met De Muziekmakerij, een Arnhemse muziekschool. Voorafgaand aan het concert van **Orkest Phion** met dwarsfluitist **Josephine Olech** speelden dwarsfluitlerlingen een concert. Achteraf konden zij kennismaken met en vragen stellen aan Josephine Olech.

#### ► Filmcomposities en chansons

In samenwerking met organisator *World Concerts* vond een aantal

bijzondere concerten plaats, waaronder met filmmuziek van **Harry Potter** en **The Lord of the Rings**, en met iconische chansons van **Brel**, **Aznavour** en **Piaf**. Met deze programmering bereiken we een nieuw publiek en brengen we klassieke en populaire muziek samen op het podium.

#### ► Samenwerking Eusebiuskerk

In 2025 is de restauratie van het historische orgel van de Eusebiuskerk afgerond, en sinds september vullen prachtige orgelconcerten de kerk. De samenwerking met de Eusebiuskerk is geïntensiveerd, waarbij MSA de kaartverkoop en marketing van de concerten verzorgt. Het eerste orgelconcert, waarbij het historisch orgel opnieuw in gebruik werd genomen, was binnen korte tijd uitverkocht. De daaropvolgende orgelconcerten trokken eveneens veel bezoekers, wat wijst op een groot publiek voor orgelmuziek in Arnhem. Door deze samenwerking heeft de iconische kerk van de stad een nog bredere invulling gekregen.



## TERUGBLIK: THEATER

Alle theatervoorstellingen die we hebben geprogrammeerd in het tweede overbruggingsjaar 2025 hebben plaatsgevonden in de omgebouwde Parkzaal, Muzenzaal of op een externe locatie.

In onderstaande tabel zijn de genres binnen theater weergegeven. Onder overig zijn de genres circus, fysiek/beeldend, musical en opera meegenomen.

### ► Huisgezelschappen

Huisgezelschap **Introdans** presenteerde een aangepaste versies van de dansvoorstelling *Typhoon*, *Icoon* en *Less Is More* die

in de Parkzaal werden getoond. Met *Pink Panther Party XXL* nam Introdans het publiek mee naar de swingende discocultuur van de jaren '70, waarin dansers van diverse achtergronden, waaronder queer, deelnamen en stijlen samenkwamen in een feestelijke ervaring. Als kroonstuk werkten **MSA**, **Introdans**, **ArtEZ** en **Scalabor** samen voor de voorstelling *Scalabor Bruist*. Een week lang gingen dansstudenten van **ArtEZ** aan de slag met Introdans en medewerkers van sociaal ontwikkelbedrijf Scalabor om samen tot een choreografie te komen. Ook liepen medewerkers van Scalabor mee bij de horeca en de kaartverkoop van MSA. Het

Professionele voorstellingen en concerten - genres binnen theater				
2025	Activiteiten		Bezoekers	
Genre	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Familie	49	31%	11.200	23%
Toneel	32	20%	5.200	10%
Dans	27	17%	9.300	19%
Cabaret	15	9%	9.200	19%
Theatercollege	13	8%	7.800	16%
Muziektheater	8	5%	1.900	4%
Show	6	4%	2.000	4%
Overig	9	6%	2.400	5%
<b>Totaal</b>	<b>159</b>	<b>100%</b>	<b>49.000</b>	<b>100%</b>





publiek werd aan het einde van de week getuige van een inspirerend samenspel van verschillende achtergronden en niveaus, waarin samenwerking, verbinding en emotie voelbaar tot leven kwamen. Dit was de start van een nieuwe structurele samenwerking.

Huisgezelschap **Theater Oostpool** kan momenteel door het gebrek aan theatertechnische middelen en ruimte de grootschalige voorstellingen niet in Muis spelen. In 2026 zal er echter een voorstelling plaatsvinden waarin alle drie de huisgezelschappen

samenwerken met jonge talenten in de coproductie *Sacre*.

#### ► Jeugdtheater

Het jeugdtheaterseizoen werd in september afgetrapt met een feestelijke bijeenkomst, de beëdiging van onze kinderdirecteur en de pianovoorstelling voor kinderen van **Beth & Flo**. Met de aftrap werd ook aangekondigd dat vanaf dat moment alle tickets voor kinderen voor het familieaanbod, inclusief familieconcerten, gratis zijn. Het familieaanbod is zeer succesvol sinds de invoer van gratis tickets voor kinderen,

zoals beschreven in *Bezoekers en activiteiten 2025*.

#### ► Opera

We hebben een breed scala aan genres geprogrammeerd, waaronder opera. Muis beschikt niet over een trekkenwand zoals in het Stadstheater, waardoor we momenteel geen reguliere operavoorstellingen kunnen programmeren. Het operapubliek kon alsnog genieten van een operavoorstelling. **De Nederlandse Reisopera, Opera Zuid** en **De Nationale Opera** brachten samen een aangepaste uitvoering van *Dido and Aeneas* van Henry Purcell.

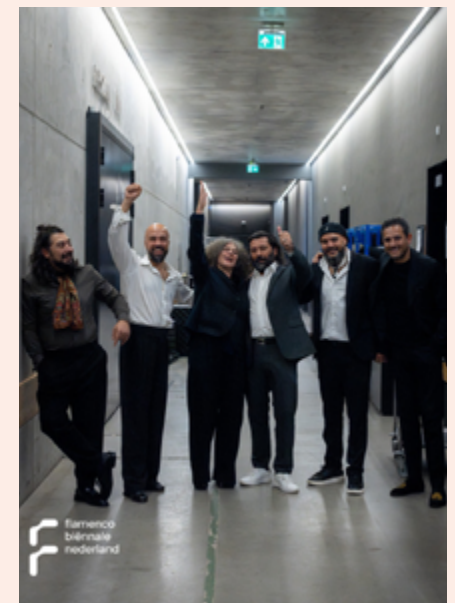
#### ► Focusthema's

Een groot aantal theatervoorstellingen gaf gehoor aan onze focusthema's. Zo belichtte de voorstelling *You're too cute to be an astronaut* van **Judy Lijdsman** het thema Multiperspectiviteit waarbij we specifiek aandacht hebben voor het vrouwenperspectief. Onder multiperspectiviteit verstaan we ook diversiteit in achtergronden en culturen, iets waarop de voorstelling *Porte Bagage x Nabil* van **Zouka**, die de dynamiek binnen een Nederlands-Marokkaans gezin belicht, op een mooie manier aansluit. Het thema Duurzaamheid, klimaat en innovatie werd aangehaald in de indrukwekkende voorstelling *Now we are earth* van **Nicole Beutler Projects**. In de aanloop naar Bridge

to Liberation programmeerden we de voorstelling *Getuigenissen* van **Niki Jacobs** over onvoorstelbare gebeurtenissen in de Tweede Wereldoorlog, aansluitend op ons focusthema Vrijheid, herdenking en onafhankelijkheid.

#### ► Flamenco

Voor het landelijke festival de *Flamenco Biënnale* is Muis inmiddels een vaste locatie in Arnhem. Afgelopen jaar hebben we het programma verrijkt met een contextprogramma voor extra verdieping. Een flamencodansvoorstelling die er echt uitsprong was *The Disappearing Act* van **Yinka Esi Graves**. Zij combineerde flamenco met haar Afro-Caribische afkomst en verkende de Afrikaanse invloeden in de flamenco.





### ► Fysiek theater

In de voorstelling *Beyond* van Vlaams gezelschap **Circumstances** werd dans gecombineerd met circusacrobatiek. Met ladders, variërend in grootte en hoogte, bouwden de spelers indrukwekkende constructies. *Beyond* ging over de kwetsbaarheid, absurditeit, maar ook de kracht van onze grenzen, en hoe we deze kunnen verleggen door samen te werken.

### ► Cabaret

Met het Posttheater hebben

we een samenwerking voor het vormgeven van het cabaretaanbod in Arnhem. Samen met het Posttheater organiseren we ook jaarlijks het *Cabaretweekend*. Naast het *Cabaretweekend* dat in het teken stond van allerlei cabaretvoorstellingen en showcases in de kleedkamers, trok Musis publiek van ver met de voorstellingen van **Soundos, Thomas van Luyn, Rob Kemps, Theo Maassen** en **Jan Jaap van der Wal**.

### ► Coming-in week

Tijdens de Coming-in week, de

week waarin queeridentiteit en genderdiversiteit centraal staan, programmeerden we verschillende kleine zaalvoorstellingen in de Muzenzaal. **Mike Zanting**, jonge acteur die in 2024 is afgestudeerd aan de Arnhemse Toneelschool (ArtEZ), speelde de voorstelling *Ludwig*. Ook de voorstelling *Gay&A* van **Allinda Theater** was onderdeel van de Coming-in week.

### ► Talentontwikkeling

**Arnhemse toneelschoolstudenten** van ArtEZ en Rijn IJssel speelden hun afstudeervoorstellingen traditiegetrouw bij MSA.

Makers van **Theater Oostpool** ontwikkelden in samenwerking met **theaterstudenten van Rijn IJssel** en **MSA** de voorstelling *Theater na de Dam*. In twee korte voorstellingen onderzochten zij het thema 'verzet' tijdens de Tweede Wereldoorlog én vandaag de dag. Wat hierin ook voorbij kwam is hoe het orkest en de toenmalige burgemeester van Arnhem zich destijds verhielden tot de oorlog.

In het kader van talentontwikkeling werkten we in de periode september tot en met november samen met **Rijn IJssel** aan een Sinterklaasvoorstelling; een coproductie met de opleiding Theater, leerjaar 2.

### ► Theatercolleges

Het aantal theatercolleges is in

2025 gestegen, waarmee we ook bijdragen aan maatschappelijke reflectie en kennisdeling. In *Armoede uitgelegd aan mensen met geld* werd de kloof tussen rijk en arm belicht, een relevant thema in een stad als Arnhem, waar die tegenstelling scherp zichtbaar is. We streven ernaar om een plek te zijn waar belangrijke verhalen zoals deze kunnen worden gedeeld. Bij het theatercollege *De vrouwenhart show* nam cardioloog **dr. Janneke Wittekoek** het publiek mee in de unieke werking van het vrouwenhart, de invloed van leefstijl, stress en hormonen en hoe het vrouwenhart anders werkt dan het mannenhart.



## TERUGBLIK: POPMUZIEK

In onderstaande tabel zijn de genres binnen pop weergegeven. Binnen het genre populair vallen de subgenres Nederlandstalig, dance, k-pop, techno, gospel, hiphop en soul.

