

# Auditrapportage Kwaliteit in Beeld

## Muzelinck - Centrum voor de Kunsten

**Datum/data audit:**

19-12-2018

**Plaats:**

Oss

**Opgesteld door de Certificeringsorganisatie Bibliotheekwerk, Cultuur en Taal**

**Expert Auditor:**

Pieter Jan Huysse

**Peer Auditor:**

Hans Stoltenborg

## Onderdelen van deze rapportage

- I. Algemeen
- II. Bevindingen m.b.t. de indicatoren en certificeringsnormen
- III. Conclusie
- IV. Verbeterpunten op basis van de audit
- V. Advies ten aanzien van certificering
- VI. Gebruikte bronnen

## I. Algemeen

### Typering van organisatie

<b>Muzelinck - Centrum voor de Kunsten</b>	
Bibliotheek aanwezig?	nee
Diensten voor taal- en leesbevordering?	nee
POI/Wettelijke taken conform Wsob?	nee
- incl. aanvullende taken?	nee
- incl. aanpalende domeinen?	nee
Theater aanwezig?	nee
Muziekpodium aanwezig?	nee
Beeldende kunsten aanwezig?	ja
Dans, toneel, theater, musical aanwezig?	ja
Muziekdiensten aanwezig?	ja
Kunstuitleen aanwezig?	nee
Bioscoop aanwezig?	nee
Diensten op gebied van mode aanwezig?	nee
Erfgoedcentrum aanwezig?	nee

Eventuele aanvullingen/bijzonderheden door auditor(en):

### Ambities van de organisatie

Als regisseur van de culturele levensloop initiëren, faciliteren en organiseren van actieve kunstbeoefening, vanuit een *actuele* behoefte van alle inwoners, met kwaliteit, expertise en vakmanschap, waar mogelijk in samenwerking met partners.

Ambitie:

- Vrije Tijd Amateurkunst en evenementen: Muzelinck is in staat om te blijven aansluiten bij de steeds sneller veranderende vraag / leefstijl eventueel in een andere rol.
- Onderwijs: Muzelinck is het expertisecentrum voor Kunst- en Cultuureducatie en intermediair tussen vraag- en aanbod. Is hierdoor in staat de kwaliteit en intensiteit van cultuureducatie op de scholen te verbeteren. We doen dit door structurele samenwerking middels meerjarige overeenkomsten.
- Cultuurparticipatie: MZL heeft kennis van de sociaal-maatschappelijke problematiek van de drie gemeenten en weet hier in samenwerking met (sociaal-maatschappelijke) partners een waardevolle bijdrage aan te leveren.
- Organisatie: Muzelinck is in staat om een bredere financiële mix te genereren, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van nieuwe en andere bronnen. Hiermee wordt zij financieel onafhankelijker van de gemeentelijke subsidies.
- Organisatie: de organisatie ontwikkelt zich blijvend als een informele, lerende en flexibele organisatie met een goede balans tussen een enorme drive en wat reëel is. Medewerkers zijn in staat om ondernemend en innovatief in samenwerking met partners bij te dragen aan het realiseren van een brede financiële mix en maatschappelijk effect.

### Knelpunten m.b.t. de realisatie van ambities

Vrije Tijd: Veranderende leefstijl en behoefte vraagt nog meer flexibiliteit en vraaggerichtheid. I.v.m. onder andere CAO, tarieven die we moeten rekenen kunnen we hier ons niet in onderscheiden t.o.v. andere aanbieders. Uitdaging: hoe kunnen we hier op een andere manier vorm aan geven? Verder: Wat is de behoefte? Hoe halen we die op? Nu te maken met een terugloop van leerlingen van ca. 15% in de laatste 2 jaar. Verder: Onze rol ontwikkelt zich steeds meer naar expertisecentrum en initiator. Hoe verhoudt zich dit tot het les-/cursusaanbod?

Onderwijs: Goede vakdocenten voor het onderwijs zijn schaars, zeker nu de vraag toeneemt.

Cultuurparticipatie: kwetsbaarheid van projectmatig financieren; veel inzet, maar geen garanties. Verder nog onvoldoende draagvlak / erkenning bij de drie gemeenten m.b.t. inzetten van cultuureducatie met sociaal-maatschappelijke problematiek (wordt wel beter, zetten er vol op in).

### Eventuele opmerkingen van auditor(en) n.a.v. follow-up n.a.v. laatste auditrapportage

## II. Bevindingen m.b.t. de indicatoren en certificeringsnormen

### Basismodule

#### Legenda

<b>Niet</b>	<b>0</b>
<b>Beperkt</b>	<b>1</b>
<b>Grotendeels</b>	<b>2</b>
<b>Volledig</b>	<b>3</b>

#### 1a. Indicatoren m.b.t. Missie & visie, Beleid & strategie en Opdrachtnemerschap

De organisatie heeft een meerjarenbeleidsplan (inclusief jaarplan) waarin de ambities en strategie op korte en lange termijn zijn beschreven.	Ja
Het meerjarenbeleidsplan reflecteert de eisen/verwachtingen van interne en externe stakeholders.	Ja
Het meerjarenbeleidsplan reflecteert de maatschappelijke vraagstukken waarvoor de organisatie zich in haar lokale omgeving gesteld ziet.	Ja
De RvT of het bestuur van de organisatie handelt volgens de eisen van de Governance Code Cultuur.	Ja
De organisatie heeft een contract- c.q. subsidiebeschikking met de opdrachtgever(s) waarin de verwachte prestaties zijn beschreven.	Ja
De rol van de opdrachtgever(s) en de frequentie/aard van de contacten over en weer zijn duidelijk beschreven.	Ja

