



# Verbinden

*'Art4U op weg naar 2020'*

Een toekomstbestendige organisatie

## Voorwoord

In de huidige snel veranderende wereld is het van belang om als organisatie voortdurend mee te bewegen. Om die reden is reeds in 2011 binnen Art4U een fundamenteel proces van herbezinning opgestart rondom kerntaken en legitimiteit. Het behoud van de culturele basisstructuur, met inbegrip van goede en heldere afspraken met subsidiegevers, is voor Art4U centraal uitgangspunt bij dat veranderingsproces.

Uit tal van onderzoeken en rapporten blijkt dat de aanwezigheid van een goede culturele infrastructuur positief bijdraagt aan een aantrekkelijk leef- en vestigingsklimaat voor burgers en bedrijven, maar tegelijkertijd zien we dat de gemiddelde bestedingsruimte van gemeenten en die van burgers afneemt als gevolg waarvan bestaande verworvenheden onder druk komen staan. Art4U ziet het als een belangrijke opdracht om muziekonderwijs te faciliteren en toegankelijk te houden: vindbaar, herkenbaar, laagdrempelig, stimulerend en betaalbaar.

Om die taak goed te kunnen uitvoeren transformeert Art4U naar een compactere, efficiënt en doelmatig ingerichte nieuwe organisatie waarbij met minder mensen en middelen de doelen toch bereikt worden.

Dit plan formuleert antwoorden op de vragen rond vormgeving van het transformatieproces. Het geeft bestuur, directie, OR en medewerkers inzicht in het hoe en waarom van de gewenste veranderingen en de keuzes die met betrekking daartoe gemaakt worden.

De eerste versie van dit bedrijfsplan, opgesteld voor intern gebruik, is in het voorjaar van 2015 door het bestuur vastgesteld. Op meerdere punten zijn voornemens inmiddels (medio 2016) al in concrete acties omgezet om tot de gewenste bijstellingen te komen.

In de openingszin van dit voorwoord wordt het al aangegeven: we leven in een snel veranderende wereld. Nu, ruim een jaar na de eerste publicatie van dit bedrijfsplan, is het om die reden op onderdelen door de tijd ingehaald. Om de consistentie van het totale plan te behouden is dit ten opzichte van de versie uit maart 2015 uitsluitend geactualiseerd op die punten waar de voortschrijdende tijd andere inzichten heeft doen ontstaan of waar besluiten zijn genomen als gevolg waarvan er wijzigingen aan de orde zijn.

Zo is de uitwerking en verdere invulling van de samenwerking tussen de Veldhovense culturele instellingen een thema dat in dit Art4U plan nog maar beperkt aandacht krijgt maar wat zeker aan de belangrijke strategische thema's zal worden toegevoegd. Ook zijn er ten aanzien van de huisvesting in Veldhoven inmiddels ingrijpende besluiten genomen.

Jack Gooyaers,  
directeur Art4U  
mede namens het bestuur Art4U.

## Management samenvatting

In het eerste hoofdstuk wordt een schets gegeven van de organisatie en het krachtenveld waar deze zich in bevindt. De visie en missie, niet fundamenteel bijgesteld maar aangescherpt, komen aan de orde alsmede een kort beeld van de sector. Globaal genomen is er sprake van twee grote bewegingen waar de organisatie mee geconfronteerd wordt.

De eerste daarvan is een terugtrekkende overheid. Hoewel er onmiskenbaar belang gehecht wordt aan de aanwezigheid van een goede culturele infrastructuur, voorkomt dit niet dat de lokale overheden, door de financiële omstandigheden gedwongen, zich genoodzaakt zien te bezuinigen op tal van uitgaven waaronder die voor kunst en cultuur. Instellingen voor kunsteducatie zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van die financiering.

De andere beweging is dat er over de afgelopen jaren een gestage daling waarneembaar is van de cursisten aantallen. Die daling loopt weliswaar in de pas met de ontgroening, jeugd is immers de belangrijkste doelgroep van Art4U, maar het zou gevaarlijk naïef zijn om de terugloop in cursisten louter daaraan te wijten.

In het tweede hoofdstuk, de interne analyse, wordt hier nader op ingegaan. Kernpunt van de problematiek is de financiering van de diensten. Art4U ziet het als een maatschappelijke opdracht muziekonderwijs laagdrempelig en zo toegankelijk mogelijk te houden. De realisatie van het educatieve proces op het gebied van muziek is arbeidsintensief. Door middel van robotisering of automatisering is hier amper winst te behalen. De financieringsproblematiek wordt nog eens versterkt door het uitblijven van de indexering van de budgetten en de autonome stijging van tal van andere niet beïnvloedbare kostenposten waarvan huisvesting een belangrijke component is.

In het derde hoofdstuk wordt de omgeving verkend waaruit blijkt dat er volop kansen aanwezig zijn. Vooral de ontbrekende professionele expertise op het gebied van muziekonderwijs in het reguliere basisonderwijs biedt Art4U mogelijkheden om op in te spelen. Daarbij een verbinding leggen met de voor de lokale omgeving maatschappelijk relevante amateurkunstverenigingen is van belang. Hoewel dit beleid ondersteund wordt door dat van de landelijke overheid, is dit de koers die Art4U al geruime tijd voert, maar welke geoptimaliseerd en geïntensiveerd zal moeten worden naast het realiseren van meer differentiatie in het aanvangsonderwijs.

De confrontatie van de in- en externe analyse, die in het vierde hoofdstuk uitgewerkt wordt, leidt onder meer tot de volgende strategische issues:

- het versterken en structureel borgen van de relaties met het onderwijs en de amateurkunst
- het ontwikkelen van vraag-georiënteerde diensten voor het onderwijs
- het innoveren van het aanvangsonderwijs zodat dit beter aansluit bij de diversiteit van de vraag
- het sterk verminderen van kosten.

Deze strategie is noodzakelijk om de positionering en maatschappelijke relevantie van Art4U te versterken en te optimaliseren.

In het vijfde hoofdstuk ten slotte wordt aan de hand van het model Canvas van Osterwalder en Pigneur een business model van Art4U uitgewerkt.

## Inhoud

Voorwoord.....	2
Management samenvatting .....	3
Inhoud.....	4
1. Inleiding en probleemstelling .....	6
1.1 Beschrijving huidige situatie.....	6
1.2 Ontwikkelingen in de sector.....	8
1.3 Visie en Missie .....	8
1.4 Afbakening en probleemstelling .....	10
2. Bevindingen in de organisatie/ interne analyse .....	11
2.1 Analyse bedrijfskundige velden.....	11
2.2 Sterktes en zwaktes.....	18
3. Omgevingsanalyse .....	19
3.1 Welke externe ontwikkelingen zien we .....	19
3.2 Markt- en concurrentie analyse .....	20
3.3 Veldraadplegingen .....	22
3.4 Kansen en bedreigingen .....	23
4. De nieuwe Strategie .....	24
4.1 Confrontatie matrix.....	24
4.2 Strategische analyse / issues.....	25
4.3 Vertaling naar de praktijk: welke lijnen gaat Art4U uitzetten?.....	26
5. Vertaling naar een nieuw bedrijfsmodel .....	28
5.1 Klantsegmenten .....	29
5.2 Waarde proposities .....	30
5.3 Kanalen.....	30
5.4 Klantrelaties.....	31
5.5 Inkomstenbronnen.....	31
5.6 Kernresources.....	31
5.7 Kernactiviteiten .....	32
5.8 Kernpartners.....	32
5.9 Kostenstructuur.....	33

Bijlagen .....	34
bijlage 1 notitie: Een toekomstbestendig Art4U .....	34
bijlage 2 deelnemerscijfers cursusmarkt en onderwijs .....	38
bijlage 3 organisatiestructuur .....	40
organigram bestaande situatie .....	40
organigram nieuwe situatie .....	40
bijlage 4 curriculum instrumentaal/vocaal bestaand en nieuw .....	41
bijlage 5 tarieven overzicht .....	43
bijlage 6 profiel kerndocent .....	44
bijlage 7 marketing en segmentering nader beschouwd .....	45
bijlage 8 kostenstructuur .....	49
bijlage 9 formatie overzichten .....	50

## 1. Inleiding en probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt allereerst een beeld geschetst van de organisatie en vervolgens ingegaan op de actuele omstandigheden welke aanleiding geven tot dit bedrijfsplan. Na een kort sectorbeeld worden de visie en missie nog eens expliciet belicht en sluit dit hoofdstuk af met de afbakening en probleemstelling van het bedrijfsplan.

### 1.1 Beschrijving huidige situatie

Art4U, voorheen Stichting Veldhovense Muziekschool (opgericht in 1963) verzorgt in Veldhoven (44.000 inwoners) al ruim 53 jaar muziekonderwijs. Vanwege het goede en degelijke imago, de gezonde financiële situatie, maar vooral de stabiliteit van de instelling is Veldhoven in 2005 benaderd door de naburige gemeenten Bergeijk (18.000 inwoners) en Eersel (18.000 inwoners) met het verzoek te onderzoeken of het volledige muziekonderwijs in genoemde gemeenten overgenomen zou kunnen worden. Als sluitstuk van een proces dat medio 2005 gestart is, heeft de Stichting Veldhovense Muziekschool per 1 augustus 2007 van de gemeenteraden van Veldhoven Bergeijk en Eersel, groen licht gekregen om met een nieuwe, samengevoegde organisatie te starten. Na een vliegende start per 1 augustus is in de loop van het cursusjaar 2007-2008 een nieuwe naam en huisstijl ontwikkeld die rond maart 2008 gepresenteerd is. '**Art4U muziek dans theater educatie**' werd de nieuwe naam van de organisatie die daarmee een forse groei gerealiseerd heeft.

De organisatie werd anno 2014 geleid door een tweehoofdige directie. In 2014 zijn er bij Art4U 40 docenten werkzaam waarvan er 4 staffuncties vervullen. In de onderwijsondersteunende diensten zijn 9 medewerkers actief en er wordt met 6 vrijwilligers gewerkt.<sup>1</sup> Art4U telt ruim 26 fte's, is actief in 3 gemeenten met elk een hoofdlocatie en tal van (10) dependances. De regio telt c.a. 32 scholen waarvan 30 voor het basisonderwijs en 2 voortgezet onderwijs, ruim 35 muziekverenigingen waarvan 14 korpsen en 30 koren.

Het dienstenpakket bestaat uit oriënterend muzikaal aanbod, instrumentale- en vocale **cursussen**. Er wordt een variëteit aan samenspelmogelijkheden geboden waarbij amateurmuzikanten onder leiding van professionele docenten het geleerde in de praktijk kunnen brengen en met elkaar kunnen musiceren. Het merendeel van de leerlingen zijn jeugdigen maar ook volwassenen kunnen gebruik maken van het aanbod. Zij betalen daarvoor een hogere, doorgaans kostendekkende bijdrage. Nog afgezien van het publiek dat de vele activiteiten en presentaties bezoekt, worden verspreid over alle locaties wekelijks c.a. 1.300 leerlingen bereikt die samen ruim 1.500 lessen volgen.<sup>2</sup>

Voor nagenoeg alle **amateurkunst** muziekverenigingen in het werkgebied worden de opleidingen voor de leden verzorgd die volgens een landelijk vastgesteld curriculum, het hafa raamleerplan, verlopen. Daarnaast faciliteert Art4U de amateurkunst, onderhoudt contacten met de opleidingscommissies door middel van een coördinator en helpt bij het vormgeven van projecten voor het reguliere onderwijs.