### ► Nationale popartiesten

Als onderdeel van hun landelijke tour speelden **Krezip** en **Douwe Bob** in Musis. Ook de intiemere concerten van **Spinvis** en **Maaïke Ouboter** met **Eric Carton** trokken de aandacht van het Nederlands poppubliek.

### ► Internationale popartiesten

Het internationale programma bestond onder andere uit de Australische metalrockband **Airbourne** en de rockbands **Steel Panther** en **Machine Head** uit de Verenigde Staten. Naast dat deze bands een nieuw publiek trekken,

traden deze bands in Nederland exclusief in Musis op. **Machine Head** trok een uitverkochte zaal midden in de zomer; een tussenshow in het festivalseizoen, wat heeft laten zien wat er kan in de Parkzaal, van vuurwerk tot heavy metal.

Het gerenommeerde **Jazz Orchestra of the Concertgebouw** bracht onder leiding van de Amerikaanse **John Clayton** en musicus **Camille Thurman** en **Tyreek McDole** een hartverwarmend concert van wereldklasse met de mooiste jazzklassiekers.

De Koreaanse band **N-Flying** had de primeur om als eerste k-popband in Musis te spelen. We werkten voor het eerst met een golden circle, een ticketrang waarbij bezoekers extra dicht bij de band konden staan. Deze was razendsnel uitverkocht en het concert was volgens het publiek een groot succes.

## Professionele voorstellingen en concerten - genres binnen pop

2025	Activiteiten		Bezoekers	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Populair	43	75%	28.200	75%
Jazz	4	7%	1.300	3%
Rock/Metal	5	9%	6.300	17%
Global	5	9%	1.700	5%
<b>Totaal</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>	<b>37.500</b>	<b>100%</b>



### ► Nieuw concept

**Choir! Choir! Choir!** bracht een Canadees concept naar Arnhem; een interactieve show waarbij het publiek in een koor verandert. Regisseurs **Daveed Goldman** en **Nobu Adilman** reizen de wereld rond om de mooiste harmonieën te creëren met de bezoekers, door iedereen mee te laten zingen met bekende muziek.

### ► Lokale makers

Het jaarlijks terugkerende **Gypsy Jazz Festival**, een initiatief van de Arnhemse jazzgitarist **Joost Zoeteman**, werd samen met musicus van de **familie Rosenberg** en in samenwerking met MSA georganiseerd. Dit festival trok de aandacht van gypsy jazzliefhebbers uit de wijde regio.

### ► Talentontwikkeling

Tijdens de **Uitnacht Arnhem**, een gratis festival door de hele stad

waarin alle podiumkunsten zijn vertegenwoordigd, was de Parkzaal tot de achterste rij gevuld tijdens het optreden van het Arnhemse collectief **TRIBE Hiphop Choir Collective**. Met dit collectief zijn we hierna een samenwerking gestart waarbij we toewerken naar een jaarlijks evenement dat TRIBE zelf artistiek invult. Daarbij delen wij de kennis die wij in huis hebben en zoeken we tegelijkertijd de verbinding met het makers- en hiphopklimaat in Arnhem.

### ► Uitbreiding popaanbod

Zodra het theateraanbod terugverhuist naar het Stadstheater, kunnen we het popaanbod in Musis aanzienlijk uitbreiden en extra inzetten op het genre global. We streven ernaar contacten warm te houden, ondanks dat we vaker 'nee' moeten verkopen wegens de volle programmering.

## TERUGBLIK: EVENEMENTEN

Naast ons professioneel programma stellen wij ons huis beschikbaar voor maatschappelijke initiatieven en culturele partners. Hiernaast dragen we bij aan maatschappelijke projecten en zakelijke evenementen.

### ► Carnaval

Dit jaar zijn we een nieuw pad ingeslagen met carnavalsvereniging **On-Ganse**; we hebben carnaval in samenwerking met JANS' georganiseerd. De samenwerking is voor alle betrokken partijen succesvol geweest. **JANS'** heeft zich bovendien bewezen als een geschikte locatie voor de carnavalsfeesten; de intiemere omvang zorgde voor een passende sfeer en de faciliteiten zijn uitstekend.

► **Amateur en semiprofessioneel** leder jaar organiseren de **studenten van Rijn IJssel** gedurende een hele



week in samenwerking met **Studio26** de *Rijn IJssel Dinnershow*. De show, waarin muziek, theater en dans samenkomen, trok een divers en enthousiast publiek: van familie en vrienden tot vertegenwoordigers van bedrijven tijdens de speciale businessavond.

Het theaterseizoen werd afgesloten met dansvoorstellingen van amateurdansscholen, waaronder dit jaar dansscholen **Babs**, **MaxStudios** en **Kerima**.

### ► Regio Songfestival

Omroep Gelderland produceerde een uitgebreide televisieproductie voor de finale van het *Regio Songfestival 2025* in de Parkzaal. De show was live te volgen op **Omroep Gelderland** en de andere **provinciale omroepen** in Nederland. Er werd het maximale gevraagd van productie en techniek van MSA, wat uitpakte in een finalewaardige televisie-uitzending en liveshow.

### ► Innovate

Eén van onze focusthema's (zie 2.3) is Duurzaamheid, klimaat en innovatie. Jaarlijks vindt het evenement *Innovate* plaats in Musis, aansluitend op dit thema. Diverse exposities, presentaties, discussies, co-creatiesessies en workshops stonden in het teken van innovatie, wat mede mogelijk werd gemaakt door onder andere **Alliander**, **ARTEZ**, **HAN**, **ATAG**, **NXP**, **Rijnstate**, **Startclub Arnhem** en **InDifferent**. Innovators,

impactmakers, toekomstbouwers en wereldverbeteraars stonden centraal en de meest innovatieve student van Nederland werd verkozen.

### ► Congressen, vergaderingen en feesten

Musis bood ook in 2025 haar zalen aan voor bedrijven in Arnhem en omgeving voor congressen, vergaderingen, netwerkbijeenkomsten en personeelsbijeenkomsten, waaronder *Ondernemersevent Arnhem* en *Bridge to the Future*.

### ► Nieuwe samenwerkingen

In 2025 is de samenwerking met **Meeting Select** gestart. Op dit platform reserveren een groot aantal instanties en bedrijven hun eventlocatie. Door de samenwerking komt MSA beter op de kaart als eventlocatie.

Hiernaast zijn we partner van **IntoArnhem** geworden, een platform voor allerlei uitjes in en weetjes over Arnhem. Dankzij deze samenwerking is ons programma onder andere opgenomen in de agenda van IntoArnhem, waardoor MSA nog zichtbaarder is geworden voor Arnhemmers en bezoekers aan de stad.

Door het succes van het *Regio Songfestival 2025* gaan we ook in de toekomst meer samenwerken met **Omroep Gelderland**.



## 4. MAATSCHAPPIJ EN STAD



### INLEIDING

Musis & Stadstheater levert met haar activiteiten een belangrijke bijdrage aan de lokale en regionale economie, 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 met al haar activiteiten op Arnhem en de regio en wil een bijdrage leveren aan de intrinsieke en maatschappelijke waarde van kunst.

Dit doen we onder andere specifiek door samen te werken met partners in de stad en door ons te richten op onze focusthema's die zijn gebaseerd op de actualiteit in Arnhem: 1. Multiperspectiviteit, 2. Inkomens- en opleidingskloof, 3. Duurzaamheid, klimaat en innovatie, 4. Zorgsector, 5. Oorlog, herdenking en vrijheid, 6. Jeugd en educatie en 7. Talentontwikkeling.

In dit hoofdstuk komt aan bod hoe we extra aandacht hebben voor deze thema's vanuit de stadsprogrammering en samenwerkingen. Hiernaast komen de hoogtepunten in het aanbod Stadsprogrammering, Verdieping en verrijking en Jeugd en educatie aan bod.

### PODIUM VOOR IMPACT

De podiumkunsten hebben een grote culturele en maatschappelijke impact. Ze maken maatschappelijke

thema's bespreekbaar en belichten deze vanuit verschillende perspectieven. Podiumkunsten brengen mensen samen om gezamenlijk van cultuur te genieten, met elkaar in gesprek te gaan, meningen te delen en thema's te bespreken. Daarmee verrijken zij de blik op de wereld om ons heen.

Wij hechten er veel waarde aan om deze impact verder te versterken. In 2025 is daarom actief geïnvesteerd in het bereiken van publieksgroepen die nauw aansluiten bij specifieke thematiek. Om enkele voorbeelden concreet te noemen: MSA heeft contact gelegd met de uitvaartbranche en de voorstelling *Grond* van **Nanoek** aanbevolen, een voorstelling die rouw centraal stelt. Daarnaast bezocht een groep mantelzorgers van MVT Arnhem (Mantelzorg en Vrijwillige Thuiszorg Arnhem) en Bijzonder in Arnhem de voorstelling *Broos* van **MATZER Theaterproducties**, over de zorg voor een zorgintensief kind. Arnhem kent een relatief groot aantal zorgverleners, zorgontvangers en mantelzorgers. Vanuit deze context is bewust gekozen voor het leggen van verbindingen met de zorgsector.

Het maken van contact met specifieke doelgroepen heeft niet alleen geleid tot een groter publieksbereik, maar vooral tot een publiek voor wie de voorstellingen door herkenning in de thematiek extra betekenisvol waren. Door op

deze manier doelgericht aansluiting te zoeken ontstaat een duurzaam netwerk tussen de podiumkunsten en verschillende maatschappelijke domeinen in Arnhem.

### ► Overzicht samenwerkingen

Om duurzame samenwerkingen te bewerkstelligen werkt MSA graag, intensief en langdurig samen met partners in de stad.

### VERDIEPING EN VERRIJKING

Verdieping en verrijking is gericht op programma's die zijn afgestemd op specifieke doelgroepen, onderwijsinstellingen en verdieping bij reguliere voorstellingen en concerten. We ontwikkelen op maat gemaakte programma's voor verschillende doelgroepen en scholen. Samen met onze samenwerkingspartners en vertegenwoordigers uit deze doelgroepen overleggen we hoe we hen het beste kunnen bereiken, welke behoefte er is en hoe we



gezamenlijk programma's kunnen samenstellen en uitvoeren.

In onderstaande tabel is af te lezen dat er 220 activiteiten op het gebied van onderwijs, inclusie en contextprogrammering hebben plaatsgevonden in 2025.