#### 1b. scores en onderbouwing bij de norm Missie & visie, Beleid & strategie en Opdrachtnemerschap

Is sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie – leidt tot een toekomstbestendige organisatie?	grotendeels
Is de aanpak SMART- geformuleerd in gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten?	grotendeels
Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?	grotendeels
Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, opgevolgd met concrete verbetermaatregelen?	grotendeels

Totaalscore van de subnormen van 1b: 8

#### Onderbouwing van bovenstaande scores

In de zelfevaluatie stelt Muzelinck: 'Na een periode van transitie en realisatie bezuinigingen is begin 2018 het koersdocument 2018-2020 gerealiseerd. Deze is vervolgens concreet vertaald per werkveld, met behulp van het model canvas. Deze canvassen zijn vervolgens weer concreet vertaald in de werkplannen voor 2018. In de overleggen Onderwijs, VT en Cultuurparticipatie worden de werkplannen gemonitord op resultaat en vindt bijstelling plaats'.

Op basis van met name de documenten:

- Koersdocument Muzelinck 2018-2021 & Beleidsplan Muzelinck 2016 en 2017
- Werkplan 2018 FINAAL
- Strategische herijking oktober 2018

is de auditoren gebleken dat dit aantoonbaar is. Missie & visie, Beleid & strategie en Opdrachtnemerschap zijn goed leesbaar en actueel beschreven. Met de toepassing van de business model canvas heeft Muzelinck gekozen voor een integrale benadering. De werkplannen voor 2019 waren tijdens de audit grotendeels afgerond, met de strategische herijking uit oktober 2018 als vertrekpunt. Hieruit blijkt dat de organisatie de PDCA-cyclus sluit. De implementatie

wordt inhoud gegeven in projectteams. Uit de interviews met directie en MT is voldoende aangetoond dat deze aanpak leidt tot sturing op doelen, financiële taakstelling, planning, verdeling van taken en rollen en overlegstructuur. Door deze projectmatige aanpak werkt Muzelinck naar oordeel van de auditoren doelgericht en efficiënt, mede doordat de competenties van de medewerkers optimaal worden ingezet. Daarnaast kan de organisatie zo gericht anticiperen op de toenemende dynamiek binnen de werkvelden. Samenvattend kan worden gesteld dat Muzelinck zichzelf enkele jaren geleden heeft heruitgevonden en er staat inmiddels een krachtig cultuurbedrijf met een heldere missie en visie. De transitie van de klassieke muziekschool(opererende in een 1:1 VT-markt) naar een sociaal-maatschappelijk gedreven cultuur instelling (waar ook meer groepsgewijs wordt gewerkt) domineert.

Enkele afsluitende opmerkingen op basis van de interviews:

- Business Canvas is geen projectmethodologie, maar dit wordt in de praktijk voldoende aangevuld/gecompenseerd. De afstemming tussen de lijn-staf en project management sturing wordt in de praktijk afgestemd door het feit dat de projectleiders deel uit maken van het MT
- Gemeente Cuijk heeft opdracht gegeven tot het opstellen van een cultuurnota, hetgeen impliceert dat Cultuur serieus genomen wordt en dit biedt kansen
- De markt is volgens de Gemeente een vraagteken, vooral waar het de klassieke markt van muziekscholen betreft. Dit pleit voor een verdere verbreding richting cultuureducatie en sociaal-maatschappelijke cultuurprogramma's -Er wordt een afname waar genomen van bv danslessen (m.n. voorschoolse en basisschool leeftijd). Dit heeft te maken met het concurrerende aanbod.

## 2a. Indicatoren m.b.t. Middelen

De organisatie heeft een meerjarig perspectief m.b.t. de middelen die zij inzet om haar ambities te realiseren.	Ja
De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan een planning & controlcyclus.	Ja
Er is sprake van periodieke voortgangsbewaking en bijsturing op korte en lange termijn.	Ja
De organisatie heeft een jaarverslag (incl. jaarrekening).	Ja
De organisatie hanteert vanuit haar ondernemerschap een verdienmodel waarbij – naast inkomsten – actief gestuurd wordt op kosten.	Ja
De organisatie stuurt actief op het realiseren van een bepaald aandeel eigen inkomsten.	Ja
De organisatie heeft zicht op mogelijke risico's.	Ja

## 2b. scores en onderbouwing bij de norm Middelen

Is sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie -leidt tot een toekomstbestendige organisatie?	grotendeels
Is de aanpak SMART- geformuleerd in gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten?	grotendeels
Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?	grotendeels
Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, opgevolgd met concrete verbetermaatregelen?	grotendeels

Totaalscore van de subnormen van 2b: 8

## Onderbouwing van bovenstaande scores

Uit gesprekken met Directie en RvT, alsmede uit het bestand 'Jaarrekening\_2017' is gebleken dat de organisatie een meerjarig perspectief heeft m.b.t. de middelen die zij inzet om haar ambities te realiseren. Dat de organisatie structureel vorm en inhoud geeft aan een planning & control cyclus, is bewezen via aanleverde documenten zoals 'Activiteitenplan 2016-2018 Muzelinck Cuijk-resultaten verkort'. Monitoring vindt in de praktijk plaats door kwartaalrapportages (via een digitale tool). Er is verder door middel van de 'Strategische herijking oktober 2018.pptx' en 'Tussentijdse evaluatie Stimuleringsregeling Cultuureducatie Basisonderwijs Oss.pdf' overtuigend aangetoond dat er sprake van periodieke voortgangsbewaking en bijsturing op korte en lange termijn. Muzelinck heeft bovendien door middel 'Jaarrekening\_2017', 'jaarverslag 2017', 'Jaarverslag 2017 OR Muzelinck', 'Toelichting n.a.v. resultaat halfjaarcijfers 2018' gestaafd te beschikken over een recent jaarverslag (incl. jaarrekening). Uit de interviews met Directie, MT en CvT is gedemonstreerd dat Muzelinck vanuit haar ondernemerschap een verdienmodel hanteert, waarbij – naast inkomsten – actief gestuurd wordt op kosten. Dit is van belang gelet op de ambitie een bredere financiële mix te genereren. E.e.a. blijkt verder uit documentatie zoals