Voor de **scholen** in het werkgebied worden lang- en kortlopende projecten zoals De Muzieklup, Instrumenten Proeven, Windkracht 6, De Bus gemist, AMV lessen, Blazersklassen, ondersteuning bij het schoolorkest, hulp bij musicals en presentaties of opnames maken van een schoollied gerealiseerd. De onderwijscoördinatoren van Art4U geven vorm aan dit vraaggerichte aanbod waarmee zo'n 60% van de c.a. 6.000 kinderen in het reguliere onderwijs bereikt worden.<sup>3</sup>

De huidige ontwikkelingen dwingen de organisatie tot een herbezinning op de strategie om missie en bijbehorende doelen te kunnen blijven realiseren. Als gevolg van de veranderde economische situatie staan de Veldhovense subsidiestromen al sinds 2012 onder druk. Alle vier de Veldhovense

---

<sup>1</sup> Voor een actueel organigram zie bijlage 3

<sup>2</sup> Er zijn cursisten die meerdere cursussen volgen

<sup>3</sup> Voor deelnemers-cijfers cursusmarkt en onderwijs zie bijlage 2

culturele instellingen<sup>4</sup> hebben in de periode 2012 tot en met 2015 te maken gehad met een vermindering van de subsidie van gemiddeld ruim 9%. Daarnaast zijn kosten gestegen door indexering van huur, stijging van loonkosten door Cao-aanpassingen, verhoging van pensioenverplichtingen, alle niet beïnvloedbare kosten. De werkelijke vermindering van het besteedbaar budget komt als gevolg daarvan op bijna 18%. De instellingen hebben de eerste bezuinigingsronde op kunnen vangen door de kaasschaaf te hanteren of, soms ook ingrijpender, structureel te reorganiseren. De huidige aangekondigde Veldhovense bezuinigingsronde die voor de 4 culturele instellingen samen op € 800.000,-- bepaald is, dwingt tot een fundamenteel andere benadering.

Los van deze nieuw aangekondigde Veldhovense bezuiniging waren bestuur en directie van Art4U reeds in 2011 een grondig proces van herbezinning gestart<sup>5</sup> om de organisatie toekomstbestendig te krijgen.

Hoewel klanttevredenheidsonderzoek uit 2011 aantoonde dat bestaande klanten van Art4U bovengemiddeld tevreden zijn, was dit voor Art4U geen reden om achterover te leunen. De economische crisis geeft veel druk op de gemiddelde bestedingsruimte van de burgers waardoor muziekcursussen voor sommigen onbereikbaar worden. Art4U ziet het als een maatschappelijke taak om het muziekonderwijs toegankelijk te houden: vindbaar, herkenbaar, laagdrempelig en betaalbaar.

De muziekverenigingen in de regio hechten belang aan continuïteit en kwaliteit van de opleidingen. De hoogte van de lesgeldbijdrage wordt door hen vaak genoemd als aandachtspunt. De aanwas van nieuwe leden is voor korpsen een grote zorg. Art4U ziet het als een maatschappelijke taak om in goed overleg en samenwerking met de korpsen naar oplossingen te zoeken voor de genoemde punten van zorg.

Voor de scholen in het werkgebied is incidenteel aanbod, hoe flitsend en didactisch verantwoord het ook is, niet meer interessant. De aandacht die aan cultuur en kunstzinnige vorming besteed wordt moet passen in en ondersteunend zijn aan het schoolwerkplan. Wanneer kunst en cultuur in een doorlopende leerlijn geborgd zijn, is de kans het grootst dat leerlingen kunstzinnig gedrag internaliseren. De aansluiting bij de kerndoelen moet aanwezig zijn en er moet verbinding zijn met het naschoolse aanbod. De programma's moeten voor de scholen betaalbaar zijn en een impuls geven aan de deskundigheidsbevordering van de leerkrachten.

---

<sup>4</sup> Bibliotheek Veldhoven, Theater De Schalm, Museum 't Oude Slot en muziekschool Art4U

<sup>5</sup> In 2011 is de beleidsnotitie "Art4U in beweging" opgesteld.

## 1.2 Ontwikkelingen in de sector

In Nederland waren er in 2008 219 formeel geregistreerde centra voor de kunsten. Anno 2012 waren er dat 153 en per 1 januari 2015 stond de teller op pakweg 120. Deze instellingen bieden cursussen aan op de vrijetijdsmarkt in alle kunstdisciplines: beeldend, dans, drama, muziek, literatuur, audiovisueel en nieuwe media, binnen een divers pakket van cursussen voor jong en oud, van kortlopend en oriënterend, tot en met langdurige trajecten die aansluiten bij het niveau van de kunstvakopleidingen.

Volgens de meest recente cijfers van het sectorinstituut amateurkunst<sup>6</sup> heeft Nederland ongeveer 7,3 miljoen amateurkunstenaars van 6 jaar en ouder; 48% van de Nederlandse bevolking doet aan kunstbeoefening. Onder die amateurkunstenaars zijn er 2,4 miljoen muzikanten, 33% van het totale aantal beoefenaars, 16% van de Nederlandse populatie doet dus actief iets aan muziek.

Gemeenten zijn de financiers van de centra voor de kunsten. Soms is de instelling publiekrechtelijk of zelfs direct ondergebracht in de organisatie van de gemeente, maar evenzo vaak is de instelling geprivatiseerd. Voor de financiering maakt dit weinig uit. Centra voor de kunsten zijn gemiddeld voor 75% van hun exploitatie inkomsten afhankelijk van subsidies en kunnen niet bestaan zonder deze financiering van de lokale overheden.

De afgelopen decennia is een duidelijke trend naar schaalvergroting waarneembaar geweest. Daar waar in 1993 de sector kunsteducatie nog ruim 260 instellingen kende was dat aantal in 2012 met ruim 40% afgenomen en gedaald naar 153. Dit is weliswaar een enorme daling, maar aanvankelijk heeft verdergaande professionalisering, waarvoor een zekere mate van schaal nodig is, geleid tot het ontstaan van grotere, vaak regionaal opererende, instellingen. Het totale omzetvolume binnen de sector is tegelijk met de afname van het aantal instellingen nagenoeg gelijk gebleven<sup>7</sup>. In de laatste jaren is echter een kentering zichtbaar. Naast fusies is er ook sprake van vermindering van het aantal instellingen op grond van faillissement of beëindiging bedrijfsvoering. Deze omslag is af te meten aan het voor het eerst sinds 2011 dalende totale omzetvolume binnen de sector.

De sector is op dit moment aan snelle en ingrijpende veranderingen onderhevig. Meerdere aspecten spelen daarbij een rol waarvan het legitimeringsvraagstuk, bezuinigingen, en het overeind houden van opgebouwde culturele infrastructuur, de belangrijkste zijn. Wat precies de uitkomsten zullen zijn van al de ontwikkelingen is nu nog moeilijk in te schatten. Er leeft wel zorg in het veld en bij het ministerie over een mogelijk afkalven van de lokale voorzieningen, als gevolg waarvan bestaande ketens voor de cultuureducatie van burgers sterk kunnen verzwakken.<sup>8</sup>

## 1.3 Visie en Missie

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Jongeren die nu opgroeien zullen voor een groot deel terecht komen in beroepen en functies die nu nog niet bestaan. Een open, kritische houding, de mogelijkheid om zaken van verschillende kanten te bezien, zelfkennis, zich kunnen verhouden tot andere zienswijzen; allemaal vaardigheden die worden gestimuleerd door het actief omgaan met kunst en cultuur. Om zich staande te houden in de samenleving, ook in de toekomst, zijn deze vaardigheden onontbeerlijk. Kunst- en cultuureducatie dragen bij aan die vaardigheden en aan een inclusieve samenleving waar deelnemers hun plek nemen en begrip kunnen opbrengen voor andere culturen.

Kunst en cultuur leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan het welzijn van de bevolking en zijn daardoor van belang voor een goed vestigingsklimaat. In een omgeving waar aandacht is voor kunst en cultuur is het prettig wonen en leven. Het bezig zijn met kunst en cultuur is voor jongeren en

<sup>6</sup> Amateurkunst: feiten en trends, Kunstfactor, Utrecht 2011

<sup>7</sup> Trendanalyse en benchmark sector kunsteducatie 2012, Kunstconnectie, Utrecht juni 2014

<sup>8</sup> Bron: Geert Drion (uit: ontwikkelingen in de sector/ een nieuw bedrijfsmodel voor een kunstencentrum)



ouderen een manier om zich thuis te voelen in een dorp, stad of regio, om zichzelf een zinvolle dagbesteding te geven, actief te blijven en deel te nemen aan de maatschappij. Culturele uitingen door amateurs en professionals geven kleur en eigenheid aan een woonomgeving, dorp of stad. Cultuur emancipeert, integreert en bevordert de sociale cohesie<sup>9</sup>. In de huidige wereld wordt veel geautomatiseerd en gerobotiseerd. Creativiteit laat zich niet automatiseren en ook daarom is kunstonderwijs zo belangrijk voor de samenleving.

De gemeentelijke overheden hebben een taak ten aanzien van het creëren en in stand houden van een cultureel klimaat, een culturele infrastructuur waarbinnen de bevolking toegang heeft tot kunst en cultuur om te voorkomen dat grote groepen daar anders van verstoken blijven. Dit doen zij door goede prestatieafspraken te maken met betrokken partijen binnen de gemeenten.

Kunst- en cultuureducatie, zoals die deel uitmaken van de culturele infrastructuur in de gemeenten Bergeijk, Eersel en Veldhoven is in de visie van Art4U gestoeld op drie pijlers:

- **Het verzorgen van vraaggeoriënteerde activiteiten voor het reguliere onderwijs, zowel binnen- als buitenschools zodanig dat die aansluiten bij de ambities en mogelijkheden van de afzonderlijke scholen en dat deze activiteiten ondersteunend zijn aan de schoolwerkplannen.** Belangrijk onderliggend gegeven is dat met dit vraaggerichte aanbod, alle kinderen van deelnemende scholen bereikt worden en niet alleen diegenen die zich uit eigen beweging bij de instelling aanmelden. Kinderen kunnen alleen na kennismaking met kunst en cultuur (muziek) een bewuste keuze maken of zij zich daarin verder willen ontwikkelen. Bij dit aanbod is sprake van een doorlopende leerlijn en het sluit naadloos aan bij de activiteiten in het kader van de brede school, de invulling dagarrangementen en het cursorische buitenschoolse onderwijs.
- **Het verzorgen van laagdrempelig, cursorisch muziekonderwijs** met een breed toegankelijke basis waarin oriënteren en stimuleren kernwoorden zijn. Een logisch vervolg op de verkennende fase, deels binnen- en deels buitenschools, is verbreden en verdiepen en tenslotte, een onmisbaar onderdeel van de keten: het kunnen excelleren. Geen top zonder brede basis en geen middenveld zonder top. De top zorgt voor de voorbeeldfunctie naar de basis zodat die geprikkeld wordt om zich te blijven ontwikkelen. Deze lijn kan als een piramide gezien worden: breed aan de basis en smal aan de top.
- **Scholing van, ondersteuning van, en dienstverlening aan georganiseerde amateurkunstbeoefenaars.** Niet alleen de zorg voor de kwaliteit en continuïteit van de opleidingen speelt hier een rol maar ook het meedenken en faciliteren van verenigingen ten behoeve van hun positionering en het mede versterken van hun maatschappelijke betekenis.