Hierna worden de hoogtepunten binnen het contextprogramma, onderwijs en inclusie belicht.

### ► Contextprogramma

Het contextprogramma biedt

Doelstelling – Verdieping en verrijking		
2025	Activiteiten	Bezoekers
<b>Activiteiten</b>	Aantal	Aantal
Contextprogramma	120	11.500
Onderwijs	62	11.000
Inclusie	38	1.500
<b>Totaal</b>	<b>220</b>	<b>24.000</b>

bezoekers een verdieping of verrijking op het reguliere aanbod met onder andere rondleidingen, afterparty's, inleidingen en nagesprekken. Bij sommige inleidingen wordt een workshop aangeboden, zoals de schrijfworkshop van de [stichting Loesje](#) bij de voorstelling *Vrouwejaars 2025*.

Ook de bestaande cursus *Kijk op Dans* en *Kijk op Theater*, aangevuld met de nieuwe serie *Kennismaken met Klassiek* waren een groot succes en trokken veel bezoekers. Deze interactieve inleidingen staan in het teken van kennismaking met en meer leren over dans, theater en klassieke muziek.

### ► Onderwijs

In 2025 is het aantal bezoekers van basisscholen, middelbare scholen en naschoolse schoolprogramma's flink gestegen. Naast een uitbreiding van het aanbod voor primair onderwijs, is het aanbod uitgebreid met meer voorstellingen voor het middelbaar onderwijs. VMBO-scholieren uit de regio gingen naar een aangepaste voorstelling van *Provo 2.0* van [Tafel van Vijf](#) - een actuele voorstelling over parallellen in protest en actievoeren in de jaren 60 en nu.

[Playing for Success](#) biedt naschoolse, culturele programma's voor kinderen die extra ondersteuning nodig hebben op het gebied van zelfvertrouwen, persoonlijke ontwikkeling en sociale

verbinding. Als erkend leercentrum en samenwerkingspartner van [Playing For Success](#) heeft MSA in 2025 het aanbod van deze programma's uitgebreid. In 2026 wordt de samenwerking verder geïntensiveerd door samen op te trekken in het ontwikkelen van meer leercentra in theaters voor kinderen.

### ► Inclusie

We trekken bewust de stad in om te horen wat er leeft en om samen met de stad projecten te ontwikkelen. Uit de gesprekken en uit het contact ontstaan projecten die passen bij de behoeften en de kracht van de stad. In *Stadsprojecten* benoemen we een deel van onze stadsprojecten.

### STADSPROJECTEN

MSA werkt met partners uit de stad samen aan projecten die passen bij de behoeften en de kracht van de stad. Hierna blikken we terug op een aantal stadsprojecten.

### ► Verre Binding

We spelen in op de stedelijke actualiteit en ontwikkelingen waarbij we relevant zijn, waaronder het welkom heten van nieuwe Arnhemmers, bijvoorbeeld met een vluchtverleden. Om hen thuis te laten voelen in en kennis te laten maken met Arnhem zijn we onderdeel van het programma *Buddy To Buddy* van [Verre Binding](#), in samenwerking met [Bureau Ruimtekoers](#). Voor gezinnen die verblijven in een Arnhemse AZC hebben we hiernaast dankzij de

steun van de Dullertsstichting en familie-uitje kunnen verzorgen naar een toegankelijke kindervoorstelling in de kerstvakantie. De vakantie kan voor kinderen in het AZC als lang en eenzaam worden ervaren. Om die reden willen wij bijdragen aan een positieve en verbindende activiteit buiten het AZC.

### ► Ouderen

Sinds 2019 organiseren we in samenwerking met [DrieGasthuizenGroep](#) en [SWOA](#) jaarlijks meerdere besloten concertuitjes voor zelfstandig-wonende ouderen die te maken hebben met eenzaamheid. De ticketprijs voor dit project *Matinee Mee* hebben we toegankelijk kunnen maken voor ouderen met een kleine portemonnee door de steun van Fonds Sluyterman van Loo en het



Coöperatiefonds van de Rabobank.

### ► Orange The World

Met de jaarlijkse campagne *Orange the World* zetten we wereldwijd geweld tegen vrouwen en meisjes op de kaart. In Arnhem sloten we de campagne af in Musis met een indringend programma over femicide, een urgente, maar vaak onbesproken vorm van geweld.

Tijdens een theatermonoloog van Theater Rast, gevolgd door een gesprek met experts zoals [Saskia Belleman](#) (*De Telegraaf*), [Maurits van de Geijn](#) (wethouder Inclusie) en [Sonja Graansma](#) (auteur), stonden we stil bij de vraag: *Hoe kunnen we in Nederland dit voorspelbare geweld effectief bestrijden?*

### ► Srefidensi

In 2025 herdachten we het 50-jarig jubileum van de Surinaamse onafhankelijkheid met een groots feest in Musis. Na het succes van de uitverkochte comedyshow in 2024, organiseerden we in 2025 een uitgebreide editie. Cabaretiers zoals [Howard Komproe](#), [Jörgen Raymann](#) en [Steven Brunswijk](#) zorgden voor een onvergetelijke avond, die werd afgesloten met een feestelijke afterparty door een Surinaamse band [Five Star](#).

### ► Keti Koti

Op 1 juli wordt jaarlijks de afschaffing van de Nederlandse slavernij gevierd en worden



slachtoffers van het Nederlands slavernijverleden herdacht op Keti Koti. De viering begon met een parade in de binnenstad en werd vervolgens voortgezet in Musis met een cultureel programma, samengesteld in samenwerking met [Comité 30 juni | 1 juli](#) en [Gemeente Arnhem](#).

### ► Kinderen uit Malburgen/ Immerloo, Arnhemse Broek, Presikhaaf, Geitenkamp en Klarendal

*Wijkkinderen op theateravontuur* is een project in samenwerking met de [Dullertsstichting](#), speciaal ontwikkeld om gezinnen en kinderen uit de wijken Malburgen/Immerloo,

Arnhemse Broek, Presikhaaf, Geitenkamp en Klarendal kennis te laten maken met cultuur. Tijdens het onderdeel *ouder-kinduitje* maakten ouders en kinderen een gezamenlijke uitstap met een tourbus naar de voorstellingen *Buurman en Buurman* en *Princes Arabella*. Daarnaast namen 45 kinderen deel aan creatieve workshops, zoals *streetbeats* en *theaterillustratie*. Bij het onderdeel *Musicaltour* repeteerden kinderen voor een eigen kindermusicalvoorstelling, waaraan familie en ouders als trots publiek konden komen kijken.

## 5. BEDRIJFSVOERING



### HUISVESTING EN HET STADSTHEATER

In september 2023 werden de deuren van het Stadstheater gesloten in verband met de (vernieuw-)bouw. In 2025 is de sloop afgerond en is het gebied rondom het Stadstheater volledig bouwrijp gemaakt. Het vernieuwde Stadstheater belooft een veelzijdige plek te worden, met meer ruimte voor een divers programma dankzij uitgebreide technische mogelijkheden en verbeterde faciliteiten voor educatie en talentontwikkeling, waaronder een nieuwe ruimte; de (dans-)studio. We werken toe en kijken uit naar het vernieuwde Stadstheater.

Zoals eerder naar voren is gekomen vinden tijdelijk alle activiteiten plaats in Muis. Hierdoor wordt het gebouw Muis anders benut dan voorheen en zijn de technische en facilitaire mogelijkheden uitgebreid. In 2025 leidde dit tot zogeheten 'groeipijn': in korte tijd nam het aantal en de diversiteit van producties sterk toe. Evenementen zoals de live tv-uitzending van het Regio Songfestival en de vuurwerkshow van Machine Head tonen de productionele mogelijkheden, maar ook de impact op de organisatie, met name bij op- en afbouw. Om overgangen tussen producties soepel te laten verlopen, wordt zorgvuldig gekeken naar personele inzet en taakverdeling.

### MARKETING EN COMMUNICATIE

De website is in 2024/2025 volledig vernieuwd. In maart 2025 is de nieuwe website live gegaan en is in de periode daarna verder geoptimaliseerd. In 2025 is er gewerkt aan het toegankelijker maken van de website voor mensen met slechtziendheid of blindheid door te voldoen aan de Europese WCAG-normen. Dit uit zich onder andere in de mogelijkheid om de site zonder muis te bedienen, het aanbieden van afbeeldingen en video's met ondertiteling of voorleesbare teksten en duidelijk omschreven links.

Naast de lopende marketingcampagnes, zijn voor de gratis tickets voor kinderen voor al het familieaanbod en voor de vriendenkring aparte campagnes opgezet. Voor de jeugdcampagne is het concept tot stand gekomen in samenwerking met studenten van de HAN die op het idee kwamen van 'Mus is', afgeleid van Muis, wat resulteerde in het herkenbare 'musje' op al het aanbod dat gratis toegankelijk is voor kinderen. In 2025 is de vriendenkring gelanceerd met de ambitie om meer kinderen te bereiken en specifiek de kinderen uit kwetsbare wijken. Deze ambitie en de tegenprestaties voor het vriendenlidmaatschap, waaronder vroegboek optie en een exclusief kijkje achter de schermen, zijn in de campagne naar voren gekomen.



Voor de brochure van ons klassieke aanbod hebben we in 2025 bewust gekozen voor minder jargon en heldere, toegankelijke taal. Door onze marketing laagdrempeliger te maken, willen we een breder en diverser publiek aanspreken.

Het team marketing is uitgebreid met een medewerker die zich focust op eventmarketing wat in 2026 de eerste uitingen zal krijgen. Hierdoor worden we als eventlocatie nog zichtbaarder.

#### CODE DIVERSITEIT EN INCLUSIE

We onderschrijven als MSA de Code Diversiteit & Inclusie. Diversiteit is voor ons een hoofduitgangspunt, zowel in personeel, publiek, partners en programmering. Als hoofdpodium in de stedelijke diversiteit van Arnhem streven we ernaar een plek te zijn waar iedereen zich welkom voelt.

Vanuit ons [personeelsbeleid](#) streven wij naar een inclusieve organisatie. Dit doen we onder andere door vacatures zichtbaar te maken op diverse platformen en in verschillende netwerken en door te werken aan een open, inclusieve en toegankelijke werkomgeving en sociale sfeer.