- Begroting 2019 DEF
- Werkplan 2018 FINAAL CONCEPT

De organisatie stuurt in lijn hiermee actief op het realiseren van een hoger aandeel eigen inkomsten. Dit is aannemelijk gemaakt door onder andere de inzage in de volgende stukken:

- Begroting 2019 PROJECTEN
- Samenwerkingsmodel CmK versie 3

Muzelinck stuurt vooral op een groei in de inkomsten van projecten (onderwijs en sociaal domein) en inkomsten uit verhuur. Tenslotte heeft de organisatie voldoende zicht op mogelijke risico's. Auditoren beroepen zich hierbij met name op indrukken uit de interviews met medewerkers en MT-leden. Tijdens de transitie enkele jaren geleden is zeer actief op kosten gestuurd, o.a. door contractmanagement en het doorvoeren van een efficiëntieslag, zowel in formatie als in systemen en processen. Er is inmiddels sprake van een beheersing van de kosten en een heldere kostenstructuur, dit is terug te zien in realisatiecijfers uit de tussentijdse rapportages. De aanpak van Muzelinck is nog niet in alle gevallen SMART-geformuleerd in gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten. Hieraan wordt gewerkt in de plannen voor 2019.

Enkele afsluitende opmerkingen op basis van de interviews:

-Muzelinck is gevestigd in een omvangrijk cultuurcomplex. De intensiteit in samenwerking verschilt per cultuurpartner. De herlocatie van V&D en de opbouw van een cultuurcluster (zonder Muzelinck) in Oss vraagt de komende periode aandacht van het MT. Gemeente investeert veel geld in centrumontwikkeling en de achterblijvers moeten ervoor zorg dragen dat zij 'niet vergeten worden'. Verder werkt Muzelinck intensief samen met Theater Lievekamp. De verplaatsing van enkele cultuurpartners (o.a. de bibliotheek) slaat naar verwachting een gat in de exploitatie van Lievekamp. Dit vormt mogelijk op termijn een afgeleid risico voor Muzelinck.

### 3a. Indicatoren m.b.t. Mensen

De organisatie heeft een strategisch HRM-beleid.	Ja
De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers.	Ja
De organisatie beschikt aantoonbaar over medewerkers die voldoen aan de competenties die aan hen gesteld worden.	Ja
De organisatie geeft structureel vorm en inhoud aan de gesprekscyclus met medewerkers.	Ja
De organisatie heeft een actuele risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) conform de Arbowet.	Ja
De organisatie heeft beleid m.b.t. de inzet en deskundigheidsbevordering van vrijwilligers.	Ja
De medezeggenschapsfunctie binnen de organisatie is geregeld.	Ja

### 3b. scores en onderbouwing bij de norm Mensen

Is sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie -leidt tot een toekomstbestendige organisatie?	grotendeels
Is de aanpak SMART- geformuleerd in gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten?	grotendeels
Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?	grotendeels
Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, opgevolgd met concrete verbetermaatregelen?	grotendeels

Totaalscore van de subnormen van 3b: 8

### Onderbouwing van bovenstaande scores

<p>Dat Muzelinck een strategisch HRM-beleid voert en inhoud geeft aan duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers is onder andere gebleken uit documenten als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sheets vrijwilligers jij - vorm</li> <li>• Overlegstructuur MZL 1-1-18DEFDEF</li> <li>• Muzelinck Protocol werkplekinrichting</li> <li>• Protocol Arbeidsongeval SJABLOON</li> <li>• Protocol tillen en lasten</li> </ul> <p>Er is in de werkoverleggen veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling binnen het werk. Dit is bijvoorbeeld van belang omdat goede vakdocenten voor het onderwijs schaars zijn. De organisatie beschikt aantoonbaar over medewerkers die voldoen aan de competenties die aan hen gesteld worden. Dit is aangetoond tijdens gesprekken met medewerkers en MT. Het beleid is de afgelopen 3 jaar concreet vertaald in een nieuw functiehuis, functieprofielen en organogram. Veel medewerkers hebben een geheel nieuwe functie gekregen (zoals hoofd bedrijfsvoering, medewerker Marcom en medewerker fondsenwerving en Projectcoördinator). De organisatie geeft bewezen structureel vorm en inhoud aan de gesprekscyclus met medewerkers. Dit blijkt zowel uit 'Beleid functioneringsgesprekken Muzelinck (2).pdf' en 'Overlegstructuur MZL 1-1-18DEF' en de gebleken opvolging in de praktijk (gesprekken met medewerkers). Muzelinck beschikt over een actuele risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&amp;E) conform de Arbowet. Tijdens de audit is dit aangetoond tijdens de interviews en middels documentatie als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportage RIE en plan van aanpak</li> <li>• Toetsbrief RIE 31072018</li> <li>• Bijlagen RIE 2018</li> </ul> <p>De organisatie heeft beleid m.b.t. de inzet en deskundigheidsbevordering van vrijwilligers (Beleidsnotitie Vrijwilligerswerk 2017 - definitieve versie PDF.pdf). De medezeggenschapsfunctie binnen de organisatie is ingeregeld. Dit is bevestigd tijdens gesprekken van de auditors met de OR. Samenwerking OR loopt in de praktijk naar wens. De OR wil in de toekomst graag ZZP-ers en vrijwilligers toelaten.. Over het algemeen geeft Muzelinck de indruk van een innovatieve en wendbare aanpak m.b.t. de factor 'Mens' die – in lijn met de ambitie van de organisatie. Dit leidt op dit onderdeel tot een toekomstbestendige organisatie. De aanpak is doorgaans SMART- geformuleerd in termen gewenste resultaten de (bijdrage aan) maatschappelijke effecten kan de komende jaren verder worden aangescherpt. Strategisch HRM beleid staat aantoonbaar centraal in de organisatie, ook al staat dit niet overal als zodanig op papier. Verder formalisering is aanbevelenswaardig. De leiderschapsstijl zet in op verbinden, kennis delen en samen leren. Dit leidt tot</p>
---