Als onderdeel van het kernbeleid gericht op de drie genoemde pijlers wil Art4U daarom ook **als spil, ontmoetingsplek en informatiepunt in het kunst- en cultuureducatie netwerk fungeren**. Dit krijgt gestalte door middel van presentaties en interacties met professionele en amateurkunstenaars, het leveren van een bijdrage aan festivals en het organiseren van activiteiten voor de gemeenschap.

Het beleid dat op bovenstaande wijze vormgegeven wordt, vraagt om een gestructureerde en georganiseerde aanpak waarbij niet alleen de verschillende werkvelden bereikt worden, maar waarbij vooral ook de interactie en samenhang tussen die velden gestimuleerd en bewaakt wordt en de onderlinge relaties tussen alle (culturele) partners. Het is om die reden dat dit bedrijfsplan de titel “verbinden” heeft meegekregen.

Wil dergelijk beleid gestalte krijgen dan zal een maatschappelijke partij hiervoor de verantwoording moeten nemen. Dit betekent geïnstitutionaliseerde kunst- en cultuureducatie. Subsidiënten geven

---

<sup>9</sup> Gerard Marlet/ Clemens van Woerkens: Atlas voor gemeenten 2007, Thema Cultuur

richting aan het gewenste beleid en de instelling voert dit uit, is beleidsinitieënd, ontwikkelt en legt daarover verantwoording af.

Gezamenlijk dragen opdrachtgever en opdrachtnemer zorg voor het in stand houden van:

- De ontwikkeling van vraaggeoriënteerde projecten voor het reguliere onderwijs zodat alle kinderen uit het werkgebied in contact kunnen komen met kunst (muziek)
- Laagdrempelig en toegankelijk kunstonderwijs voor vooral jonge burgers: zichtbaar, vindbaar, bereikbaar en betaalbaar
- Een vitale amateurkunst
- Een aanspreekpunt voor alles wat met kunst (muziek) in het onderwijs te maken heeft
- Diensten en producten die voldoen aan de kwaliteitsnormen welke landelijk gesteld worden
- Een breed en gevarieerd pallet van opleidingen waarin niet alleen commerciële instrumenten en activiteiten opgenomen zijn
- Aandacht voor getalenteerden maar ook voor de minder begenadigden en hen die vanwege leer- en/of ontwikkelingsproblematiek bijzondere aandacht nodig hebben en/of voor andere bijzondere doelgroepen
- Het faciliteren, creëren en aanbieden van tal van mogelijkheden waarbij amateurs de geleerde vaardigheden met elkaar kunnen beoefenen
- Een ontmoetingsplek waar culturele (muzikale) evenementen plaats kunnen vinden waarbij amateurs en professionals elkaar kunnen ontmoeten en wederzijds inspireren

De missie van Art4U is:

***“Art4U wil muziek naar alle kinderen brengen maar ook alle anderen in het werkgebied stimuleren om actief kennis te maken met kunst en cultuur, in het bijzonder muziek en zich daarin te ontwikkelen.”***

Muziek is een krachtig middel om in contact te komen met je innerlijke gevoelens. Door met elkaar te musiceren kun je contact maken met anderen. Muziek verbindt!

Citaat van een kind uit een leerorkest op een basisschool<sup>10</sup>:

*“Ik krijg een blij gevoel van muziek maken”*

Op basis van actieve kennismaking met kunst is iedereen in staat zijn of haar eigen creatieve mogelijkheden en ambities te ontdekken en kan daardoor een keuze maken om zich te bekwamen, ontwikkelen of scholen als kunstamateur, als individu, in samenwerking met anderen of als lid van een muziek-, dans-, toneel- of andere vereniging.

## **1.4 Afbakening en probleemstelling**

In dit bedrijfsplan is gekozen voor een “zo integraal mogelijke” organisatie doorkijk. De centrale vraagstelling is drieledig:

*“op welke wijze wordt Art4U toekomstbestendig gezien de omstandigheid dat er komende jaren fors bezuinigd wordt op de subsidie?”*

*“met welk business model kan Art4U het best die toekomst tegemoet treden?”*

*“welke stappen dienen gezet te worden, in volgorde en tijd, om dat doel te bereiken?”*

---

<sup>10</sup> Uit: “Een interview met leerlingen uit groep 5 en 6 van het leerorkest van de J.P Coenschool.” Hoofdstuk uit: “Zo werkt instrumentaal muziekonderwijs op school.” Een Publicatie van: Expertisecentrum Leerorkest 2016.

## 2. Bevindingen in de organisatie/ interne analyse

Het interne onderzoek en analyse daarvan resulteren in **sterktes en zwaktes**.

Hierbij worden de volgende 8 bedrijfskundige velden nader beschouwd:

1. Strategie en beleid
2. Marketing en communicatie
3. HRM, mens en organisatie, cultuur
4. ICT en administratie
5. Financiën
6. Structuur en sturing
7. Innovatie en ontwikkeling
8. Huisvesting

### 2.1 Analyse bedrijfskundige velden

#### 2.1.1 Strategie en beleid

Het 3-pijlerbeleid waar in paragraaf 1.3 (visie) over gesproken wordt is niet vreemd voor Art4U. Al jarenlang is naast de traditionele cursusmarkt aandacht voor de beleidsterreinen onderwijs en amateurkunst en de integratie en verbinding daarvan. Gesteld kan worden dat Art4U hierbij een voorsprong heeft opgebouwd ten opzichte van een landelijk gemiddelde hierin. Niet zozeer het leveren van vraaggerichte diensten aan het onderwijs waar meerdere instellingen ervaring mee hebben, maar vooral het betrekken van de georganiseerde amateurkunst (harmonieën, fanfares en orkesten) daarbij. De relaties met scholen en de korpsen in de regio zijn mede door dat consequente beleid goed te noemen. De aandacht voor deze beleidsterreinen heeft een goede bijdrage geleverd aan de positionering van Art4U.

Art4U ontleent een belangrijk strategisch voordeel aan het huisvesten, het werkgeverschap<sup>11</sup> van de cultuurcoaches, de functionarissen die voor de gemeenten Bergeijk, Eersel, maar ook Bladel, de intermediairs zijn voor het regionale cultuuraanbod naar de scholen. In Veldhoven ligt dat anders, daar is de combinatiefunctionaris cultuur bij de welzijnsorganisatie Cordaat gehuisvest. Via deze culturele matchmakers (combinatiefunctionarissen) kan Art4U verbinding maken met het onderwijs.

#### 2.1.2 Marketing en communicatie

Het belang dat ouders (van jonge cursisten) in het verleden hechtten aan muziekeducatie was evident en leidde bij velen als vanzelfsprekend tot een stimulans en keuze voor muziekonderwijs. Lang heeft de muziekschool het zich dan ook kunnen permitteren op grond van haar tamelijk monopolistische positie weinig inspanningen te doen op het gebied van acquisitie. De in de organisatie aanwezige expertise op het gebied van marketing is als gevolg daarvan gering. Onder andere de ontgroening, toename van substituut aanbieders, toename van nieuwe toetreders (concurrentie) en meerdere factoren leiden nu tot afnemende leerlingaantallen. Om dit te compenseren is een hogere mate van kennis van deelnemersprofielen nodig (met als gevolg gedifferentieerd aanbod) en een expliciet marketing beleid. Marketing moet hier niet verward worden met het “in de markt zetten van prachtige door de organisatie en haar professionals ontworpen diensten en producten”. Marketing gaat over het vermogen en inzicht van een organisatie (bij elke individuele medewerker) om zich te verdiepen in de onderliggende motieven op basis waarvan een potentiële klant de keuze maakt om wel/niet tot gebruikmaking van de dienstverlening over te gaan. De essentie van het marketingbeleid van een organisatie moet geborgd zijn in werkelijke interesse in wat je klant beweegt. Natuurlijk is een goede promotie van activiteiten en cursussen van belang en er is zeker op dat gebied terrein te winnen. Art4U heeft een scala van “pareltjes” in huis welke, als er geen licht op valt, voor niemand zichtbaar zijn.

---

<sup>11</sup> Wordt gerealiseerd door middel van cofinanciering door de provincie en gemeente (deel Art4U)

De interne communicatie is een terugkerend thema. Die wordt, bevestigd door onderzoek<sup>12</sup>, door veel medewerkers als gebrekkig ervaren. De realiteit gebiedt te zeggen dat de vele relatief kleine deeltijdbanen (gemiddelde betrekkingsomvang van 40 docenten is 0,35 fte) in combinatie met de gedecentraliseerde werkzaamheden (13 locaties) alsmede de wijze waarop de werkroosters tot stand komen een zware wissel trekken op de onderlinge communicatie alsmede de beschikbaarheid van medewerkers voor overleg en afstemming. De bezuinigingen die al enkele jaren gaande zijn en de daarmee gepaard gaande onzekerheden en ingrepen, leveren geen positieve bijdrage aan het oplossen van dit probleem. Enerzijds heeft dit met communicatie kanalen en structuren te maken anderzijds ook met de interpersoonlijke communicatieve vaardigheden van staf en management.

### **2.1.3 HRM, mens & organisatie, cultuur**

Uit de integratie van het voormalige KCMD met de Veldhovense muziekschool is Art4U ontstaan (zie paragraaf 1.1) De organisatie had daardoor een forse groei gerealiseerd wat de aanleiding was voor het bestuur om een organisatie verbetertraject in gang te zetten. Met behulp van externe ondersteuning is in 2009 een plan van aanpak opgesteld. Een door een extern bureau uitgevoerd medewerkers tevredenheidsonderzoek en diverse aanvullende analyses leverden de basis voor dit veranderplan. Belangrijke aanbevelingen onder het kopje 'personeel' waren: 1) het opstellen van een personeelsbeleidsplan 2) het opstarten van de gesprekscyclus rond functionering en 3) het implementeren van de verhoogde normjaartaak.

Deze acties zijn voortvarend opgepakt en gerealiseerd. De structurele borging van de gesprekscyclus is echter nog steeds een aandachtspunt. Met alle medewerkers zijn destijds gesprekken gevoerd volgens een toen ontwikkeld format. Een vervolg heeft plaats gevonden in de jaren daaropvolgend maar de laatste jaren is de aandacht hiervoor weer afgenomen. De oorzaak is nog onvoldoende borging in de structuur van de organisatie in combinatie met bezuinigingen welke gemaakt hebben dat het management de focus naar de omgeving moest hebben. Ten slotte is er sprake geweest van discontinuïteit (ziekte) op directieniveau. De leeftijdsopbouw van het medewerkersbestand is tamelijk onevenwichtig met een accent op oudere werknemers. Dit is overigens representatief voor de sector. Het hangt er van af vanuit welk perspectief gekeken wordt of dit als een sterkte of zwakte benoemd moet worden.