Diversiteit in het [publiek](#) betekent voor MSA onder andere het bereiken van publiek dat in de kwetsbaardere wijken van Arnhem woont of bezoekers die

in kwetsbare omstandigheden verkeren. Dit doen we door te werken aan toegankelijkheid van ons programma, gebouw en personeel door het wegnemen van vier drempels; de financiële, fysieke/ digitale en culturele drempel, en kansendrempel. MSA werkt onder andere samen met Stichting JAM om vrouwen te ondersteunen die een sterke behoefte hebben aan culturele ontmoeting. Door culturele ontmoeting kunnen zij gelijkgestemden ontmoeten, vriendschappen opbouwen, zichzelf ontplooiën, even alles vergeten, een vangnet opbouwen met andere vrouwen en hebben ze een groep waarin ze kunnen praten. Voor vrouwen die bij JAM zijn aangesloten, is cultuurbezoek niet vanzelfsprekend.

We streven naar een inclusieve [programmering](#). We kijken vanuit verschillende perspectieven naar thema's, stromingen, publieksgroepen en artiesten. Zo besteden we aandacht aan de vertegenwoordiging van vrouwelijke musici en componisten en programmeren we artiesten met diverse culturele achtergronden. Eén van de focuspunten is multiperspectiviteit waarbij we aandacht hebben voor groepen mensen wiens stem minder snel wordt gehoord in de Nederlandse samenleving en de wereld van de podiumkunsten.

In onze [partnerschappen](#) kiezen we bewust voor duurzame, meerjarige samenwerkingen die met ons dezelfde doelstellingen nastreven, waaronder op het gebied van inclusie. In paragraaf 4.4 *Stadsprojecten* wordt een aantal van de projecten in het teken van inclusie uitgelicht.

#### FAIR PRACTICE CODE

De Fair Practice Code is een gedragscode gebaseerd op de vijf kernwaarden: duurzaamheid, solidariteit, diversiteit, vertrouwen en transparantie. MSA onderschrijft de Fair Practice Code, inclusief fair pay. Op diverse onderdelen is specifiek beleid ontwikkeld dat ook toegankelijk is voor de medewerkers. Denk aan een opleidingsbeleid, ziekteverzuimbeleid, PSA-beleid (inclusief de klachtenregeling), reiskostenbeleid en een aanvullend handboek. We streven naar een gezonde en veilige werkomgeving voor iedereen.

We streven in het kader van [fair pay](#) naar altijd een eerlijke beloning van artiesten, personeel, oproepkrachten en ZZP'ers. Binnen onze organisatie ontvangen medewerkers een eerlijke vergoeding, van stagiaires en medewerkers in vaste dienst tot technici op ZZP-basis.

Het Fonds Podiumkunsten heeft in 2025 een aanvullende subsidie toegekend om extra te

investeren in fair pay van artiesten. Om deze subsidie in te zetten, hebben we richtlijnen opgesteld welke de programmeurs in 2026 zullen raadplegen bij financiële overeenkomsten. De richtlijnen zijn gebaseerd op de richtlijnen voor 2026 van de Kunstenbond en het platform FairACCT. Een andere manier om dit te waarborgen is dat we ondanks de kleinere capaciteit van de Muzenzaal, 160 in plaats van 200 stoelen voor theater wat resulteert in een lagere opbrengst, zoveel mogelijk dezelfde vergoedingen voor gezelschappen en artiesten hanteren. Op deze manier zetten we ons in voor een financieel gezonde podiumkunstensector.

In het kader van eerlijke beloning in de breedte, hanteren we bij de inkoop van goederen en keuzes rondom verbouwingen, fair trade als uitgangspunt. Van koffiebonen tot de bekleding van de nieuwe stoelen in het Stadstheater: we denken na over hoe het materiaal is gemaakt, of de makers eerlijk zijn beloond en of het ecologisch verantwoord is. We hergebruiken zoveel mogelijk.

Onze **transparantie**, openheid en toegankelijkheid als organisatie is essentieel. Zo besteden we aandacht aan het toegankelijk maken van onze website en openbare documenten, zoals het jaarverslag. We handelen in alle contexten uit **solidariteit** en op basis van **vertrouwen**.

Als hoofdpodium in de stedelijke **diversiteit** van Arnhem streven we ernaar een plek te zijn waar iedereen zich welkom voelt, ongeacht achtergrond, gender of identiteit. In *Code Diversiteit & Inclusie* is dit nader toegelicht.

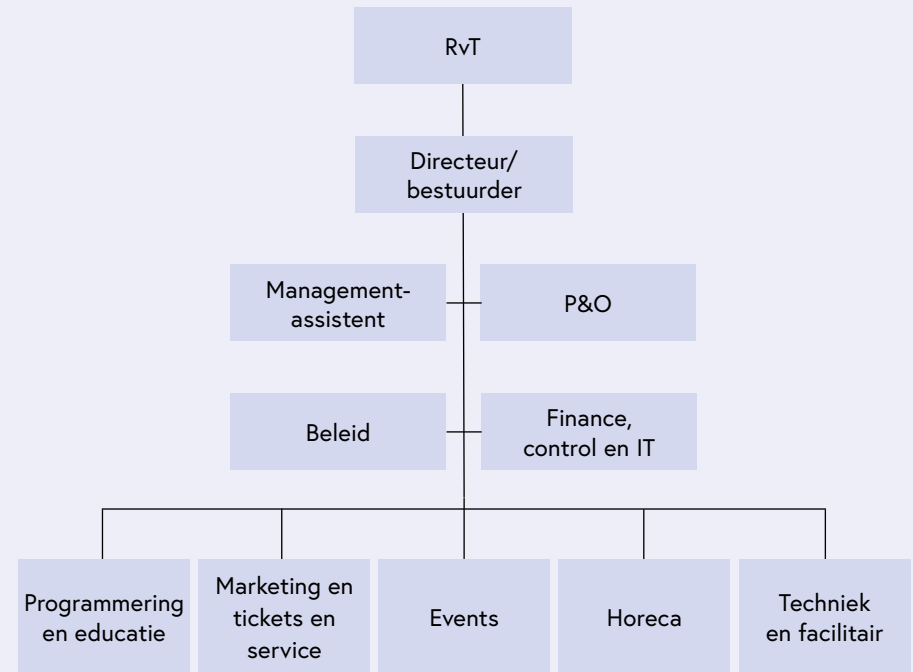
Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit zijn belangrijk thema's die we komend jaar extra aandacht gaan geven onder het thema investeren in de mens. Onder *Personeel en organisatie* wordt dit verder toegelicht.

Wat betreft **duurzaamheid** en milieubewustzijn richten we ons bij de vernieuwbouw van het Stadstheater op zoveel mogelijk hergebruik en duurzame opties. In de zomer van 2025 is hiernaast een pilot gestart met wisselbekers; bekers die bezoekers tegen een laag tarief leenden en aan het einde van de avond weer konden inleveren voor hergebruik.

Kortom, we erkennen en herkennen de Fair Practice Code als ethisch kompas dat we toepassen om een eerlijke en duurzame bijdrage te leveren aan de cultuursector. We blijven ons voeden door de actuele ontwikkelingen binnen de code te volgen en onszelf als organisatie te blijven bevragen.

## PERONEEL EN ORGANISATIE

### ► Organogram Muis & Stadstheater



### ► Samenstelling medewerkersteam

Het vertrek van het hoofd Events en Hospitality heeft geleid tot de keuze om een extern onderzoek te laten uitvoeren naar de organisatiestructuur binnen de afdelingen Horeca, Events, Techniek en Productie. Begin 2026 is de nieuwe vacature voor Hoofd Horeca uitgezet. Het onderzoek wordt in de loop van 2026 afgerond.

### 62-plussers

Met alle 62-plussers die bij MSA werkzaam zijn, heeft de directie in 2025 gesprekken gevoerd om hun toekomstperspectief te bespreken en, waar nodig, aanpassingen in hun werkzaamheden te maken, zodat het werk haalbaar en plezierig blijft tot aan het pensioen. Ons pensioenfonds ABP heeft daarnaast bijeenkomsten verzorgd over de mogelijkheden rondom pensioen.

## ► Arbeidsomstandigheden

### MTO

Om de tevredenheid binnen de organisatie te meten, is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd met behulp van een enquête van onderzoeksbureau FanFactory. In totaal waren er 59 respondenten die de volledige vragenlijst hebben ingevuld. De resultaten zijn uitgesplitst naar vier afdelingen: Kantoor, Techniek en facilitair, Horeca en Management.

Het gemiddelde rapportcijfer voor de organisatie kwam uit op een ruim voldoende. De verschillende onderwerpen die aan bod kwamen, scoorden voldoende en lagen rond dit gemiddelde.

Inmiddels heeft FanFactory advies gegeven op basis van het MTO waar wij intern mee verder gaan.

### Sociale veiligheid

MSA vindt het belangrijk dat iedere medewerker in een sociaal veilige omgeving kan werken, waarin je gerespecteerd en geaccepteerd wordt. Om dit nog meer onder de aandacht te brengen hebben alle leidinggevenden in 2025 de managementtraining sociale veiligheid van De Baak gevolgd. De training was met enkel medewerkers van MSA, waardoor ervaringen en vertrouwelijke informatie binnen de organisatie behandeld konden worden. De training bestond uit drie bijeenkomsten. In de training zijn onder andere

de volgende onderwerpen behandeld: wet- en regelgeving, taken en verantwoordelijkheden van leidinggevenden, de organisatiecultuur, omgangscultuur, casuïstiek en het praktisch aanpakken van verschillende situaties. Bij de training waren verschillende experts aangesloten, waaronder een jurist en acteur die tijdens rollenspellen verschillende perspectieven belichtte. Het thema sociale veiligheid is belegd binnen de organisatie. De leidinggevenden hebben hier continue aandacht voor.

### CAO

Voor de periode 1 april 2025 tot en met 31 december 2026 geldt een nieuwe CAO. De salarissen zijn per 1 juli 2025 met 3% gestegen, per 1 januari 2026 stijgen ze met 2% en per 1 november 2026 met 1%.

## ► Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage voor medewerkers met vaste uren over 2025 is 9,7%. Als we het verzuim indelen in de duur van het verzuim zien we dat 93% in de categorie lang (> 44 dagen) valt. Kort verzuim (< 8 dagen) zorgt voor 2% en middellang (8 tot en met 43 dagen) voor 5% van het verzuim. Het cijfer is zeer beïnvloed door langdurig verzuim. Als we het langdurig verzuim buiten beschouwing laten is het verzuim 0,9%. Het verzuimpercentage voor



medewerkers met een oproepovereenkomst is 1,9%.