een open organisatiecultuur, waarbij de medewerkers een grote mate van zelfstandigheid en betrokkenheid hebben en ondernemerschap tonen. Ook hiermee wordt gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie.

#### 4a. Indicatoren m.b.t. Samenwerking

De organisatie maakt bewuste keuzes m.b.t. samenwerking en hoe dit bijdraagt aan interne en externe meerwaarde en gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten.	Ja
De specifieke bijdrage van stakeholders c.q. samenwerkingspartners en hun onderlinge meerwaarde is bekend.	Ja
De organisatie heeft samenwerkingsovereenkomsten met stakeholders c.q. samenwerkingspartners.	Ja
De organisatie heeft criteria gedefinieerd op basis waarvan de resultaten van de samenwerking worden geëvalueerd.	Nee
De organisatie heeft criteria gedefinieerd op basis waarvan samenwerking wordt beëindigd.	Nee
De organisatie betreft waar nodig stakeholders c.q. samenwerkingspartners bij de ontwikkeling c.q. aanpassing van producten en diensten.	Ja

#### 4b. scores en onderbouwing bij de norm Samenwerking

Is sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie -leidt tot een toekomstbestendige organisatie?	volledig
Is de aanpak SMART- geformuleerd in gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten?	grotendeels
Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?	beperkt
Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, opgevolgd met concrete verbetermaatregelen?	beperkt

Totaalscore van de subnormen van 4b: 7

#### Onderbouwing van bovenstaande scores

De specifieke bijdrage van stakeholders c.q. samenwerkingspartners en hun onderlinge meerwaarde is bij Muzelinck bekend. De samenwerking met partners (zoals Brabant Wonen, Ons Welzijn, Brabant Zorg, SEC, onderwijs, andere aanbieders) is in ontwikkeling. Muzelinck zit nu in de fase van het proactief ontwikkelen van het netwerk, relaties opbouwen en behoefteonderzoek. De organisatie heeft samenwerkingsovereenkomsten met stakeholders c.q. samenwerkingspartners. Een voorbeeld is het project Kunstmaatjes, waarbij de partners samen met en onder leiding van Muzelinck afspraken hebben bezegeld. De organisatie heeft bovendien criteria gedefinieerd op basis waarvan de resultaten van de samenwerking worden geëvalueerd. Dit is aannemelijk gemaakt aan de hand van documenten als:

- Convenant versie definitief
- Samenwerkingsmodel CmK versie 3

Belangrijke stakeholders (waarmee projectmatig wordt samengewerkt) zijn betrokken bij evaluaties (gedemonstreerd adhv het project Kunstrally Cross). Met name richting het PO is het de ambitie om de komende tijd in te zetten op structurele afspraken met de scholen (liefst meerjarig) op het gebied van cultuureducatie. De ambitie om de kwaliteit en intensiteit van cultuureducatie op de scholen te verbeteren zal de komende jaren nog extra aandacht vergen. Op het moment van auditing was Muzelinck in het proces (nov/dec 2018) om criteria op te stellen m.b.t. belangrijke stakeholders. Het voornemen is om partners direct deel uit te laten maken van het projectteam c.q. project. Een voorloper is het project 'Recipes for Life', waarbij Theater van de Stad deel uit gaat maken van het projectteam. De organisatie heeft in enkele gevallen criteria gedefinieerd op basis waarvan samenwerking wordt beëindigd. Muzelinck is in voorbereiding om vanaf 2019 partnerschappen en samenwerkingen verder te concretiseren, bijvoorbeeld door samenwerkingsovereenkomsten te sluiten en beoogde resultaten te benoemen en monitoren.

De organisatie betreft waar nodig stakeholders c.q. samenwerkingspartners bij de ontwikkeling c.q. aanpassing van producten en diensten. Dit is gebleken tijdens de interviews en uit documenten als

- 2018.03.26 Overleg Stadsharmonie OBK
- 2018.03.08 Overleg WIK Geffen
- 2018.03.06 Overleg KVA
- 2018.03.15 Overleg Aurora 15 maart 2018

Over het algemeen lijkt er sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie -leidt tot een toekomstbestendige organisatie. De auditors verwijzen daarbij naar beschrijvingen zoals 'Pilot Schadewijk 2018DEFDEF' Veranderende leefstijl en behoefte van doelgroepen zal de komende jaren nog meer flexibiliteit en vraaggerichtheid vragen.

Enkele afsluitende opmerkingen op basis van de interviews:

- Muzelinck antwoordt in de zelfevaluatie 2x nee op de vragen bij 4a. In de praktijk zien we evenwel zowel evaluatie als beëindiging plaatsvinden.
- Partners (harmonie/muziekscholen) zien graag dat Muzelinck de rol van intermediair verder oppakt (bv t.b.v. werving van jonge leden/link naar het onderwijs, of het organiseren van themabijeenkomsten, werving van fondsen ).
- M.b.t. klanttevredenheid (muziekverenigingen/harmonie, ed.) vragen klanten om meer taakverdeling over het personeel (nu alle ballen op een medewerker). Verder spelen zij geen rol bij het tot stand komen van beleidsplannen en zouden hierin graag actiever betrokken worden.