De organisatie bevindt zich in een transitieproces dat gepaard gaat met veel onzekerheden en een voor velen nog onduidelijke toekomst. Uit een in 2009 uitgevoerd onderzoek naar de organisatiecultuur bleek dat deze als zwak te betitelen was. Zwak betekent: geen uitgesproken profiel op een van de onderzochte dimensies: ondersteuning, innovatie, doelgerichtheid en regels. Vanwege de huidige onzekerheden is onderzoeken van, noch het nadrukkelijk werken aan een gewenste (nieuwe) organisatiecultuur, nu zinvol. Zodra de contouren van de nieuwe organisatie helder zijn en intern gecommuniceerd, zal dit een belangrijk aandachtspunt worden.

Als gevolg van de vele onzekerheden waarin de organisatie de afgelopen jaren mee te kampen krijgt verlopen relaties soms gespannen. Dit heeft enerzijds te maken met onvoldoende expliciet uitgewerkte systemen en procedures maar is ook toe te schrijven aan de voortdurende onzekerheid over de toekomst. In een dienstenorganisatie waar het overgrote deel van de kosten bestaat uit lonen is het onvermijdelijk dat er bij een forse bezuiniging werkgelegenheid verloren gaat. Dat maakt medewerkers onzeker en onrustig. Door het inmiddels geaccordeerde en grotendeels geïmplementeerde reorganisatieplan is er op dit gebied meer duidelijkheid over wat de medewerkers te wachten staat. De onzekerheid is daarmee verminderd.

---

<sup>12</sup> Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2008

## 2.14 ICT en administratie

De aanwezige administratieve systemen (hardware) zijn in principe op orde evenals de automatiseringssystemen. Gezien de ontwikkelingen zal een verdergaande automatisering noodzakelijk zijn. Enerzijds om werkzaamheden efficiënter en doelgerichter (dus met minder kosten) te laten verlopen maar anderzijds ook omdat de consument daar om vraagt. Die is gewend om 7 dagen per week 24/24 toegang te hebben tot en inzicht in aspecten, die te maken hebben met de dienstverlening. Dit maakt dat het kunnen omgaan met en inzicht hebben in geautomatiseerde processen een steeds nadrukkelijker rol gaat spelen in het competentie profiel van administratieve medewerkers.

Vanuit het verleden zijn docenten gewend geraakt dat bepaalde processen voor hen door administratieve medewerkers werden uitgevoerd. Een deel van deze interne dienstverlening zal door docenten zelf opgepakt moeten worden. Niet primair uit oogmerk van kostenbesparing maar vanwege een verschuiving van werkzaamheden die te maken hebben met acquisitie naar de plek in de organisatie waar deze ook thuishoren.

## 2.1.5 Financiën

Art4U had over 2015 een exploitatie van € 2.204.079,= waarvan ca. 66 % gedekt wordt door subsidies. Van de totale exploitatiekosten bestaat 75% uit loonkosten en 15% huisvestingskosten of huisvesting gerelateerde kosten. De materiële vaste activa worden niet gewaardeerd op de balans.

Balansinterpretaties	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Current ratio</b>	1,18	1,23	1,21	1,41	1,59	1,55	1,47
<b>(netto) Werkkapitaal</b>	76.523,60	136.937,81	114.829,79	218.737,45	257.702,38	286.199,23	279.186,36
<b>Werkkapitaalratio</b>	15,13%	21,22%	17,13%	28,78%	37,03%	35,47%	32,18%
<b>Solvabiliteit</b>	0,07	0,00	-0,06	0,02	0,04	0,10	0,09
<b>Solvabiliteitsverhouding</b>	1,07	1,00	0,94	1,02	1,04	1,11	1,10

De liquiditeit van Art4U is nog steeds op orde. De current ratio bevindt zich tussen 1,1 en 1,5. De werkkapitaalratio is in 2015 onder de norm van 20% gedaald en het laagst sinds jaren. Van overliquiditeit is geen sprake meer.

De solvabiliteit die tussen de 0,2 en 0,5 zou moeten liggen is zonder meer zwak, weliswaar positief, maar onder de norm. Wat hierbij van belang is, is niet zozeer de hoogte van het eigen vermogen maar de aanwezige risico's ten opzichte van exploitatieverliezen.

Daar waar in de jaren 2009 t/m 2012 weliswaar sprake was van een beperkte solvabiliteit kon toch gesproken worden van een stabiele en gezonde instelling. De laatste drie boekjaren geven een geheel ander beeld wat veroorzaakt wordt door meerdere factoren. De belangrijkste daarvan is de afname van de subsidies en het niet indexeren van budgetten. Daar tegenover staan stijgende kosten onder andere als gevolg van CAO verplichtingen en huurverhogingen. Het eigen vermogen is tot het laagste peil gedaald wat in enig voorgaand jaar gerealiseerd is. Om deze trend om te buigen zijn diverse maatregelen genomen waarvan, voorzichtig gesteld, de eerste tekenen nu zichtbaar worden.

Deze maatregelen zijn bij lange na niet voldoende om de nieuwe bezuinigingen het hoofd te bieden. Die zullen met veel ingrijpendere maatregelen gepareerd worden. Als er op het beschikbare

werkbudget<sup>13</sup> mogelijk 30% bezuinigd moet worden, terwijl meer dan 75% van de kosten uit lonen bestaan, zal een ingreep in de werkgelegenheid onvermijdelijk zijn.

### **Algemeen t.a.v. kosten en opbrengsten**

Het overgrote deel van de kosten van Art4U bestaat uit loonkosten (75%) waarvan globaal genomen twee derde de productkosten, loonkosten van docenten. Grofweg gaat het hier om één miljoen aan directe kosten. Lang is de verhouding<sup>14</sup> lesgebonden uren/niet lesgebonden uren binnen de CAO onbespreekbaar geweest voor de bonden. Onder de huidige externe druk waarbij veel gemeenten fors korten op de subsidies voor kunstinstellingen is die verhouding bespreekbaar geworden. Een productiviteitsverhoging leidt tot het beschikbaar hebben van meer uren voor gelijkblijvende loonkosten. Als de output op peil blijft zijn er minder fte's nodig om die zelfde output te genereren wat leidt tot een verlies aan arbeid. Hierdoor ontstaat een kostprijsverlaging die in de praktijk kan oplopen tot 15%.

Groei in het dienstenaanbod is zeker niet uitgesloten maar per saldo zal het volume aan docerende fte's enigszins afnemen waardoor de hoeveelheid ondersteunende diensten ten behoeve van het primaire proces mee zal moeten krimpen om de overhead ratio in balans te houden. Aanvullend worden alle interne processen tegen het licht gehouden om tot kostenbesparingen te komen. Waar rekening mee gehouden dient te worden, is dat er na een herallocatie van een deel van de middelen richting onderwijs een andere kosten/opbrengsten verhouding kan ontstaan, afhankelijk van wat het onderwijs kan en wil bijdragen en welke ruimte de gemeenten daarvoor geven. Voorts dient er rekening mee gehouden te worden dat de ontwikkeling en inzet van kortlopend aanbod en projecten coördinatie-intensief is. Hoewel dus met enige effecten van kostenstijging rekening gehouden dient te worden, zal per saldo een daling van de (directe) kosten het gevolg, maar ook beslist noodzakelijk zijn.

### **2.1.6 Structuur en sturing**

De organisatie heeft enkele jaren geleden een schaa sprong gemaakt. Dit heeft geleid tot meer flexibiliteit en kwalitatieve verbeteringen in het primaire proces: binnen vakgebieden waren er meer docenten met als gevolg meer diversiteit en daarnaast ook meer mogelijkheden om in de sterk gedecentraliseerde omgeving bepaalde rooster problematieken op te vangen. Ook ten aanzien van de coördinatie voorzieningen zijn voordelen ontstaan. De schaalvergroting heeft echter weinig financiële voordelen gebracht. Gezien de omvang van de organisatie kan ook niet gesproken worden van schaalvoordelen maar eerder van minder schaalnadelen. De organisatie is nog steeds onvoldoende groot om een professionaliseringslag te kunnen maken met name op de gebieden marketing en HRM. Er is onvoldoende schaal (middelen) om gespecialiseerde functionarissen aan te stellen laat staan afdelingen in te richten. Het ontbreken van de specialisatie marketing is als een uitgesproken zwakte te benoemen. De beoogde samenwerking tussen de drie andere Veldhovense instellingen kan hiervoor wellicht een oplossing bieden.

Met de opschaling zijn er in de structuur van de organisatie ook wijzigingen aangebracht. Aanvullend op de adjunct functie zijn er coördinatoren onderwijs en amateurkunst benoemd. De rolverdeling binnen de directie werd zodanig dat de directeur de verantwoordelijkheid voor het primaire proces en de externe contacten had en samen met de adjunct verantwoordelijk voor de besturingsprocessen deelde. De adjunct kreeg de alle ondersteunende processen in zijn portefeuille. Voor deze aanpak is gekozen omdat die meer aansloot bij ambities, competenties en de werkwijze uit het verleden die succesvol is geweest. Als gevolg van deze rolverdeling ontstond toch weer span of control problematiek van de directeur. Daardoor steeg de behoefte aan meer coördinatievoorzieningen welke maar deels kon worden ingevuld. De recente Veldhovense bezuinigingen vragen wederom om een grondige analyse en aanpassing van de organisatiestructuur.

---

<sup>13</sup> Werkbudget Veldhoven = subsidie minus kosten van huisvesting = ca. € 700.000,==

<sup>14</sup> Verhouding LU's / NLU's ook wel: contact uren versus voorbereidingsuren. Traditioneel is die 65/35

In het nieuwe organisatieontwerp is sprake van één directeur en zal de verantwoordelijkheid voor het primaire proces bij middenkader functionarissen komen te liggen. Deze functionarissen moeten, binnen de door het bestuur en directie gestelde beleidskaders, gemandateerd zijn om op operationeel, tactisch én aansturingsniveau, beslissingen te nemen zonder daar aan voorafgaande interventies van de directeur. Ook de rol en positie van het bestuur zal ter sprake komen. Hoewel dit in formele zin anders ligt handelt het huidige bestuur bij voorkeur vanuit een toezichthoudende rol. De huidige praktijk, de veranderde omstandigheden, maken dat op dit moment het bestuur zich sterk en nadrukkelijk met het te voeren beleid bezig houdt en de daarbij behorende communicatie strategie. Een stuurgroep is geformeerd, waarin directie en drie bestuursleden zitting hebben, welke wekelijks bij elkaar komt om het veranderingsproces te sturen en monitoren. Op de lange termijn is deze constructie, naast dat zij een wel erg groot tijdsbeslag legt op sommige bestuurders, niet functioneel. In termen van bestuurlijke typering is dit een vorm van besturen met een sterk uitvoerend karakter. Afhankelijk van de nieuwe situatie zal het bestuur een keuze maken voor het daarbij meest passende bestuursmodel.