De verzuimfrequentie is gedaald ten opzichte van 2024. In 2025 waren er twee medewerkers die zich drie of vier keer hebben ziekgemeld, waar dit in 2024 tien medewerkers waren. Het aantal medewerkers dat zich één keer heeft ziekgemeld is gedaald van 32 medewerkers naar 14 medewerkers. 61 medewerkers met vaste uren hebben zich geen enkele keer ziekgemeld.

Sinds het najaar van 2025 neemt het aantal langdurig zieken af, onder andere doordat werknemers hun werk (deels) hebben hervat of een nieuwe functie zijn gestart. Naar



verwachting zal het ziekteverzuim in 2026 verder dalen.

## TECHNIEK EN FACILITAIR, HORECA EN ICT

### *Techniek en facilitair*

In 2025 zijn in de zomer de vloeren van het oude gedeelte van Musis gerestaureerd. De zomerperiode is de periode waarin de agenda van Musis ruimte biedt voor noodzakelijk onderhoud. Ook hebben de hijsinstallatie en de takelsturing van de Muzenzaal een revisie gekregen, zijn de takels vervangen en is het werk- en zaallicht van de Parkzaal vervangen. De podiuminfrastructuur, geluidstechniek en het technische werk materiaal zijn ten slotte geoptimaliseerd voor efficiëntie, wat extra nodig is nu alles onder één dak plaatsvindt.

### *Horeca*

De kassasystemen van de horeca zijn verbeterd, omdat het voorgaande systeem niet meer voldeed. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met leveranciers om zo de samenwerking te optimaliseren.

### *ICT*

In februari 2025 zijn we begonnen met het vernieuwen van het wifi-netwerk in Musis. Dit gebeurde in fases. Inmiddels is het volledige netwerk vernieuwd.

In 2025 is het PowerBI-dashboard intensiever ingezet en verder toegespitst op de behoeften van

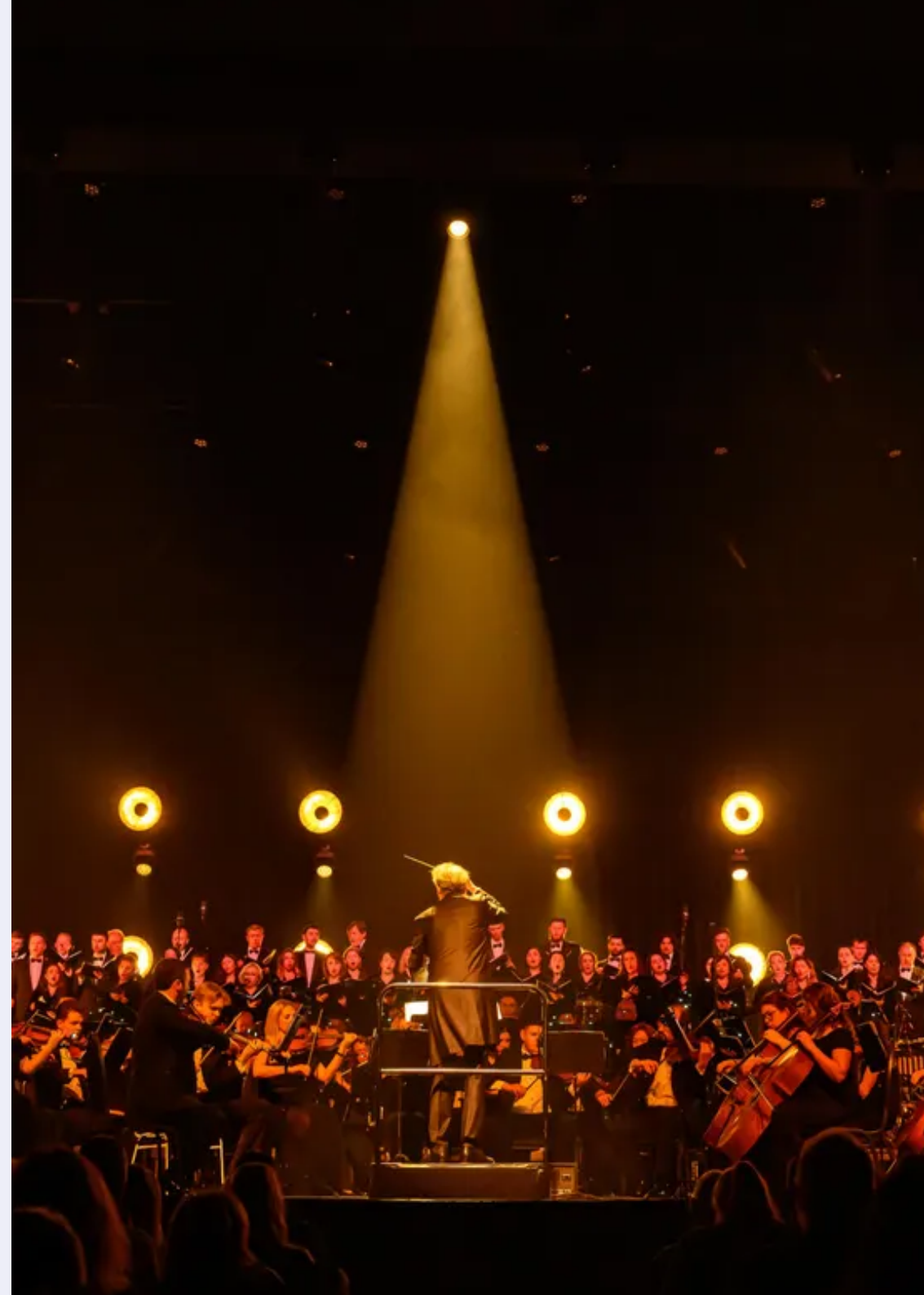
de organisatie, waardoor meer data beschikbaar is om onze doelen inzichtelijk te maken.

Voor ons gastwifi-netwerk zijn we overgestapt naar een veilig en gebruiksvriendelijker netwerk genaamd Publicroam. Dit is een landelijke gastwifi waarbij bezoekers eenmalig een account aanmaken en vervolgens op alle locaties in Nederland met Publicroam gebruik kunnen maken van het gastwifi-netwerk.

Het governancedocument met regels en richtlijnen omtrent het intern gebruik van de Microsoft 365 omgeving is in 2025 vernieuwd en wordt in 2026 binnen de organisatie gedeeld.

### *ICT – cybersecurity*

Cyberrisico's hebben onze constante aandacht. Uit het cybervolwassenheidsonderzoek van CyQu in oktober 2024 bleek dat het vergroten van het bewustzijn over cyberrisico's onder medewerkers wenselijk is. Daarom bieden we sinds najaar 2025 het personeel een verplichte online training aan van NFIR. Voor vrijwilligers is deze training optioneel. Deze training richt zich op het versterken van cybersecurity-bewustzijn en het stimuleren van structurele gedragsverandering, met als doel het voorkomen van cyberincidenten. De training heeft een looptijd van drie jaar en wordt in die periode doorlopend geactualiseerd door NFIR.



MSA heeft bovendien een pentest (penetratietest) laten uitvoeren om inzicht te krijgen in de digitale weerbaarheid, om kwetsbaarheden binnen de IT-omgeving tijdig te signaleren en om het risico op cyberincidenten te beperken. De pentest is begin 2026 afgerond. De bevindingen die zijn gedaan wijzen niet op een kritisch probleem. De bevindingen hebben geleid tot diverse acties die de cybersecurity van MSA hebben versterkt. Enkele aandachtspunten worden momenteel nader onderzocht en opgepakt in samenwerking met onze IT-leverancier.

## FONDSSENWERVING

In 2025 heeft de fondsenwerving zich verder ontwikkeld. De vriendenkring is gelanceerd, DeCultuurclub draagt nu extra bij aan de ambitie om meer kinderen uit kwetsbare wijken te bereiken en er is een fondsenwervingsstrategie geschreven. De ambitie met fondsenwerving is om naast een duurzame mix van financieringsbronnen meer impactvolle programma's en projecten te ontwikkelen waar extra investering voor nodig is.

In maart is de Podiumregeling-aanvraag bij het Fonds Podiumkunsten (FPK) gehonoreerd, waardoor we de komende vier jaar vanuit het Rijk jaarlijks € 50.000,- ontvangen voor aanvullende programmering. Hier volgt een citaat van de commissie: "De commissie

beoordeelt de artistieke positie als goed. Volgens haar beschrijft Muis & Stadstheater helder waar het podium in artistieke zin voor staat. De visie vindt zij breed, maar passend bij het streven zoveel mogelijk mensen in Arnhem en omstreken op verschillende manieren in verbinding te brengen met de kracht en betekenis van kunst en cultuur".

In juli heeft het FPK een aanvullende subsidie toegekend van € 12.500,- per jaar voor de bevordering van fair pay de komende vier jaar.

De totale opbrengst met fondsenwerving in 2025 is € 138.000,-. We bedanken onze vrienden, DeCultuurclub, donateurs, Fonds Sluyterman van Loo, het Cultuurfonds, Fonds Podiumkunsten, de Dullertsstichting en het Rabobank Coöperatiefonds voor het mogelijk maken van bijzondere en impactvolle projecten zoals Wijkkinderen op Theateravontuur en Matinee Mee en voor het steunen van onze missie om elk kind in Arnhem de kans te geven op te groeien met cultuur. Komend jaar en in aanloop naar de heropening van het Stadstheater verankeren we fondsenwerving binnen MSA. Wij verwachten de groei komend jaar voort te zetten.

## GOVERNANCE

De Governance Code Cultuur biedt de Raad van Toezicht en bestuur een belangrijke leidraad in goed toezicht en bestuur.