## 5a. Indicatoren m.b.t. Producten & diensten

De organisatie maakt bewuste keuzes m.b.t. de inzet van haar producten en diensten, hun onderlinge meerwaarde en hoe dit bijdraagt aan haar ambities.	Ja
De organisatie hanteert (kwaliteits)eisen waaraan producten en diensten moeten voldoen.	Ja
De organisatie betreft doelgroepen bij de ontwikkeling c.q. aanpassing van producten en diensten.	Ja
De belangrijkste primaire en ondersteunende processen zijn actueel beschreven, beschikbaar en bekend bij relevante medewerkers en vrijwilligers.	Ja
De organisatie maakt gebruik van een projectmatige aanpak bij de ontwikkeling en vernieuwing van producten en diensten.	Ja
<b>Voor leden van VOB geldt aanvullend de volgende eis:</b>	
De organisatie geeft invulling aan de vijf functies uit de Wsob of (in het geval van POI's) aan de specifieke functies die vanuit de Wsob gesteld worden.	
<b>Voor leden van Cultuurconnectie met een educatief aanbod gelden aanvullend de volgende eisen:</b>	
De organisatie maakt aantoonbaar hoe zij planmatig leer- en ontwikkelprocessen realiseert.	Ja
De organisatie volgt richtlijnen zoals raamleerplannen zoals vastgesteld door het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA).	Ja
De organisatie volgt het examenreglement zoals vastgesteld door de Regiegroep Opleidingen Amateurmuziek (ROA).	Ja

## 5b. scores en onderbouwing bij de norm Producten & diensten

Is sprake van een innovatieve en wendbare aanpak die – in lijn met de ambitie van de organisatie -leidt tot een toekomstbestendige organisatie?	grotendeels
Is de aanpak SMART- geformuleerd in gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten?	grotendeels
Is de aanpak geïmplementeerd in de praktijk?	grotendeels
Wordt de aanpak periodiek geëvalueerd en, indien noodzakelijk, opgevolgd met concrete verbetermaatregelen?	grotendeels

Totaalscore van de subnormen van 5b: 8

### Onderbouwing van bovenstaande scores

Muzelinck werkt in hoge mate projectmatig. Muzelick maakt zo bewuste keuzes m.b.t. de inzet van haar producten en diensten, hun onderlinge meerwaarde en hoe dit bijdraagt aan haar ambities. T.b.v. de aanpak van nieuwe diensten en producten heeft de organisatie inzage geboden in documenten rondom de Nacht van Muzelinck (o.a. Nacht v MZL (Canvas), Projectplan NvM 2018). Hierin is de ontwikkeling van een projectmatige aanpak terug te zien: het canvas m.b.t. de waarde propositie, de inzet van de juiste mensen en competenties en een kick off met heldere planning en taakverdeling en overlegstructuur, uitvoering en evaluatie. De organisatie maakt hiermee aantoonbaar gebruik van een projectmatige aanpak bij de ontwikkeling en vernieuwing van producten en diensten. De organisatie betreft bovendien doelgroepen bij de ontwikkeling c.q. aanpassing van producten en diensten. Dit is gebleken tijdens interviews met klanten (zowel individueel als institutioneel) en uit documentatie: bv 'Voorbeelden muziek evaluatie klanten en bijstelling'. Als onderbouwing van het betrekken van klanten bij de ontwikkeling van producten en diensten heeft de Auditee de volgende stukken bijgevoegd in de zelfevaluatie:

- Verslagen van periodieke gesprekken met de verenigingen HAFABRA
- Uitkomsten van de klantprofielgesprekken die medewerkers hebben gevoerd.
- Verslagen van gesprekken met stakeholders m.b.t. ouderen.
- Verslag van de gesprekken met leerlingen Talentklas en hun ouder(s) en bijstelling plan

Dit onderbouwt naar oordeel van de auditors onweerlegbaar de score op dit onderdeel. De belangrijkste -met name (financieel) ondersteunende- processen zijn actueel beschreven, beschikbaar en bekend bij relevante medewerkers en vrijwilligers. Voorbeelden zijn 'Functioneel ontwerp definitief en Inkopen en betalingsverkeer'. Het projectmatig werken in de primaire processen behoeft de komende jaren verder aandacht. De organisatie heeft voldoende aantoonbaar gemaakt hoe zij planmatig leer- en ontwikkelprocessen realiseert. Muzelinck biedt bijvoorbeeld inzicht aan de leerlingen en hun ouders wat er in de lessen gaat gebeuren en hoe ze ervoor staan. Projecten hebben bovendien meestal een vastgelegd ontwikkeldoel. Op basis hiervan is de score in de zelfevaluatie door de auditoren in positieve zin bijgesteld.

Muzelinck volgt richtlijnen zoals raamleerplannen zoals vastgesteld door het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA). Als bewijsvoering wordt verwezen naar:

- LKCA raamleerplan blaasinstrumenten, dec. 2014
- Beoordelingsformulier Raamleerplan 2014 HaFaBra Blazers

Feedback van klanten (muzieklessen) B2C tijdens de auditgesprekken blijkt dat de op zich innovatieve en wendbare aanpak SMART- geformuleerd in gewenste resultaten nog niet altijd en volledig zijn geïmplementeerd in de praktijk.