In lijn met de notitie "een toekomstbestendig Art4U" zal ook de organisatie toekomstbestendig moeten worden en zich dienen te ontwikkelen naar een "Lerende Organisatie" die als belangrijkste kenmerken heeft dat er sprake is van een door alle medewerkers gedragen visie, eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij de professionals om daar een bijdrage aan te leveren en een management dat die processen ondersteunt en daar sturing aan geeft. In een voortdurend veranderende omgeving kan alleen een Lerende Organisatie de flexibiliteit en wenbaarheid opbrengen daar mee om te gaan en op in te spelen.

### **2.1.7 Innovatie &ontwikkeling**

De focus op de scholen en amateurkunst (2.1.1) is ten koste gegaan van de ontwikkeling en diversiteit op de cursusmarkt. In termen van strategievorming van Porter<sup>15</sup> is daar enigszins sprake van het "Stuck in The Middle" principe: de totale doelgroep op dezelfde manier benaderen waardoor onvoldoende onderscheid (differentiatie) ontstaat. Een (ouder van een) cursist die inschrijft voor les heeft in het diensten assortiment eigenlijk niets om uit te kiezen. Men komt voor hetzelfde tarief in dezelfde trechter terecht. Hiermee is niet gezegd dat er door individuele docenten niet op een klant- en vraaggerichte manier in het aanvangsonderwijs gewerkt wordt. Natuurlijk wordt er meebewogen met individuele voorkeuren, muzikale wensen en ontwikkelingsrichtingen maar in de uitingen naar buiten, de productbeschrijvingen en de prijsstellingen, is daar weinig van zichtbaar. Sinds kort is het voor bestaande cursisten mogelijk om na de grondbeginselen geleerd te hebben (na het A-examen) deel te nemen aan de zogenaamde "vrije stroom". Hoewel dit nog tamelijk pril is, is wel een start gemaakt met die differentiatie. Het ontstaan van de startersgroepen waarbij naar keuze voor een half of heel jaar ingeschreven kan worden en kinderen samen met leeftijdgenoten in kleine groepjes (4 tot 7 ll.) lessen krijgen, is daar een tweede voorbeeld van. Muziekdocenten zijn door de bank genomen professionals bij uitstek die de organisatie zien als een platform waarop zij kunnen excelleren. Zodra gesproken wordt over gezamenlijk optreden is dat prima zolang het maar past binnen de persoonlijke ambities. De optelsom van de capaciteiten binnen de organisatie is divers en hoog. Veel docenten zijn muzikanten, staan vaak voor een deel nog in het vak en hebben absoluut geen negen tot vijf mentaliteit. Het ontbreken van goed werkende feedback en controle mechanismen maakt dat de term 'pocket veto'<sup>16</sup> hier soms op zijn plaats is. De innovatieve capaciteit, die vanwege de aard van het domein muziek toch al niet hoog is, blijft daardoor beneden gemiddeld laag. Hoewel op plaatsen in de organisatie een kentering waarneembaar is, moet het lerend vermogen van de organisatie vergroot worden. Vanuit de aard van het domein muziek valt overigens niet te verwachten dat er ingrijpende onderwijskundige veranderingen zullen worden ontwikkeld. Het leren bespelen van een instrument

---

<sup>15</sup> Porter onderscheidt drie kernstrategieën (lage kosten/ focus of differentiatie) en stelt dat een organisatie moet kiezen wil zij niet verstrikt raken in het midden (= geen expliciete strategie)

<sup>16</sup> Ja zeggen en nee doen. Bron: Caluwé en Vermaak (2006) *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer

heeft, zeker bij de traditionele instrumenten, nu eenmaal een zeer hoog ambachtelijk gehalte. Het vak kent bij vele instrumenten een traditie die vaak decennia of zelfs eeuwen teruggaat. Toch zal er door docenten meer samengewerkt moeten worden om aantoonbare kwalitatieve meerwaarde te genereren ten opzichte van particuliere aanbieders. Zonder een echte ontmoeting der geesten ontstaan er drie kernproblemen<sup>17</sup> die typisch zijn voor een organisatie met professionals: versnippering, omdat ieder zijn eigen richting volgt, middelmatigheid, omdat er niet van elkaar geleerd wordt en vrijblijvendheid, omdat resultaatgerichtheid ontbreekt.

### **2.1.8 Huisvesting**

Art4U is binnen het werkgebied actief op 13 locaties, beschikt in elk van de drie gemeenten over een hoofdlocatie waarvan de kwaliteit goed tot zeer goed en zelfs op punten excellent te noemen is.

In **Eersel** is de hoofdlocatie onderdeel van de Muzenval, het lokale culturele centrum. Deze leslocatie is niet in eigen beheer. Er wordt een integrale huur, inclusief alle huisvesting gerelateerde kosten, betaald voor 4 specifiek voor muziekonderwijs ingerichte ruimtes waarvan één met speciale geluidsisolerende voorzieningen. De kwaliteit (functionaliteit) van deze locatie is redelijk tot goed, de herkenbaarheid van Art4U daarin wat minder. In Eersel worden, naast de hoofdlocatie, op 5 nevenlocaties lessen gegeven. De huursom bedraagt in 2014 € 18.601,= (135m<sup>2</sup>) Onderzocht kan worden of er op de kosten bezuinigd kan worden door op andere locaties, scholen bijvoorbeeld, te huren. Wel dient daarbij rekening gehouden te worden met de specifieke akoestische eisen die aan muziekonderwijs gesteld worden i.v.m. geluidshinder.

In **Bergeijk** is de hoofdlocatie gevestigd aan de Dr. Rauppstraat 35. De kwaliteit (functionaliteit) is na een grondige interne renovatie in 2010 zonder meer goed. De uitstraling van het gebouw is niet sterk maar het op de eerste verdieping aanwezige concertzaaltje (capaciteit c.a. 60 personen) is zeer bijzonder te noemen. Naast de hoofdlocatie wordt op 3 nevenlocaties les gegeven. Net als in Eersel is het gebruik van de lesruimtes, spreiding en bezetting over de week, niet optimaal. Lesruimtes worden daardoor niet efficiënt gebruikt. Toch is in Bergeijk het bereiken van een besparing door elders onderdak te zoeken niet realistisch. De huurprijs voor het gehele pand bedraagt: € 14.830,= (400 m<sup>2</sup>) De veronderstelling dat tegen lagere kosten elders gehuurd kan worden is niet realistisch.

### **In Veldhoven**

Het tweede deel van onderstaande tekst, daar waar deze een beeld geeft van de huidige locatie, is een analyse die in het cursusjaar 2014-2015 is opgesteld en die als zodanig een essentieel onderdeel uitmaakt van dit bedrijfsplan. Het weglaten ervan zou dit plan op onderdelen inconsistent maken.

Op 24 februari 2015 is door de gemeenteraad van Veldhoven besloten dat de muziekschool de locatie aan de Bossebaan zal moeten verlaten en dat de activiteiten van de muziekschool elders (locatie Meiveld/Minneveld) ondergebracht gaan worden. In de periode volgend op dat raadsbesluit wordt dit uitgewerkt in concrete plannen. Dit plaatst onderstaande korte analyse en de oplossingsrichtingen die daar geschetst worden in een volstrekt ander en feitelijk achterhaald daglicht. Op dit moment (juni 2016) zijn nog niet alle zaken rondom de nieuwe huisvesting volledig uitgekristalliseerd en hebben nog niet tot een concrete opdracht/ aanbesteding geleid. Bestuur en directie van Art4U hebben zich van meet af aan ingespannen om opties aan te dragen waarbij de locatie behouden kan blijven en ook aangegeven dat daar de voorkeur lag. Het college daarentegen heeft steeds uitgesproken dat zijn voorkeur lag bij het centraliseren van de cultuurinstellingen. Art4U heeft op een positief constructieve wijze medewerking verleend aan deze plannen. Medio 2015 is er een moment gekomen waarop directie en bestuur gemeend te hebben de inspanningen rondom behoud van het gebouw te staken omdat daarmee het grotere belang: het

---

<sup>17</sup> De Caluwé en Vermaak(2006) *Leren veranderen*, Kluwer, Deventer



behoud van cultuur in Veldhoven over de volle breedte waaronder muziekonderwijs, niet gediend zou zijn. Over de nieuwe huisvesting kan op dit moment nog niets gezegd worden.

Gedateerde analyse

**In Veldhoven** (Bossebaan 60) is de accommodatie uitstekend. De concertzaal alsmede de lesruimtes zijn qua akoestiek zonder meer als excellent<sup>18</sup> te betitelen. Uitstraling en ligging zijn goed.

Er wordt op (2) nevenlocaties lesgegeven. Huisvesting is in Veldhoven een aandachtspunt voor wat de hoge lasten betreft. De huur bedraagt: € 258.445,= per jaar (1500 m<sup>2</sup>) en is ruim 15% van de WOZ waarde (1,7 miljoen). Daarbij in acht genomen dat de budgetten waarvan de huur integraal onderdeel vormt niet meer geïndexeerd worden aan loon- en prijsontwikkelingen, maar dat wel jaarlijks een huurverhoging doorgevoerd wordt, maakt duidelijk dat deze systematiek als een wurggreep werkt. Hiervoor zal naar een duurzame oplossing gezocht moeten worden.

Het bestuur van Art4U heeft een onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren door Colliers International vastgoed BV naar de verschillende waardes van de locatie. Uit dat rapport blijkt dat de reële huurwaarde beduidend lager ligt<sup>19</sup> dan wat de gemeente aan huur in rekening brengt.

Meerdere opties zijn denkbaar: aanpassing van de huur, aankoop van het pand door Art4U m.b.v. een garantstelling van de gemeente, verkoop aan derden van het pand, waar Art4U vervolgens van huurt. Wie ook verhuurder zal zijn: er zal een meer realistische huurprijs in rekening gebracht moeten worden. Ook een intensievere exploitatie van het pand door derden zal verkend moeten worden.

---

<sup>18</sup> Lid van het bestuur ten tijde van de bouw van de huidige locatie was Prof. Ir. Renz van Luxemburg (2012 †) . Hoogleraar Architectural Acoustics aan de faculteit bouwkunde van de TU Eindhoven. Van Luxemburg was een autoriteit op het gebied van akoestiek en geluid en maakte internationaal naam met prestigieuze projecten waarbij zijn expertise zeer werd geprezen.