### Raad van Toezicht en bestuur per 31 december 2025

Voorzitter	Bertine E. Lahuis
Vicevoorzitter	Gustaaf (Guus) C. van Kleef
Leden	David D.J. de Vries Debby M. Jannink Waltherus (Walter) J.N.M. Ligthart
Directeur-bestuurder	Johannes (Hans) B.M. Verbugt

### Raad van Toezicht en bestuur per 14 april 2026

Voorzitter	Bertine E. Lahuis
Vicevoorzitter	Gustaaf (Guus) C. van Kleef
Leden	David D.J. de Vries Debby M. Jannink Waltherus (Walter) J.N.M. Ligthart
Directeur-bestuurder	Johannes (Hans) B.M. Verbugt

Zittingstermijn Raad van Toezicht			
Naam	Functie	1e benoeming	2e termijn
B.E. Lahuis	Voorzitter	1 augustus 2024	1 augustus 2028
D.D.J. de Vries	Lid	1 mei 2022	-
G.C. van Kleef	Lid	1 augustus 2024	1 augustus 2028
D.M. Jannink	Lid	1 maart 2025	1 maart 2029
W.J.N.M. Ligthart	Lid	1 maart 2025	1 maart 2029

Zittingstermijn Raad van Toezicht -leden die zijn afgetreden in 2025			
Naam	Functie	1e benoeming	Datum aftredingen
A.M.M. Hussen	Lid	1 mei 2022	28 februari 2025
R.D. van Assendelft de Coningh	Lid	1 mei 2019	31 december 2025



## Funcies en nevenfuncies bestuur en Raad van Toezicht per 31-12-2025

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

- ▶ Vicevoorzitter Raad van Toezicht Philharmonie Zuidnederland
- ▶ Voorzitter Stichting Hans Vonk
- ▶ Voorzitter jury Ovatie; klassieke muziekprijs VSCD
- ▶ Lid bestuur Stichting De Vergeten Componist
- ▶ Lid bestuur Platform Binnenstad Arnhem
- ▶ Lid bestuur Stichting Oostelijke Schouwburgen (SOS)

### Voorzitter Raad van Toezicht | B.E. Lahuis

- ▶ Voorzitter Raad van Bestuur Radboud UMC
- ▶ Voorzitter Nederlandse Federatie UMC's (NFU), (vanaf 01-07-2024 vice-voorzitter)
- ▶ Adviesraad Marikenhuis Nijmegen
- ▶ Voorzitter Bestuurscommissie UMC Zorgverzekering t/m 31-12-2024
- ▶ Lid Stuurgroep Nijmegen Groen Gezond en in Beweging
- ▶ Lid Economic Board/Lifeport Arnhem - Nijmegen,
- ▶ Lid Raad van Toezicht GS1
- ▶ Lid Bestuur Radboudfonds
- ▶ Voorzitter bestuur Stichting Briskr

### Vicevoorzitter Raad van Toezicht | G.C. van Kleef

- ▶ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Ruimtekoers
- ▶ Voorzitter Bestuur Stichting Eusebius Arnhem (SEA)

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

- ▶ Algemeen Directeur GR 1Stroom

### Lid Raad van Toezicht | D. Jannink

- ▶ Partner en co-CEO van THINK School of Leadership

### Lid Raad van Toezicht | Walter Ligthart

- ▶ Directeur Ligthart Advies en Interim
- ▶ Lid van de Raad van Toezicht Lantaren Venster in Rotterdam
- ▶ Voorzitter Bestuur Theatergroep De Jonge Honden in Zwolle
- ▶ Voorzitter Platform ACCT Ketentafel Techniek

## Funcies en nevenfuncies Raad van Toezicht bij aftreding 2025

Nevenactiviteiten per 27 februari (aftreding 28 februari 2025)

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

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

Nevenactiviteiten per 30 december (aftreding 31 december 2025)

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

- ▶ Lid Raad van Commissarissen Uiterwaarde BV (recreatieschappen Betuwe)



# 6. FINANCIËN, KENGETALLEN EN RISICO'S

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	Begroting 2025	2024
<b>Baten</b>			
Subsidies	6.548.500	6.653.500	6.537.536
Opbrengst professioneel programma	2.276.062	2.100.000	2.321.416
Opbrengst events	725.001	700.000	658.468
Horeca-inkomsten	1.112.986	1.200.000	1.163.098
Partnerships, fondsen en giften	138.129	119.000	80.525
Overige inkomsten	351.622	352.000	505.479
<b>Som der baten</b>	<b>11.152.300</b>	<b>11.124.500</b>	<b>11.266.522</b>
<b>Lasten</b>			
Kosten professioneel programma	2.127.131	2.083.000	2.242.535
Kosten events	29.650	40.000	30.168
Kosten horeca	250.457	320.500	305.958
Personeelslasten	3.975.267	4.200.000	4.043.496
Marketinglasten	236.347	270.000	241.665
Huisvestingslasten	2.644.908	2.792.000	2.604.162
Afschrijvingslasten	776.001	750.000	775.616
Overige bedrijfslasten	608.606	614.000	579.580
<b>Som der lasten</b>	<b>10.648.367</b>	<b>11.069.500</b>	<b>10.823.180</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>503.933</b>	<b>55.000</b>	<b>443.342</b>
Financiële baten en lasten	-48.316	-55.000	-59.586
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>455.617</b>	<b>0</b>	<b>383.756</b>
Belastingen resultaat	-89.493	0	-85.797
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>366.124</b>	<b>0</b>	<b>297.959</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
Onttrekken aan best.res. verbouwing ST	-104.828	0	-94.685
Toevoegen aan best.res. verbouwing ST	469.828	0	344.685
<b>Ten gunste van de overige reserves</b>	<b>1.124</b>	<b>0</b>	<b>47.959</b>



### ► Toelichting op de staat van baten en lasten

2025 stond in het teken van verdere diversiteit en verbreding van onze muziekprogrammering, evenementen, verhuringen en educatie, evenals de integratie van een uitgebreid theater- en dansaanbod in Muis. Een beperkt gedeelte van het theateraanbod kon in de Parkzaal en Muzenzaal voortgezet worden. 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 2025.

De bezoekersaantallen zijn zeer positief en komen uit op een totaal van 182.000. De positieve bezoekaantallen zijn ook terug te zien in de financiële dekking van onze eigen programmering, die met 110% hoog is. Ook hebben veel

verhuringen plaatsgevonden. Samen hebben deze ontwikkelingen ook hun vruchten afgeworpen wat betreft de horecaomzet.

Het jaar is afgesloten met een positief resultaat van € 366.124 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 inkomstenstroom.

#### ► Solvabiliteit

Uit de solvabiliteit – de verhouding tussen het eigen en vreemd vermogen – blijkt het weerstandsvermogen van de stichting. De solvabiliteit bedraagt 36,9%. Het jaar is afgesloten met een positief resultaat van € 366.124 na belastingen. In 2025 is een bedrag van € 104.828 onttrokken uit de bestemmingsreserve verbouwing Stadstheater. € 469.828 is toegevoegd aan de bestemmingsreserve verbouwing Stadstheater. € 1.124 is toegekend aan de overige reserves. Het eigen vermogen bedraagt per 31-12-'25 € 1.757.319.

#### ► Liquiditeit

De current ratio geeft aan in hoeverre de stichting aan haar financiële verplichtingen op korte termijn kan voldoen. De current ratio bedraagt 0,69 waar dat 0,63 was in 2024. De aflossingsverplichting 2026 voor de leningen bij de gemeente Arnhem is reeds in 2025 voldaan. De stichting heeft in 2025 een positieve kasstroom.

### VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

► **Politiek:** De toegenomen geopolitieke spanningen en internationale conflicten en de risico's die hieraan verbonden zijn, houden we zo goed mogelijk in de gaten. Ook de landelijke en gemeentelijke ontwikkelingen door verkiezingen en aanpassingen in het cultuurbeleid volgen we nauwlettend.

#### ► Ver(nieuw)bouw Stadstheater

Op dit moment zorgt de drukke planning bij Muis voor vaak scherpe keuzes tussen evenementen op dezelfde dag. De beschikbaarheid voor aanvragen is beperkt. Daarnaast moet er ruimte in de agenda zijn voor onderhoud en de voorbereiding van programma's. Nauwkeurige planning en communicatie helpen om dit risico te verkleinen.

Onze ambitie om een divers aanbod te bieden, vraagt daarnaast veel van de interne organisatie. Dagelijkse

ombouw van zalen en de intensieve afstemming tussen afdelingen zijn essentieel, maar kunnen leiden tot een hogere werkdruk door de constante behoefte aan improvisatie en samenwerking. Om dit risico te beperken, is eind 2025 een extern onderzoek gestart naar de optimalisatie van de afstemming tussen de productieafdelingen. Dit onderzoek wordt in 2026 afgerond, waarna MSA met de aanbevelingen aan het werk gaat

Ten slotte moet de organisatie ondanks deze uitdagingen in de transitiefase zich zo goed mogelijk voorbereiden op de periode vanaf de heropening. De gezondheid, veiligheid en stabiliteit van de organisatie moeten worden gewaarborgd en tegelijkertijd moet de organisatie zich verder ontwikkelen om het terugverhuizen van het theateraanbod en de forse uitbreiding van het professioneel programma vanaf seizoen 28|29 zo goed mogelijk te laten verlopen.

► **Publiek** In de breedte van de programmering en in het faciliteren van evenementen wordt constant de afweging gemaakt of er voldoende aansluiting is op de behoefte van het publiek en de huidige tijd. Door hier goed op aan te sluiten, kan MSA zo duurzaam mogelijk programmeren en faciliteren, en de positieve bezoekersaantallen vasthouden.

# 7. DE TOEKOMST



## DOELSTELLINGEN 2026

### ► Artistieke opdracht

We zetten theateraanbod in de breedte in Muis voort, naast het diverse muzikaanbod en evenementen. Hiermee houden we theateraanbod zichtbaar voor het publiek tijdens de ver(nieuw)bouw van het Stadstheater en blijven we aangesloten bij de theaterwereld van nu.

Vanuit onze artistieke opdracht streven we naar aanbod van hoog artistiek niveau, met maatschappelijke relevantie, grote impact op het publiek en/of een vernieuwend karakter.

### ► Diversiteit van Arnhem weerspiegelen

We kiezen bewust voor een brede programmering en werken samen met diverse partners en doelgroepen in de stad.

### ► Stadsprogrammering

De stadsprogrammering willen we verder verankeren door middel van het werken met focusthema's. Onze focusthema's bestaan onder andere uit diversiteit en inclusie (etnische achtergronden en gender), duurzaamheid/innovatie, zorgsector, inkomenskloof, oorlog/herdenking/viering onafhankelijkheid, jeugd tot en met 12 jaar en talentontwikkeling. Hiernaast zetten we in op extra stadsprogrammering, activiteiten Verdieping en Verrijking en educatie om onze verbinding

met de stad te versterken.