Signalen in die richting zijn bijvoorbeeld:

- Klanten willen meer kortlopende workshops, vergelijkbaar met de mix medialessen
- Aanbod voor volwassenen is beperkt. Muzelinck zou wellicht meer bijeenkomsten kunnen werven waar opgetreden kan worden.
- Klanten doen als suggesties kort lopende cycli om aanwas van nieuwe studenten te stimuleren
- Ouder/leerlingenraad is stopgezet. Dat wordt als spijtig ervaren
- De lessen mogen niet nog duurder worden (het mag niet te elitair worden)

## 6a. Indicatoren m.b.t. Resultaten & verantwoording

De organisatie heeft actuele informatie m.b.t. de maatschappelijke effecten van haar producten en diensten.	Nee
De organisatie heeft actuele informatie m.b.t. de tevredenheid, betrokkenheid/bewustzijn, veranderingsbereidheid en behoeften van medewerkers en vrijwilligers.	Ja
De organisatie heeft actuele informatie m.b.t. de waardering, samenwerking en behoeften van externe stakeholders m.b.t. haar producten en diensten.	Ja
Uit het jaarverslag (incl. jaarrekening) blijkt hoe het gesteld is met de financiële status en toekomst van de organisatie.	Ja
De organisatie legt verantwoording af voor de afspraken die met opdrachtgevers zijn gemaakt.	Ja

## 6b. Scores en onderbouwing bij de norm Resultaten & verantwoording

Heeft de organisatie een aanpak om gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten te meten/monitoren?	beperkt
Beschikt de organisatie over relevante informatie die laat zien in hoeverre gewenste resultaten c.q. (bijdragen aan) maatschappelijke effecten zijn gerealiseerd?	grotendeels
Indien blijkt dat de gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten niet zijn gerealiseerd, wordt dit dan verklaard en opgevolgd met concrete verbetermaatregelen?	grotendeels
Wordt de aanpak m.b.t. meten/monitoren van gewenste resultaten c.q. (bijdrage aan) maatschappelijke effecten geëvalueerd?	beperkt

Totaalscore van de subnormen van 6b: 6

## Onderbouwing van bovenstaande scores

<p>De organisatie heeft tijdens de audit aannemelijk gemaakt over actuele informatie te beschikken m.b.t. de maatschappelijke effecten van haar producten en diensten. Auditoren verwijzen hierbij bv naar 'Resultaten Muzelinck Cuijk 2016-2018 verkort vs LWHE vs3'. De organisatie heeft actuele informatie m.b.t. de tevredenheid, betrokkenheid/bewustzijn, veranderingsbereidheid en behoeften van medewerkers, vrijwilligers en externe stakeholders. Dit blijkt uit documentatie als:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische herijking oktober 2018</li> <li>• Evaluatie NvM 2018</li> <li>• Pilot Schadewijk 2018DEFDEF</li> </ul> <p>en dit beeld is bestendigd tijdens de interviews door de auditoren. De ter inzage geboden documentatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarrekening_2017</li> <li>• Jaarverslag 2015WS</li> <li>• Jaarverslag 2017 OR Muzelinck.</li> <li>• Begroting 2019 DEF</li> <li>• Begroting 2019 PROJECTEN</li> </ul> <p>biedt naar oordeel van de auditoren ruim voldoende zicht op de financiële status en toekomst van de organisatie. Muzelinck legt verantwoording af voor de afspraken die met opdrachtgevers zijn gemaakt. Er zijn geen subsidieverantwoordingen ingezien, maar eea is voldoende aannemelijk gemaakt, bijvoorbeeld tijdens het interview met een beleidsambtenaar en in stukken als 'Tussentijdse evaluatie Stimuleringsregeling Cultuureducatie Basisonderwijs Oss'. In de bijlagen van de zelfevaluatie zijn diverse evaluaties en gespreksverslagen met bijvoorbeeld verenigingen en andere stakeholders bijgesloten. Uit de formulieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordelingsformulier Raamleerplan 2014 HaFaBra Blazers</li> <li>• Gebruik van het beoordelingsformulier HaFaBra examens Blazers</li> </ul> <p>bleeft een aanpak om gewenste resultaten te meten/monitoren. Dit is sterk instrumenteel van karakter, het betreft geen meting van bijdrage aan maatschappelijke effecten. Op de aspecten 'relevante informatie over de mate waarin gewenste resultaten c.q. (bijdragen aan) maatschappelijke effecten zijn gerealiseerd, opvolging concrete verbetermaatregelen en evaluatie', wordt verder door de Auditee op gemerkt:</p> <p>'Het gewenste maatschappelijk effect en de monitoring daarvan zal naar verwachting onderwerp zijn bij het maken van samenwerkingsafspraken met de belangrijkste stakeholders in het komend jaar. Tot nu toe is dit onderwerp met bijv. Brabant Wonen en de drie gemeentes nog niet aan de orde geweest. De landelijke ontwikkeling dat hier steeds meer behoefte aan is, herkennen wij niet in de dagelijkse praktijk. Is wel iets om richting de toekomst rekening mee te houden en beleid op te ontwikkelen. Zeker gezien onze huidige ambitie richting onderwijs en sociaal domein'.</p>
--

De auditoren herkennen in Muzelink is een op output gedreven organisatie en die de komende certificering termijn meer aandacht wil besteden aan het (aantoonbaar) meten van maatschappelijke 'outcome'. Muzelink heeft de afgelopen jaren een enorme transitie doorlopen. De beeldvorming loopt nog achter op de turn around. Het cultuurbedrijf mag het werk van zeer hoge kwaliteit meer onder de aandacht brengen. Een toename van de vraag maatschappelijke kosten/baten te demonstreren valt te verwachten. In de zelfevaluatie is Muzelink op deze aspecten naar oordeel van de auditoren te kritisch geweest op het eigen functioneren. Op basis van de interviews en recente krantenartikelen is dit beeld wat genuanceerd. Tevens is meegenomen dat de Gemeente Oss zich op het standpunt stelt dat 'het maatschappelijk effect nauwelijks meetbaar is te maken'. Historisch gezien is het meten van maatschappelijk effect voor cultuurinstellingen minder van toepassing. Uitgangspunt is dat kunst intrinsieke meerwaarde heeft. Er vindt ook op dit punt maatschappelijk effectmeting geen afstemming plaats tussen de gemeenten waar Muzelink diensten aan verleent.