<sup>19</sup> Markt huurwaarde zoals aangeven in het rapport Colliers: € 151.200,=

## 2.2 Sterktes en zwaktes

### Sterktes

*“datgene waarin je je onderscheidt van gelijksoortige aanbieders (collega-instellingen)”*

- meerdere breed inzetbare docenten: combinatie schoolmuziekvaardigheden en instrumentale docent
- nauwe samenwerking met de combinatiefunctionarissen in het werkgebied waarmee de verbinding binnen- en buitenschools optimaal op elkaar kan worden afgestemd
- goede tot excellente accommodaties (Veldhoven: concertzaal met excellente akoestiek) en overwegend zeer goed gefaciliteerde lesruimtes
- goede tot uitstekende relaties met amateurkunstverenigingen en scholen in het werkgebied en ervaring in vraaggericht werken voor scholen
- bovengemiddeld positieve klantwaardering ten aanzien van de bestaande dienstverlening
- ervaring in bevordering van verbinding leggen van AK met onderwijs
- een rijk palet aan samenspelmogelijkheden voor cursisten (accent in Veldhoven)
- in Veldhoven een BSO met een cultuurprofiel aan huis (klokje rond)

### Zwaktes

*“datgene waar je minder goed in bent dan gelijksoortige aanbieders”*

- een traditioneel, degelijk, maar wat stoffig en saai imago. Muziekles, op de muziekschool, is niet hip, cool en sexy. Nieuwe les- en samenspelvormen vinden mondjesmaat plaats, veelal op ad-hoc basis en vanuit de traditionele gedachte
- grote financiële afhankelijkheid van de lokale overheid in combinatie met een docententeam dat aan een dure CAO gebonden is
- hoge huisvestingskosten (Veldhoven) in combinatie met (soms) inefficiënt gebruik (te weinig spreiding, hoge concentratie op sommige lesdagen)
- geringe specialistische expertise op het gebied van marketing en communicatie, weinig (effectief) gebruik van social media
- sterk wisselend maar gemiddeld genomen nog beperkt gebruik van ICT in en rondom lessen / digitale leeromgeving nog maar gering ontwikkelt
- keuzemogelijkheden voor (ouders van) cursisten bij het aanbod vocaal/instrumentaal; tamelijk traditioneel en productgericht
- innovatief vermogen op het gebied van instrumentale- en vocale lessen
- marktorientatie: kennis van potentiële markten en deelnemersprofielen bestaande klanten

### 3. Omgevingsanalyse

Het externe onderzoek en de analyse daarvan resulteren in **kansen en bedreigingen**.

Als leidraad voor de externe analyse wordt, voor zover de terreinen relevante issues bevatten, de DESTEMP analyse gebruikt (Demografisch, Economisch, Sociaalmaatschappelijk, Technologisch, Ecologisch- ethisch, Markfactoren en Politiek/juridische aspecten).

#### 3.1 Welke externe ontwikkelingen zien we

Vergrijzing/ontgroening leidt tot aanzienlijk minder jeugd. Over meerdere jaren een behoorlijke afname van onze belangrijkste doelgroep: jeugd. *Bedreiging!* Senioren blijven ondanks de crisis, gemiddeld genomen, een kapitaalkrachtige doelgroep met daarnaast ook tijd. *Kans!*

De samenleving is de recente crisis, die diepe sporen in alle lagen van de bevolking heeft getrokken nog lang niet te boven. De voortdurende onzekerheid op de huizenmarkt en gering of amper economisch herstel in combinatie met forse bezuinigen door de rijksoverheid maken dat de burger terughoudend en voorzichtig blijft. Dit dwingt velen tot keuzes waarbij kunst & cultuur niet zelden de sluitposten van de particuliere begroting zijn. Het aantal (ouders van) cursisten dat afhaakt is relatief gezien nog gering maar wel zichtbaar en zal zich zeker voortzetten. *Bedreiging!*

De veranderende opvatting van de lokale overheid over het door haar uit te voeren takenpakket raakt ook de burger binnen de kunsteducatie. De discussie rondom subsidiëring van kunst & cultuur is van alle tijden. Op dit moment echter is in bepaalde gemeenten de druk op deze financiering zo hoog dat dit leidt tot een sterke vermindering of zelfs het wegvallen van de georganiseerde dienstverlening. *Bedreiging!* De keerzijde is dat deze druk een enorme impuls geeft aan het ondernemend gedrag van instellingen/individuele medewerkers. Indien instellingen in staat zijn tot effectief ondernemend gedrag te komen biedt dit ook *kansen!*

Hoewel bij alle overheden de subsidiëring van kunst en cultuur onder druk staat wordt het belang ervan wel onderschreven en dan vooral in en onder school. Binnen de sector is een verschuiving waarneembaar van de inzet van middelen van langlopend cursorisch aanbod naar de markt voor de scholen. Scholen hebben behoefte aan aanbod van kunst en cultuur maar de eisen die hieraan gesteld worden zijn nadrukkelijker: het aanbod moet ondersteunend zijn aan en passen binnen het schoolcurriculum en de school helpen bij realiseren van de kerndoelen. Men is niet meer in voor "leuke projecten". Er is behoefte aan een meer structurele relatie. Dit vraagt een hogere mate van vraaggericht werken en flexibiliteit bij de inzet. Ook de lokale overheid stimuleert en juicht beleid van instellingen naar scholen toe. *Kansen!* Cultuurconsumenten vertonen zap-gedrag en zoeken in het aanbod naar (uitingen van) identiteit en authenticiteit, *kans!*

Internet is niet meer weg te denken uit onze samenleving. Welke vraag de consument ook heeft: het antwoord is wel te vinden op internet. De consument gaat het als vanzelfsprekend beschouwen dat dienstverlening ook digitaal tot hem kan komen. *Kansen!*

Uit onderzoek blijkt<sup>20</sup> dat de belangstelling bij de burger om in actieve zin iets aan kunst en cultuureducatie te doen in het geheel genomen constant blijft. Wel is er een lichte daling zichtbaar bij het actief deelnemen aan traditionele vormen. *Kans/bedreiging!*

De afname van cursisten bij centra voor de kunsten, de ontslagen die soms vallen als gevolg van het wegvallen van overheidssubsidies, de toch al lastige arbeidsmarkt voor jong afgestudeerde kunstvakdocenten, maken dat de markt van particuliere aanbieders sterk groeit. Kunst- en cultuurinstellingen moeten zich sowieso de gunst van het geïnteresseerde publiek verwerven ten opzichte van substituut aanbieders maar moeten het in toenemende mate opnemen tegen particuliere aanbieders. *Bedreigingen!*

Een beweging die al lange tijd binnen de sector plaats vindt, is opschaling. Op productniveau vallen de financiële voordelen vaak tegen. Voldoende schaal kan ten aanzien van bepaalde elementen uit de ondersteunende processen wel zorgen voor een besparing dan wel een kwaliteitsverbetering. Voor de vaste kosten geldt dat hoe meer massa aanwezig is hoe eerder return on investment plaats

---

<sup>20</sup> Boekman 97: De staat van Cultuur. Cultuurindex Nederland, kerngegevens 2005-2011

vindt. In een tijd waarin bij veel gemeenten de financiën onder druk staan kan het met elkaar delen van vaste kosten voor bepaalde voorzieningen (shared services) minder kosten voor de afzonderlijke deelnemers opleveren. *Kansen!*

## 3.2 Markt- en concurrentie analyse

Art4U krijgt de laatste jaren te maken met een daling van het aantal cursisten.<sup>21</sup> Meerdere oorzaken zijn te noemen:

- Ontgroening: er zijn eenvoudigweg minder kinderen, de belangrijkste doelgroep (ca 80%) van Art4U
- Er is sprake van een afnemende belangstelling voor actief musiceren<sup>22</sup>
- De economische crisis dwingt consumenten na te denken over hun uitgaven. Muziekles, inclusief de aanschaf van een instrument, behoort voor velen tot de “grotere” uitgaven die bij menig een onder druk staan
- Hoewel wij, terecht, ons aanbod scharen onder educatie doen we bij onze klanten een beroep op “vrije- en hobbytijd”. De keuze voor de consument uit substituuat aanbieders (aanbod wat een identieke behoefte vervult) die ook in dit vrijetijd domein actief zijn is groot.
- Het groeiende leger aan particuliere aanbieders als gevolg van krimp binnen de sector. Docenten die hun baan bij een kunstencentrum zien slinken of zelfs verdwijnen, zullen dit op de vrije markt proberen te compenseren. De concurrentiedruk neemt dus toe.
- Kinderen/jongeren anno 2014 leren, mede als gevolg van de sterke digitalisering van onze samenleving, anders dan vroeger. De vraag dient zich aan of ons aanbod en de wijze waarop dit vormgegeven wordt, relatief traditioneel en aanbodgericht, hier nog wel voldoende bij aansluit.

Samenvattend is er niet één in het oog springende factor die het verlies aan markt verklaart maar een combinatie van factoren. Dat er sprake is van afnemende belangstelling is evident en dat dit Art4U dwingt om na te denken over haar positionering is onvermijdelijk. Een grondige analyse van de markt en een bezinning op wie we precies en met welke productproposities en tegen welke prijs willen bereiken, vormt hiervoor de basis.

### Marktgegevens

Uit SCP cijfers<sup>23</sup> blijkt dat er geen reden is om aan te nemen dat actieve kunstbeoefening (in den brede) afneemt. In 2011 heeft in opdracht van DOK-e (directeurenoverleg kunsteducatie) een onderzoek plaats gevonden naar de behoeften van de amateurkunstenaars in Noord-Brabant<sup>24</sup> waaruit blijkt dat 42% van de Noord-Brabanders actief een culturele activiteit beoefent van tenminste 25 minuten per week. Van die 42% betreft het 17% muziekbeoefening en waarvan er 32% lessen volgt. Als deze cijfers geëxtrapoleerd worden naar het werkgebied leidt dat tot het volgende overzicht waaruit blijkt dat er zeker nog marktgroei te realiseren is voor Art4U.

### A2B research 2011:

#### Noord-Brabant Onderzoek Ineke Graumans 2011

Potentiële amateurkunst beoefenaars in Noord-Brabant	42,0 %
muziekbeoefenaars van die 42%:	17,0 %
muziekbeoefenaars die lessen volgen (32% van 17% = 5,44 %)	5,44 %

<sup>21</sup> Een tendens die bij meerdere kunstcentra waarneembaar is maar waarbij Art4U positief afsteekt t.o.v. het landelijke gemiddelde .

<sup>22</sup> Boekman 97: De staat van Cultuur. Cultuurindex Nederland, kerngegevens 2005-2011

<sup>23</sup> Andries van den Broek (Den Haag juni 2010) Toekomstverkenning Kunstbeoefening

<sup>24</sup> Ineke Graumans, A2B research (2011), Behoeften Amateurkunst Noord-Brabant

<b>Vertaald naar het werkgebied Art4U</b>		
totale aantal inwoners (alle 3 de gemeenten)		<b>80.814</b>
amateurkunst beoefenaars	42,0 %	33.942
muziekbeoefenaars daarvan (17% van de 42%)	17,0 %	5.770
muziekbeoefenaars die lessen zouden moeten volgen (5,44% van de 42%)	5,44 %	1.846
(unieke) muziekbeoefenaars die lessen volgen bij Art4U		1.374
<b>Marktaandeel Art4U</b>		
Marktaandeel Art4U t.o.v. actieve beoefenaars	74%	
Marktaandeel t.o.v. potentiële beoefenaars	24%	

### Concurrentieanalyse

De Amerikaan Michael Porter heeft een veel gebruikt model ontwikkeld om naar de markt te kijken. De spelregels rond concurrentie en de beschikbare strategieën waar een organisatie uit kan kiezen, worden in zijn visie beïnvloed door 5 krachten. Centraal in zijn model staat de **interne concurrentie**, de concurrentie binnen dezelfde bedrijfstak: andere (gemeentelijke) muziekscholen zogenoemd. Op die positie zijn 4 andere krachten van invloed. De mate waarin die afzonderlijke krachten aanwezig zijn, is bepalend voor de wijze waarop de organisatie de markt(en) strategisch tegemoet moet treden. De 4 andere krachten zijn: nieuwe **toetreders**, **afnemers**, **substituten** en de **leveranciers**. Op het eerste gezicht lijkt het model wat minder toepasbaar op de non-profit sector.