### ► Investeren in de mens

- Kinderen tot en met 12 jaar gelijkere kansen geven: Kinderen kunnen vanaf september 2025 gratis naar jeugdvoorstellingen, zodat geld nooit de reden hoeft te zijn dat kinderen niet met cultuur kunnen opgroeien. De Cultuurclub en de Vrienden van Muis blijven deze ambitie steunen en dragen daarnaast bij aan het bereiken van kinderen in kwetsbare omstandigheden met specifieke activiteiten. Het eerste half jaar met gratis tickets voor kinderen is bijzonder goed bevallen.
- Breed publiek bereiken: We bereiken doelgroepen voor wie een bezoek aan Muis niet vanzelfsprekend is door naast financiële drempels, ook fysieke of culturele drempels weg te nemen. Ook ontwikkelen we projecten met en voor deze doelgroepen.
- Duurzame inzetbaarheid personeel bevorderen: We richten ons op duurzame inzetbaarheid van medewerkers door onder andere in gesprek te gaan met alle 62-plussers om hun werk zo plezierig en behapbaar mogelijk te houden tot aan hun pensioenleeftijd en door in te zetten op vitaliteit en tevredenheid. Om de grote diversiteit binnen de programmering onder één dak efficiënt en voor iedereen goed uitvoerbaar te houden, werken we

aan het verder optimaliseren van onze productieprocessen.

- ▶ Opleiding en cursussen stimuleren: We moedigen personeel aan om cursussen en opleidingen te volgen.
- ▶ Gezond en veilig werkklimaat creëren: In 2025 hebben we een dewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd en hebben alle leidinggevenden een cursus Sociale Veiligheid gevolgd. Bij de Raad van Toezicht komen deze thema's geregeld aan bod. Ook in 2026 krijgen deze ontwikkelingen een vervolg en streven we naar een veilig en gezond werkklimaat.

### ▶ Arnhem als culturele hoofdstad

De positie van Arnhem als culturele hoofdstad van het oosten en als G9-stad versterken door grote (internationale) artiesten in muziek en theater te programmeren, evenementen te faciliteren en samen te werken met een grote hoeveelheid partners in de regio.

### ▶ Huisgezelschappen

De verbinding met de huisgezelschappen Introdans, Orkest Phion en Theater Oostpool versterken. Naast reguliere programmering verdiepen we de samenwerking met projecten, waaronder in 2026 de coproductie Sacre met de huisgezelschappen en talentvolle jongeren tussen de 15 en 25 jaar met begeleiding van professionals.

### ▶ Inclusie en Fair pay

Extra aandacht besteden aan inclusie en Fair pay van alle werkenden in de sector.

De organisatie volgt de codes Diversiteit & Inclusie en Fair Practice (waaronder Fair pay) als richtlijn om eerlijk, inclusief en duurzaam te handelen ten opzichte van artiesten, maar ook medewerkers in horeca/techniek, partners en publiek. In paragraaf *Code Diversiteit & Inclusie* en *Fair Practice Code* zijn de doelstellingen rond inclusie en fair pay toegelicht.

### BEGROTING 2026

We bevinden ons in een tussenfase van bijna vijf jaar waarin het Stadstheater gesloten is. Onder het dak van Muis komt nu al het aanbod samen: congressen, klassieke muziekconcerten, popconcerten, theater- en dansvoorstellingen, educatieve programma's, feesten, maatschappelijke en culturele evenementen, contextprogrammering, festivals, lezingen en projecten.

We zijn in de basis financieel gezond en organisatorisch op peil. De bezoekcijfers en omzetcijfers zijn goed.

De vertrekpositie van het eigen vermogen voor 2026 is gunstig. Het eigen vermogen is per 31-12-2025 toegenomen naar € 1.757.319, waarvan € 1.000.000 een bestemmingsreserve voor de verbouwing Stadstheater is en € 757.319 overige reserves.

### BEGROTING 2026

	Begroting 2026
<b>Baten</b>	
Subsidies	6.873.000
Opbrengst professioneel programma	2.050.000
Opbrengst events	740.000
Horeca-inkomsten	1.150.000
Partnerships, fondsen en giften	159.000
Overige inkomsten	353.500
<b>Som der baten</b>	<b>11.325.500</b>
<b>Lasten</b>	
Kosten professioneel programma	2.015.000
Kosten events	45.000
Kosten horeca	320.000
Personeelslasten	4.325.000
Marketinglasten	285.000
Huisvestingslasten	2.813.500
Afschrijvingslasten	733.000
Overige bedrijfslasten	594.000
<b>Som der lasten</b>	<b>11.130.500</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>195.000</b>
Financiële baten & lasten	-40.000
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>155.000</b>
Belastingen resultaat	-29.500
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>125.500</b>

## TOELICHTING OP DE BEGROTING

### ► De baten

#### *Subsidie*

De subsidieaanvraag 2026 is gehonoreerd. De gemeente verleent een exploitatiesubsidie. Ten opzichte van het vorige jaar is de subsidie van 2026 verhoogd met een accres van 2,1% conform de gemeentelijke Perspectiefnota '25-'28. Daarnaast wordt nog een extra areaal verleend ter hoogte van € 79.730,-.

#### *Opbrengst/kosten professioneel programma*

Voor 2026 zetten we in op een financiële dekking van 106%. Het percentage van 106% geeft aan dat we onze in-koopkosten voor de programmering ruimschoots kunnen dekken met de ticketinkomsten. In 2026 verwachten we een verdere stijging van het aanbod in Muis. In de post kosten professioneel programma is ook een bedrag van € 60.000 opgenomen voor de tribunebouw in Muis, deze telt niet mee in de financiële dekking.

#### *Opbrengst/kosten en horeca evenementen*

Vertrekpunt is dat de events een positief nettoresultaat opleveren waarmee we het culturele en educatieve programma aanvullend kunnen financieren. We rekenen op een omzet die hoger is dan in 2025. We zien dat we ondanks de drukke bezetting van Muis toch veel evenementen kunnen faciliteren. We verwachten dit

ook in 2026 voort te kunnen zetten. In de opbrengsten Events zijn ook de huuropbrengsten van Orkest Phion opgenomen. Voor MSA is de constructie met Orkest Phion anders dan met andere gezelschappen. Vanuit ons samenwerkingsverband repeteert Orkest Phion in ons huis. Naast de repetities geeft Orkest Phion concerten in Muis en andere concertzalen in de wijde regio.

#### *Partnerships, fondsen en giften*

De afgelopen jaren heeft Muis & Stadstheater een inhaalslag gemaakt op het gebied van inkomsten uit (private) fondsen, bedrijven en particulieren. Voor 2026 is de programmerings-subsidie van Fonds Podiumkunsten (Podiumregeling) in de begroting opgenomen. We streven voor 2026 naar inkomsten uit partnerships, fondsen en giften van € 159.000. Dit is hoger dan de realisatie in 2025 (€ 138.000). De komende maanden proberen we de inkomsten een boost te geven door het uitzetten van fondsaanvragen, het uitbreiden van de vriendenkring en DeCultuurclub en het betrekken van donateurs. Op deze manier versterken we de verbinding met de stad, trouwe bezoekers en het netwerk van Arnhemse bedrijven.

#### *Overige inkomsten*

De overige inkomsten zijn met € 353.500 nagenoeg gelijk begroot aan de realisatie 2025.

### ► De lasten

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

#### *Personeelslasten*

De begrote personeelslasten 2026 zijn hoger dan de realisatie 2025. Voornaamste verklaring is dat we in 2026 inzetten op de verduurzaming van de afdeling Techniek en facilitair. Ook is conform cao een tweetal loonsverhogingen gepland voor 2026. Daarnaast is het ziekteverzuim een blijvend aandachtspunt. In sommige situaties brengt het ziekteverzuim extra lasten met zich mee.

#### *Marketinglasten*

De marketinglasten zijn begroot op € 285.000, dit is hoger dan de prognose 2025. In 2026 zetten we onder andere weer in op de borden langs de weg en op extra zakelijke campagnes.

#### *Huisvestingslasten*

De huisvestingslasten 2026 zijn hoger begroot dan de realisatie 2025. Er is rekening gehouden met indexaties van de prijzen, m.n. de huurprijzen.

#### *Afschrijvingslasten*

De afschrijvingslasten zijn voor 2026 begroot op € 733.000. Dit is redelijk vergelijkbaar met de realisatie 2025. We verwachten het komende jaar geen grote investe-

ringen te doen die voor 2026 veel extra afschrijvingslasten met zich meebrengen.

#### *Overige bedrijfslasten*

De overige bedrijfslasten zijn redelijk vergelijkbaar begroot met de realisatie 2025. We hebben rekening gehouden met indexeringen en er is budget opgenomen om komend jaar verder te investeren in veiligheid rondom cybersecurity, onder meer via e-learnings die het bewustzijn van cyberberrisico's onder medewerkers vergroten. De komende maanden wordt daarnaast extra ingezet op het verbeteren van de processen rondom de productie van alle evenementen die plaatsvinden in Muis. We sorteren hiermee voor op een geoliede organisatie als we in 2028 het Stadstheater heropenen.

#### *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 Muis. Door de jaarlijkse aflossing op de leningen daalt ieder jaar het rentebedrag. Daarnaast is er een bedrag opgenomen vanwege verwachte rentebaten.

# JAARREKENING

## 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 dat voor een breed publiek toegankelijk is.

#### ► Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld op 1 april 2026 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 2025 tot 31 december 2025.

#### ► 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 2024 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

Muis & Stadstheater heeft in 2025 een resultaat behaald van € 366.124 resulterend in een eigen vermogen ultimo 2025 van € 1.757.319. 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.

#### ▶ **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.

#### **De gehanteerde afschrijvingsmethoden zijn:**

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.



#### ▶ **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 3,00%, waarbij rekening is gehouden met toekomstige loonontwikkeling en personeelsverloop. Ook in 2024 was de disconteringsvoet 3,00%.

#### *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 (2026). 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 Musis en Stadstheater 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.