## 7. Scores en onderbouwing bij de norm Compliance

De organisatie weet aan welke wet- en regelgeving zij moet voldoen.	volledig
De organisatie voldoet feitelijk aan de relevante wet- en regelgeving, ook bij uitbesteding aan derden.	volledig
De organisatie is <i>in control</i> m.b.t. de voor haar geldende wet- en regelgeving	grotendeels
Indien de organisatie niet voldoet aan relevante wet- en regelgeving, dan kan dit goed verklaard worden door de organisatie.	volledig

Totaalscore van de subnormen van 7: 11

### Onderbouwing van bovenstaande scores

Het personeel van Muzelink is -voor zover dat kon worden nagegaan tijdens deze audit- op de hoogte van compliance en regelgeving, bv m.b.t. Arbo en AVG. In de meeste gevallen werkt de organisatie volgens de geldende wet- en regelgeving. Wel zijn enkele minors c.q. lichte afwijkingen vastgesteld (met name mbt Arbo). Over het algemeen is de organisatie in control en dit blijkt onder andere uit documenten als:

- Muzelink memo
- Protocol werkplekinrichting
- Verzuimbeleid
- Preventiemedewerker
- Bijlagen RIE 2018
- Protocol Arbeidsongeval SJABLOON

Tijdens gesprekken met personeel, MT en directie zijn de auditoren (her)bevestigd in dit beeld. De organisatie weet aan welke wet- en regelgeving zij moet voldoen. Gezien de schaalgrote van onze organisatie maakt Muzelink gebruik van externe deskundigen, vooral op het gebied van HR en Financiën. Zij kennen de organisatie en adviseren steeds m.b.t. veranderende wet- en regelgeving en helpen mee dit in de praktijk te implementeren. Een voorbeeld betreft de richtlijnen met het bewaren van documenten, zowel fysiek als digitaal (zie document Bewaartermijnen).

Uit de Toetsbrief RIE 31072018 blijkt dat de organisatie op onderdelen aantoonbaar voldoet aan de relevante wet- en regelgeving, ook bij uitbesteding aan derden. Er is gedurende de transitie door het MT veel aandacht besteed aan 'compliance'. Er zijn tal van procedures geïmplementeerd om te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving. Belangrijkste onderwerpen van de afgelopen periode waren BHV, Arbo, RIE, voldoende scheiding van taken en verantwoordelijkheden (ook procesmatig), aantoonbaarheid van volledigheid van opbrengsten en AVG. De organisatie is kortom grotendeels in control m.b.t. de voor haar geldende wet- en regelgeving.

### III. Conclusie

#### Samenvatting van resultaten

##### Basis module

Certificeringsnormen	Oordeel
Missie, visie, strategie en beleid en Opdrachtnemerschap	8
Middelen	8
Mensen	8
Samenwerking	7
Producten & Diensten	8
Resultaten en verantwoording	6
Compliance	11
<b>Totaal</b>	<b>56</b>

##### Oordeel en onderbouwing m.b.t. toekomstbestendigheid van de organisatie

Muzelinck ontwikkelt zich steeds meer als een betrokken, innovatieve netwerkorganisatie die meebeweegt en anticipeert op de behoefte in de samenleving. Als regisseur van de culturele levensloop wil het cultuurbedrijf actieve kunstbeoefening initiëren, faciliteren en organiseren. De organisatie acteert steeds meer op 3 markten, die andere eisen stellen aan de organisatie:

- VT markt: snelheid en kwaliteitsproposities
- Onderwijs: structurele samenwerking en hoogwaardige vakdocenten
- Cultuurparticipatie: inspelen op sociaal-maatschappelijke problematiek en gemeenten meenemen in deze opgave

Zij doet dit steeds effectiever onder andere door de sterke ontwikkeling van de competenties van de medewerkers. Zowel de medewerkers als het bestuur (vanaf december RvT) en de directeur (vanaf december Directeur-bestuurder) hebben een open en kritische houding, waarbij steeds gekeken wordt naar hoe dingen beter en zo nodig anders en effectiever kunnen. Door aan te sluiten bij de behoefte en vanuit co-creatie te werken ontstaat draagvlak en daarmee bestaansrecht. Muzelinck doet dit vanuit een inmiddels (voor een culturele instelling) gezonde financiële positie met een kleine reserve. Hiermee staat er over de hele linie van de CBCT-normen een toekomstbestendig cultuurbedrijf, met naar oordeel van de auditoren gangbare bedrijfsrisico's. De toekomstbestendigheid van de organisatie kan verder worden versterkt door minder afhankelijk worden van concurrerende VT markt en te blijven bouwen aan een bredere financiële mix. Dit is vooral een kwestie van de ingeslagen strategie krachtig en standvastig tot uitvoer brengen.

##### Oordeel en onderbouwing m.b.t. (maatschappelijk) effect van de organisatie als gevolg van de behaalde resultaten

Muzelinck sorteert maatschappelijk effecten. Dat wordt in de praktijk gezien, gehoord en gevoeld. Dit effect moet echter concreter, zichtbaarder en groter worden gemaakt de komende jaren. Muzelinck is zich hiervan bewust en is ook bereid om hieraan te werken. Er lopen als initiatieven om verder te investeren in de netwerkorganisatie, c.q. de relaties met de netwerkpartners. Door te werken vanuit een actuele behoeftes en/of problematieken, dit te meten, monitoren en er verslag van te doen, kan het (maatschappelijk) effect van de organisatie worden versterkt en verder ontwikkeld.