### leveranciers

De term leveranciers kan enigszins verwarrend zijn maar staat in feite voor alle input die nodig is om het primaire proces vorm te geven. De overheid kan daardoor gezien worden als leverancier van middelen (financiën) en docenten als leveranciers van de benodigde organisatiecompetenties. Op deze wijze is het model goed bruikbaar om inzicht te krijgen in de factoren die rondom concurrentie een rol spelen. Substituut aanbieders zijn in principe alle vrijetijdsbestedingen anders dan kunstbeoefening, zoals sport, hobbyclubs, scouting, internet, gamen, etc. Afnemers zijn alle klantgroepen. Interessant is dat deze analyse in 2009 ook eens gemaakt is met gebruikmaking van dezelfde onderliggende vragenlijsten.<sup>25</sup> Anno 2014 blijkt dat de concurrentiepositie van Art4U op sommige fronten zwakker geworden is.

Dat de gemeente in haar rol als leverancier van middelen op dit moment een buitengewoon sterke invloed heeft zal niemand betwisten. De kracht van substituten is, gezien de beperkte marketing kracht van de organisatie, onverminderd hoog. Zorgelijk is dat ook de kracht van afnemers en toetreders (nieuwe aanbieders) toegenomen is, denk hierbij aan docenten muziek die hun baan bij muziekscholen zien slinken en die zich, door de omstandigheden gedwongen, op de vrije markt begeven.

<b>Porters 5 krachten model</b>	<b>2009</b>	<b>2014</b>
<b>Concurrentie intensiteit</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>
Toetreders	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>
Afnemers	<b>2,0</b>	<b>4,0</b>
Substituten	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
Leveranciers	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>

legenda: 1 = erg laag 5 = erg hoog

Hoewel de analyse d.m.v. het model van Porter geen grote verrassingen of nieuwe inzichten oplevert maakt het wel duidelijk dat de organisatie zich nagenoeg op alle denkbare fronten in een zeer concurrentiegevoelige omgeving bevindt.

<sup>25</sup> Mandour, Bekkers, Walewijn (2008) Marketing en Strategie modellen. Den Haag SDU uitgevers

### 3.3 Veldraadplegingen

Art4U ziet de muziekverenigingen en de scholen in het werkgebied als belangrijke stakeholders. Om gestalte te geven aan vraaggericht werken zijn afstemmingsmomenten met hen gecreëerd waarvan hier verslag.

Medio oktober 2014 zijn de directeur en voorzitter van bestuur van Art4U aanwezig geweest bij een overleg van de gezamenlijke **korpsen** van Veldhoven. In dat overleg is ingegaan op de actuele situatie en het beleid wat Art4U daar in voorstaat. Ter voorbereiding is gesproken met Gerard Coppens, voorzitter VMK en primus inter pares onder Veldhovense korpsvoorzitters.

De korpsen hebben een positieve grondhouding ten opzichte van de muziekschool. Hun belang ligt in het beschikbaar hebben van kwalitatief goed muziekonderwijs tegen een betaalbare prijs. Korpsen zien voor zichzelf een belangrijke rol om mensen, vooral ook jeugdigen, in de lokale gemeenschap te stimuleren en faciliteren om met elkaar muziek te kunnen maken om op deze wijze kleur en inhoud te kunnen geven aan het leven en in verbinding te kunnen komen met elkaar en de leefomgeving.

Gerard Coppens is zich ervan bewust dat ook korpsen in ontwikkeling zijn. Het belang van een goed overleg tussen Art4U en de muziekverenigingen wordt door alle korpsen onderkend. Niet alleen voor de muziekschool is het daarom belangrijk om een specifieke functionaris daarvoor te hebben maar ook binnen de korpsen zal dat contact in een persoon met lijnen naar het bestuur geborgd moeten zijn. Als belangrijk wordt ook de relatie tussen klant (vereniging/leerling) en docent genoemd.

Muziekschool en korpsen signaleren beiden dat prijs een steeds vaker genoemd issue is. Enerzijds zal de muziekschool haar diensten moeten aanpassen om aan te blijven sluiten bij de vraag vanuit de cursisten en korpsen en anderzijds zal dat tegen de scherpst mogelijke prijs moeten. Vanuit de jarenlange goede samenwerking met de muziekschool dichten de korpsen zich een zekere mate van verantwoordelijkheid toe om de muziekschool de gelegenheid te geven op innovatieve wijze in te spelen op de gewenste ontwikkelingen.

In Bergeijk en Eersel zijn eveneens contacten geweest met gemeente, alle muziekverenigingen en Art4U waarbij de plannen zijn toegelicht zoals die voor het onderwijs worden ontwikkeld en waar op enig moment de verenigingen bij betrokken worden. Ook hier zijn deze ontwikkelingen positief ontvangen.

Medio november heeft een gelijksoortig contact plaats gevonden met een vertegenwoordiging vanuit het **onderwijs**<sup>26</sup> om ook hen bij te praten over de actuele ontwikkelingen en om de plannen van Art4U te toetsen aan hun zienswijze. De brief van de Minister aan de Kamer waarin zij pleit voor een krachtige impuls aan het muziekonderwijs is aan de orde geweest. Art4U heeft de plannen zoals die op dit moment ontwikkeld worden toegelicht. Deze worden overwegend met enthousiasme ontvangen. Er wordt geduid op het belang van een goede aansluiting bij de vraag van de betreffende scholen waarbij de onderlinge (cultuur) verschillen erg groot kunnen zijn. Dit kan er toe leiden dat scholen andere keuzes maken welke gerespecteerd dienen te worden.

Dat er sprake gaat zijn van een vormgeving met een doorlopende leerlijn waarbij ook de aansluiting naar buitenschools geborgd is, wordt, zeker als daarbij sprake is van coaching van de eigen leerkrachten, als belangrijk voordeel gezien.

---

<sup>26</sup> Gesprek d.d. 17-11-2014: Barend Lutgendorff, Peter Bunnik, Jack Gooyaers met Veronique Lommers, Gijs van Vark en Harrie Welp.

## 3.4 Kansen en bedreigingen

### Kansen

*“een externe ontwikkeling die positief kan uitpakken”*

- De lacune bij het reguliere (basis)onderwijs aan professionele expertise op het gebied van muziekonderwijs
- De opkomst en ontwikkeling van brede scholen en naschoolse opvang en de behoefte aan vormgeving/invulling van dagarrangementen
- Vergrijzing: verbinding van cultuur met zorg en senioren kan nieuwe markten openen alsmede kapitaalkrachtige ouderen die ook over “tijd” beschikken
- De nabijheid van grote (internationale) bedrijven en expats die behoefte hebben aan goede voorzieningen op het gebied van cultuur
- Maatschappelijk belang dat gehecht wordt aan een groeiende en bloeiende amateurkunst
- Stimuleringsbeleid van landelijke en lokale overheden ten aanzien van kunst en cultuur in school
- Toenemende behoefte aan beleving, ontmoeting en zingeving als wezenlijke aspecten van het aanbod
- Meer flexibilisering van de CAO (loslaten van de 65/35)
- De amateurkunst muziekverenigingen in de regio hebben behoefte aan continuïteit en kwaliteit van muziekonderwijs voor een betaalbare prijs
- De vijandige externe omgeving is weliswaar een bedreiging maar vormt tegelijkertijd een sterke prikkel/stimulus voor het ondernemend gedrag van individuele medewerkers
- Digitalisering
- Samenwerkingsinitiatieven met de andere culturele instellingen in Veldhoven

### Bedreigingen

*“een externe ontwikkeling die negatief zal uitpakken”*

- Lokale overheden die met grote financiële problematiek te kampen hebben waarvan bezuinigingen in het welzijnsdomein het gevolg zijn in combinatie met een onder druk staande legitimering van de financiering (subsidiëring) van Kunst en Cultuur
- Crisis laat diepe sporen na in de gemiddelde bestedingsruimte van de burger die gedwongen wordt tot het maken van keuzes
- Groeiend leger van particuliere en substituut aanbieders (concurrenten)
- Een in steeds hoger tempo veranderende omgeving welke hoge aanpassingseisen stelt aan organisaties
- Een grote maatschappelijke beweging richting minder verzorgingsstaat en meer eigen verantwoordelijkheid voor de burgers met als gevolg een zich ook financieel terugtrekkende overheid
- Afnemende belangstelling voor actief musiceren op de traditionele instrumenten
- Ontgroening, de primaire doelgroep neemt af in aantallen

## 4. De nieuwe Strategie

### 4.1 Confrontatie matrix

Van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen worden er 3 van elk in een matrix met elkaar geconfronteerd. Waar een sterk raakvlak aanwezig is (5) zal op gefocust moeten worden en onderdeel van nieuw te formuleren strategie moeten zijn.

5: sterk raakvlak 3: raakvlak 1: zwak raakvlak		KANSEN			BEDREIGINGEN		
		Expertise behoefte bij primair onderwijs	Behoeftte aan invulling dag-arrangementen i.h.k.v. brede scholen	Vergrijzing: nieuwe markten bijv. senioren en zorg	Financiële problematiek lokale overheden i.c.m. druk op legitimering	Bestedingsruimte burger afgenomen, dwingt tot keuzes	Particuliere en substitueert aanbieders
STERKTES	Breed inzetbare docenten	5	5	5	1	1	5
	Relatie combinatie-functionarissen (toegang onderwijs)	5	5	1	1	3	3
	Excellente accommodatie	1	1	3	1	1	3
ZWAKTES	Degelijk maar stoffig imago. Traditioneel, aanbodgericht	1	1	5	1	1	5
	Financiële afhankelijkheid i.c.m. dure CAO	3	1	1	5	5	3
	Hoge huisvestingslasten (Veldhoven) i.c.m. inefficiënt gebruik	1	3	3	5	1	1

Uit de confrontatie matrix blijkt dat in het kwadrant zwaktes/ bedreigingen meerdere raakvlakken aanwezig zijn die tot krachtige kostenbesparende maatregelen dwingen. Daartegenover staat dat in het kwadrant sterktes/ kansen eveneens meerdere raakvlakken zichtbaar zijn die de organisatie mogelijkheden geven zich te ontwikkelen. In hoofdstuk 4.2 wordt dit nader uitgewerkt.

prioritering	KANSEN	BEDREIGINGEN
STERKTES	<p><b>2</b></p> <p>uitbuiten</p> <p>OFFENSIEF</p>	<p><b>3</b> (→ 4)</p> <p>Benadrukken sterkten</p> <p>Concurrentie nauwlettend volgen</p> <p>DEFENSIEF</p>
ZWAKTES	<p><b>4</b></p> <p>zwakten verbeteren</p> <p>ombuigen</p> <p>SCHOON SCHIP MAKEN</p>	<p><b>1</b></p> <p>'turn around'</p> <p>confrontatie aangaan</p> <p>samenwerking opzoeken !?</p> <p>OVERLEVEN EN CRISIS</p>



## 4.2 Strategische analyse / issues

Art4U staat voor de taak om tot forse kostenbesparingen te komen. Met minder middelen zal zo veel als mogelijk dezelfde output gerealiseerd moeten worden. Tegelijkertijd is innovatie (verbreding) van het dienstenaanbod noodzakelijk om onderscheidend te kunnen blijven. Het prijsbeleid moet erop gericht zijn om muziekonderwijs in de basis, het aanvangsonderwijs, toegankelijk te houden. De al aanwezige goede relaties met onderwijs en amateurkunst moeten geïntensiveerd en versterkt worden met als doel deze te incorporeren in de structuur van Art4U en die van de partners. Maatwerk, vraag georiënteerd werken en verbinden zijn sleutelwoorden.