#### *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 verantwoord 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 heeft voor haar werknemers een pensioenregeling getroffen die is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Op deze regeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing. De pensioenregeling kwalificeert formeel als een



toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt echter verwerkt als een toegezegde bijdrageregeling, aangezien Musis & Stadstheater geen verplichting heeft tot het voldoen van aanvullende bijdragen bij tekorten, anders dan via mogelijk hogere toekomstige premies. De door Musis & Stadstheater verschuldigde premies worden als personeelskosten in de staat van baten en lasten verwerkt in de periode waarop deze betrekking hebben. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit leidt tot een terugbetaling of vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling zijn:

- ▶ De regeling betreft een middelloonregeling met een pensioenleeftijd conform de geldende ABP-regeling (thans 68 jaar);
- ▶ De regeling voorziet in ouderdoms-, partner- en wezenpensioen;
- ▶ De pensioengrondslag wordt bepaald op basis van het pensioengevend salaris verminderd met een franchise, waarbij rekening wordt gehouden met een maximum pensioengevend salaris en de deeltijdfactor;
- ▶ De premie wordt vastgesteld door het pensioenfonds en is afhankelijk van de ontwikkeling van de dekkingsgraad en actuariële uitgangspunten;
- ▶ Werknemers betalen een eigen bijdrage in de pensioenpremie conform de regels van het

- ▶ pensioenfonds;
- ▶ Indexatie (toeslagverlening) van opgebouwde aanspraken en ingegane pensioenen is voorwaardelijk en afhankelijk van de financiële positie van het pensioenfonds. Er bestaat geen recht op indexatie.

De belangrijkste kenmerken van de uitvoeringsovereenkomst zijn:

- ▶ Deelname aan de pensioenregeling is verplicht voor alle werknemers die onder de werkingssfeer van het bedrijfstakpensioenfonds vallen;
- ▶ Musis & Stadstheater heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende stortingen bij een tekort van het pensioenfonds, anders dan door middel van toekomstige premieaanpassingen.

De beleidsdekkingsgraad van het ABP bedraagt ultimo december 2025 123,5%. Gegeven deze dekkingsgraad is geen sprake van een tekort dat leidt tot een herstelplan. De financiële positie van het pensioenfonds geeft op dit moment geen aanleiding tot aanvullende maatregelen zoals premieverhogingen of kortingen op opgebouwde pensioenaanspraken.

#### ▶ 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-aftekbare 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 vennootschapsbelasting 2024 is nog niet opgelegd door de Belastingdienst. In 2022 heeft Musis & Stadstheater fiscaal een bestedingsreserve gevormd. De daadwerkelijk te betalen vennootschapsbelasting is ook in 2025 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.

## 2. BALANS PER 31 DECEMBER 2025



Voor resultaatbestemming	31 december 2025	31 december 2024
<b>Activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Machines en installaties	3.470.622	3.957.845
Inrichting en inventaris	741.151	902.245
Andere vaste bedrijfsmiddelen	608.400	644.757
Materiële vaste activa in uitvoering	56.750	7.653
	<u>4.876.923</u>	<u>5.512.500</u>
<b>Voorraden</b>	<b>46.175</b>	<b>68.801</b>
<b>Vorderingen en overlopende activa</b>		
Debiteuren	190.180	113.432
Omzetbelastingen	23.727	63.084
Overige vorderingen	184.942	260.617
Overlopende activa	69.857	71.013
	<u>468.706</u>	<u>508.146</u>
<b>Liquide middelen</b>	<b>1.133.745</b>	<b>834.900</b>
	<u><b>6.525.549</b></u>	<u><b>6.924.347</b></u>

Voor resultaatbestemming	31 december 2025	31 december 2024
<b>Passiva</b>		
<b>Eigen vermogen</b>		
Algemene reserves	756.195	708.236
Bestemmingsreserves	635.000	385.000
Resultaat boekjaar	366.124	297.959
	<u>1.757.319</u>	<u>1.391.195</u>
<b>Voorzieningen</b>		
Voorziening groot onderhoud	231.116	291.374
Voorziening jubilea	39.121	36.178
Voorziening belastinglatentie	554.209	464.716
	<u>824.446</u>	<u>792.268</u>
<b>Langlopende schulden</b>		
<b>Gemeente Arnhem</b>	<b>1.568.739</b>	<b>2.496.065</b>
<b>Kortlopende schulden</b>		
Vooruit ontvangen recettes	1.251.097	1.056.644
Crediteuren	393.326	398.991
Loonbelastingen	95.389	104.979
Pensioenen	38.020	40.956
Overige schulden	597.213	643.251
	<u>2.375.045</u>	<u>2.244.821</u>
	<u><b>6.525.549</b></u>	<u><b>6.924.347</b></u>

# 3. STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

## STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	2025	Begroting 2025	2024
<b>Baten</b>			
Subsidies	6.548.500	6.653.500	6.537.536
Opbrengst professioneel programma	2.276.062	2.100.000	2.321.416
Opbrengst events	725.001	700.000	658.468
Horeca-inkomsten	1.112.986	1.200.000	1.163.098
Partnerships, fondsen en giften	138.129	119.000	80.525
Overige inkomsten	351.622	352.000	505.479
<b>Som der baten</b>	<b>11.152.300</b>	<b>11.124.500</b>	<b>11.266.522</b>
<b>Lasten</b>			
Kosten professioneel programma	2.127.131	2.083.000	2.242.535
Kosten events	29.650	40.000	30.168
Kosten horeca	250.457	320.500	305.958
Personeelslasten	3.975.267	4.200.000	4.043.496
Marketinglasten	236.347	270.000	241.665
Huisvestingslasten	2.644.908	2.792.000	2.604.162
Afschrijvingslasten	776.001	750.000	775.616
Overige bedrijfslasten	608.606	614.000	579.580
<b>Som der lasten</b>	<b>10.648.367</b>	<b>11.069.500</b>	<b>10.823.180</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>503.933</b>	<b>55.000</b>	<b>443.342</b>
Financiële baten en lasten	-48.316	-55.000	-59.586
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>455.617</b>	<b>0</b>	<b>383.756</b>
Belastingen resultaat	-89.493	0	-85.797
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>366.124</b>	<b>0</b>	<b>297.959</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
Onttrekken aan best.res. verbouwing ST	-104.828	0	-94.685
Toevoegen aan best.res. verbouwing ST	469.828	0	344.685
<b>Ten gunste van de overige reserves</b>	<b>1.124</b>	<b>0</b>	<b>47.959</b>

# 4. KASSTROOM OVER 2025 EN 2024

	2025	2024
<b>Bedrijfsresultaat</b>	503.933	443.342
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen)	776.001	775.616
Mutatie voorzieningen	-57.315	-96.285
	<u>718.686</u>	<u>679.331</u>
Veranderingen in werkkapitaal:		
Mutatie operationele vorderingen	39.440	70.016
Mutatie voorraden en onderhanden werk	22.626	-38.781
Mutatie operationele schulden	130.226	-274.448
	<u>192.292</u>	<u>-243.213</u>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>1.414.911</b>	<b>879.460</b>
Ontvangen/betaalde rentes	-48.316	-59.586
Ontvangen/betaalde winstbelasting	0	0
	<u>-48.316</u>	<u>-59.586</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>1.366.595</b>	<b>819.874</b>
(Des)investeringen in materiële vaste activa	-140.424	-455.549
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-140.424</b>	<b>-455.549</b>
Mutatie langlopende schulden	-927.326	-911.180
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-927.326</b>	<b>-911.180</b>
Nettokasstroom	298.845	-546.855
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>298.845</b>	<b>-546.855</b>

# 5. WNT VERANTWOORDING 2025

## WNT VERANTWOORDING 2025

De WNT is van toepassing op Stichting Musis & Stadstheater Arnhem. Het voor Stichting Musis & Stadstheater Arnhem toepasselijk bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000.

### 1. BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende zonder dienstbetrekking vanaf de 13de maand van de functievervulling.

	J.B.M. Verbugt
<b>Funcțiegegevens</b>	<b>Directeur/bestuurder</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
<b>Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen</b>	€ 159.444
<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	€ 23.360
<b>Subtotaal</b>	€ 182.804
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	€ 246.000
<b>-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag</b>	€ 0
<b>Bezoldiging</b>	€ 182.804
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 2024</b>	
	J.B.M. Verbugt
<b>Funcțiegegevens</b>	<b>Directeur/bestuurder</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijd in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	Ja
<b>Bezoldiging</b>	
<b>Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen</b>	€ 156.222
<b>Beloningen betaalbaar op termijn</b>	€ 23.545
<b>Subtotaal</b>	€ 179.767
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>	€ 233.000
<b>Bezoldiging</b>	€ 179.767

## 2. TOEZICHTHOUDENDE TOPFUNCTIONARISSEN

Gegevens 2025	B.E. Lahuis	R.D. van Assendelft de Coningh	A.M.M. Hussen	D.D.J. de Vries
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 28/2	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 3.500	€ 3.000	€ 500	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 36.900	€ 24.600	€ 3.976	€ 24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 3.500</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 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 2024</b>				
	B.E. Lahuis	R.D. van Assendelft de Coningh	A.M.M. Hussen	D.D.J. de Vries
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/8 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 1.459	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 14.555	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300

Gegevens 2025	G.C. van Kleef	W.J.N.M. Ligthart	D.M. Jannink	M.A. Spaans – den Heijer
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/3 – 31/12	1/3 – 31/12	*
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 3.000	€ 2.500	€ 2.500	€ 150
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.600	€ 20.624	€ 20.624	€ 0
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 2.500</b>	<b>€ 2.500</b>	<b>€ 150</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 2024</b>				
	G.C. van Kleef	W.J.N.M. Ligthart	D.M. Jannink	M.A. Spaans – den Heijer
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/8 – 31/12	Nvt	Nvt	1/1 - 31/10
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 1.250	Nvt	Nvt	€ 2.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 9.703	Nvt	Nvt	€ 19.417

\* Nabetaaling in 2025 over 2024 aan Raad van Toezicht lid M.A. Spaans-den Heijer.



## COLOFON

### Aan dit jaarverslag werkten mee

Astrid Scholte, Jozefien  
Reijers-Klop, Mitchel  
Peters, Naomi Hendriks

### Redactie en vormgeving

Dana Dijkgraaf  
José Metz  
Shirley Huizinga

### Fotocredits

Arjan Almekinders,  
Tijmen Berens, Flamenco  
Biënnale, Eva Broekema,  
Jort Brummel, Juliette de  
Groot, Jasper de Ruiter,  
Larissa Derks, Elora van  
Diessen, Remy Driever,  
Hans Gerritsen, Michèle  
Giebing, Rolf Hensel,  
Ivo Hutten, Marcel  
Krijgsman, Musis, Daniela  
Petrovic, Guido Roncken,  
Mathieu Roskam, Milan  
Schellingerhout, Foppe  
Schut, Symphony of  
Magic, Jonas Vermeulen,  
Remy Driever, Rob Wulms  
en Shirley Huizinga