## IV. Verbeterpunten op basis van de audit

### Basismodule

#### Missie, visie, strategie en beleid en opdrachtnemerschap

-De doelen , c.q. gewenste resultaten kunnen consequenter SMART- worden geformuleerd en geïmplementeerd  
-De markt van dans, toneel en muziek kent veel particulier initiatief. Vooral het particuliere aanbod en digitale aanbod plaatsen vraagtekens bij het klassieke business model. De subsidie-opdracht stuurt nog op de deels achterhaalde opdracht (klassieke muziekschool).

#### Mensen

-De overgang van Raad van Bestuur naar Raad van Toezicht stelt aanvullende eisen aan nieuwe directeur-bestuurder, met name waar het de financieel-administratieve processen betreft (afhankelijkheid accountant).  
De oplossing om meer projectinkomsten te genereren stelt hogere eisen aan projectadministratie, fondsenwerving en het besturingsmodel. Deze projecten moeten zichzelf kunnen bedruipen, en moeten desnoods 'los geknipt' kunnen worden indien dit niet het geval is.  
-Het procesmatig werken beperkt zich op het moment tot financiën en projectmatig werken. De stap naar meer procesmatig werken moet verder worden doorgezet.  
-Het strategisch HRM beleid kan worden samengevat in 1 integraal plan

#### Middelen

-Afhankelijkheid van subsidiebedragen wordt door bestuur als nog te hoog in geschat. Bovendien is de positie van de Gemeente Oss hierin dominant.  
-Muzelinck wordt aanbevolen de ontwikkeling van de centrumontwikkeling op de voet volgen en positie van de 'achterblijvers' te borgen  
-M.b.t. middelen menen klanten leegstand te constateren van ruimten. Samenwerking met dagbesteding zou dit mogelijk kunnen verlichten.  
-Het onderwijs stelt geïnteresseerd te zijn in het leasen van muziekinstrumenten/materialen. Deze mogelijkheid bestaat nu niet.  
-Verder loopt na overname door Muzelinck van het marktplaatssysteem 'Cube' niet goed. Er lijkt iets mis te gaan in de aansluiting tussen de front end en back office, waardoor het inkopen van kunstaanbod moeizaam verloopt  
-Feedback van klanten (muzieklessen) B2C -lokalen zijn soms gehorig (m.n. bij slagwerk en trompet) -instrumentarium blokfluiten is verouderd

### Samenwerking

M.b.t. het onderwijs

- Het onderwijs (B2B) toont zich ontevreden in de auditgesprekken over het feit dat er geen/onvoldoende vakdocenten zijn. Muzelinck heeft de scholen geholpen met het aanvragen van subsidies, maar kan nu geen vakdocenten leveren. De onderwijspartners krijgen nu geld en moeten zich verantwoorden. Waarom is hierover niet gecommuniceerd? Muzelinck zou via het onderwijs kunnen polsen of parttime docenten muziekonderwijs kunnen/willen verzorgen.
- Scholen zien graag een actievere rol van Muzelinck in kunstproeverijen voor kinderen uit achterstandswijken en meer naschools aanbod (naar de doelgroepen toe met decentraal aanbod) . Het kunstaanbod oogt nu soms te elitair.
- Muzelinck zou nog meer regie mogen voeren over de toegang van muziekverenigingen tot scholen, kortom een bundeling van het nu versnipperde aanbod
- Het onderwijs verwacht van Muzelinck een meer proactieve en zelf agressieve marktwerking (vergelijk Mad Science). De scholen moeten nu als het ware aan Muzelinck trekken. Marketing zou verder versterkt moeten worden.
- M.b.t. tot samenwerking het ingeslagen pad van netwerkontwikkeling, relatiebeheer, behoefteonderzoek en meerjarige samen samenwerking met kracht doorzetten, vooral m.b.t. cultuureducatie
- Het meten van maatschappelijke effecten en sturing hierop verdient de komende certificeringsperiode extra aandacht

### Producten en diensten

- Klassieke partners (muziekverenigingen/harmonie, ed.) vrezen voor uitholling van de 'core business' van Muzelinck. Van afstand verwachten zij meer urgentie. Vooral waar het laagdrempelig aanbod betreft dicht op de doelgroep (bv in de kleine kernen) en zichtbaarheid in het onderwijs. Het blijven bieden van podia voor kinderen (bv tijdens de nacht van Muzelinck) is van groot belang. Aanbevolen wordt te beoordelen hoe -strikt binnen de huidige strategie- hieraan tegemoet kan worden gekomen.
- Het procesmatig werken in de primaire processen behoeft de komende jaren verder aandacht

### Resultaten en verantwoording

- Het meten van maatschappelijke kosten/baten verdient de komende perioden extra aandacht, zeker indien Muzelinck steeds nadrukkelijker wil inspelen op de sociaal-maatschappelijke problematiek van de drie gemeenten.
- Het cultuurbedrijf mag het werk van zeer hoge kwaliteit meer onder de aandacht brengen

### Compliance

- Personeel is op de hoogte van compliance en regelgeving, bv m.b.t. Arbo en AVG. Toepassing in de praktijk behoeft meer controle (staat soms ver af van de medewerkers). Het afhechten van de interne organisatie behoeft derhalve op dit punt verder aandacht.

### Overige opmerkingen en aanbevelingen van de auditor(en) buiten de normen:

- De transitie van een klassieke muziekschool naar een breed modern cultuurbedrijf met kracht voortzetten
- Muzelinck wordt aanbevolen in te spelen op de kans om inhoud te geven aan de nieuwe cultuurnota Gemeente Cuijk