- Van incidentele relaties werken aan structurele relaties met het **reguliere onderwijs**:
  - binnen- en buitenschools aanbod verbreden
  - doorlopende leerlijnen (binnen en buiten)
  - coaching docenten
  - betaalbaar
  - maatwerk
- Versterken van de relaties met **amateurkunst**
  - verbinding met het reguliere basisonderwijs mogelijk en structureel maken
  - laagdrempelig (betaalbaar) aanbod, stimulerend en uitnodigend
  - meedenken in positioneringsvraagstuk
  - faciliteren naar behoefte
- Zorgen voor een laagdrempelig en divers aanbod van **cursussen**
  - accent op laagdrempeligheid in de basis (betaalbaarheid)
  - innovatieve onderscheidende dienstverlening (producten) t.o.v. andere aanbieders
  - diversiteit in het aanbod: keuzemogelijkheden voor de klanten
  - versterken van de marketing functie
  - herkenbaarheid (locatie) en vindbaarheid (promotie) waarborgen
- **Kostenvermindering** door:
  - organisatie sober en doelmatig in te richten: minder fte's
  - versoering CAO (verhouding LU/NLU)
  - vermindering volume algemene overhead zowel op loon- als algemene kosten
  - binnen huisvesting zoeken naar opties tegen lagere kosten

Grofweg zijn er twee scenario's om bovenstaande (financiële) effecten te bereiken: a) een algehele en snelle reorganisatie of b) een pad langs de weg der geleidelijkheid.

De voorkeur van het bestuur gaat uit naar scenario b.

Inmiddels is gebleken dat met OR en bonden overeenstemming bereikt is ten aanzien van het aanpassen van de verhouding LU/NLU. Ten aanzien van de niet docerende functies was enige mate van reorganisatie onvermijdelijk. Als er natuurlijk verloop bij docenten optreedt, moeten functies in principe niet herbezet worden tenzij dit om strategische redenen gewenst is. Groot voordeel van deze aanpak is dat gedwongen ontslagen zoveel als mogelijk vermeden worden waardoor de frictiekosten beperkt kunnen blijven. Essentieel in dit scenario is het begrip: "korte termijn" ten aanzien van aanpassing verhouding normjaartaak.

Het moeten inzetten van scenario a) had zonder meer tot hoge frictiekosten geleid en vanwege de B3<sup>27</sup> status van de instelling ook tot risico's.

---

<sup>27</sup> B3 betekent o.a. eigen risicodragerschap voor de WW. Alle eventuele ontslaguitkeringen komen ten laste van de instelling zelf.

### 4.3 Vertaling naar de praktijk: welke lijnen gaat Art4U uitzetten?

Het gehele curriculum wordt herzien. De kern van deze verandering zit in de wijze waarop het aanbod voor de scholen<sup>28</sup> wordt ingericht. Voor elke groep een voor de leeftijd passend aanbod waardoor binnenschools een doorlopende leerlijn ontstaat waarbij ook de doorlopende verbinding naar het buitenschoolse aanbod binnen de dagarrangementen geborgd is en de aansluiting bij het vervolgaanbod van Art4U aanwezig is.

Deze aanpassing van het aanbod voor de scholen vraagt van Art4U ook een herinrichting van het aanvangsonderwijs. Er moeten kortdurende kennismakingstrajecten ontstaan waarbij vooral het plezier in samen musiceren geaccentueerd wordt. Tussen het huidige binnenschoolse aanbod en het reeds bestaande aanbod dienen tal van stapjes ingebouwd te worden die prikkelend en laagdrempelig zijn zodat kinderen uitgenodigd worden tot actief musiceren.

Art4U zal zich moeten onderscheiden van de dienstverlening van particuliere aanbieders.

De belangrijkste aanpassing in het aanvangsonderwijs is dan ook de ontwikkeling van een pakket wat inhoudt dat er sprake is van een mix van individuele lessen in combinatie met groeps-/klassikale lessen waarin aandacht wordt besteed aan samenspel, theorie, luistervaardigheden, improvisatie, instrumentonderhoud, etc. De ontwikkeling hiervan vraagt een intensieve samenwerking van docenten en kan dan ook alleen in teamverband goed opgepakt worden.

Voor de hafaleerlingen betekent de module Muziek Basis dat de theoretische vorming als vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt daarvan. Kinderen hoeven dus niet meer apart theorielessen te volgen waar dan ook geen extra kosten aan verbonden zijn. Deze maatregel komt in belangrijke mate tegemoet aan een wens van de korpsen om de kosten voor ouders te beperken.

Vanwege de sterk gedecentraliseerde omgeving en de soms erg kleine vakgebieden zal het niet in alle situaties lukken om tot een geïntegreerd aanbod te komen. Om die reden blijft er de mogelijkheid om te kiezen voor een louter individueel gerichte aanpak. Omdat hier de geïntegreerde lessen ontbreken is er sprake van een andere tijdstoemeting en andere prijs. Ook zal de mogelijkheid geboden worden om een pakket van 10 lessen af te nemen per instrument.

In aansluiting op het pallet van basisopleidingen komt er “Muziek Vervolg”. Afhankelijk van de wens van ouders, cursisten en mogelijkheden bij de docent en organisatie kan gekozen worden voor een individuele dan wel groepsgerichte begeleiding. Ook een voortzetting van het gemengde pakket is mogelijk.

Na deze fase komen cursisten terecht in “muziek gevorderd” waarbij zij zelf (ouders van) kiezen voor een x-hoeveelheid lestijd. De “klant” bepaalt vanaf dat moment volledig zelf hoeveel lestijd er afgenomen wordt. “Muziek gevorderd” is gebaseerd op een nagenoeg kostendekkende cursistenbijdrage in de directe kosten.

Bij elke aangeboden variant staat Art4U garant voor basiskwaliteit. Het prijsbeleid is erop gericht om in het aanvangsonderwijs de drempels zo laag mogelijk te houden. De strekking is: wie meer lestijd wil, kan dat krijgen maar moet daar iets meer voor betalen.

#### Hoe gaan we dat doen?

De verlaging van de aanvangstarieven wordt gerealiseerd door doelmatiger met lestijd om te gaan, leerlingen vaker te combineren, in combinatie met een meer efficiënte invulling van de bestaande formatie. Een onmisbare schakel bij het realiseren van kostenbesparing is het verhogen van het aantal productieve uren binnen een lestaak. Dit leidt ertoe dat er meer output wordt geleverd of dat er minder fte's nodig zijn om dezelfde output te genereren.

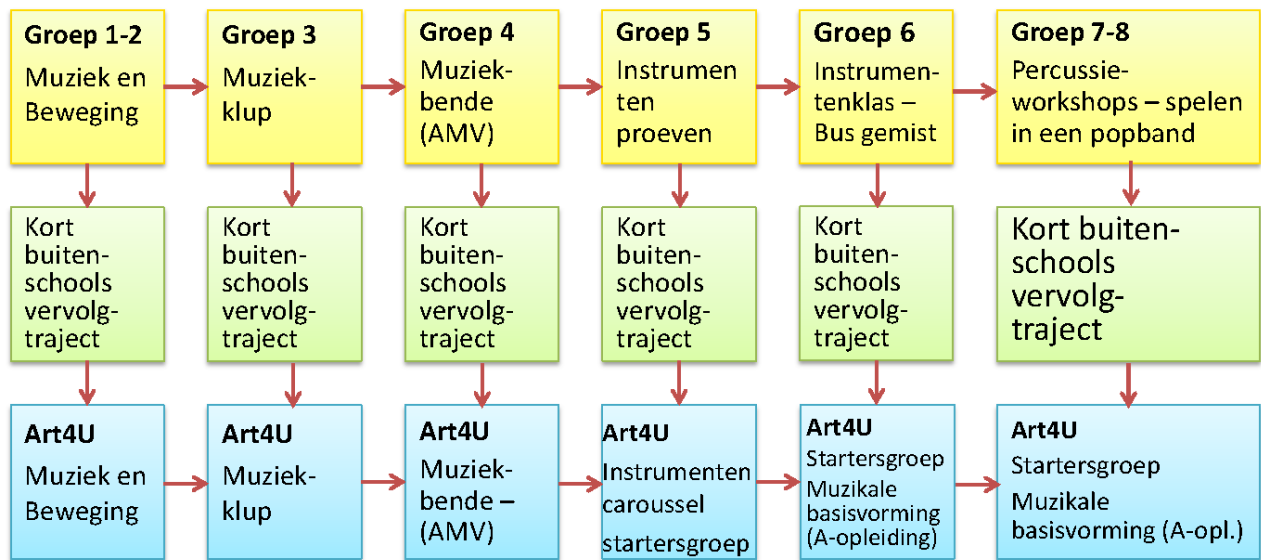
---

<sup>28</sup> Zie bijlage 2 bij onderdeel projecten/scholen voor een overzicht van de huidige dienstverlening

De combinatie van deze twee maatregelen maakt dat er in het aanvangsonderwijs sprake kan zijn van een prijsdaling terwijl er tegelijkertijd een product ontstaat dat onderscheidend is ten opzichte van wat de particuliere docent te bieden heeft.

Door op de cursusmarkt efficiënter, tegen lagere kosten, te werken kan subsidie verlegd worden ten behoeve van het reguliere onderwijs waardoor een deel van het binnen- en buitenschoolse oriënterende en verkennende aanbod bekostigd kan worden. De gemeenten kunnen zelf bepalen of zij aanvullend specifieke doelgroepen tegemoet willen komen met kortingen op de lesgeldbijdrage.

### Structuur van het binnen- en buitenschoolse aanbod van Art4U



### Cursusmarkt

Voor een curriculum overzicht van de cursusmarkt zie bijlage 4. In het tweede overzicht is in het aanvangsonderwijs meer gedifferentieerd, er is prijsverschil en keuzemogelijkheid ontstaan, gekoppeld aan een vorm waarin de lessen aangeboden worden.

Het prijsverschil ontstaat als gevolg van een andere toewijzingssystematiek die voor de klant overigens niet zichtbaar is.

## 5. Vertaling naar een nieuw bedrijfsmodel

Als leidraad om te komen tot een nieuw business model wordt het model **Canvas** van Osterwalder en Pigneur<sup>29</sup> gebruikt. Dit model bestaat uit 9 velden met behulp waarvan de grondgedachte beschreven wordt hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoud.<sup>30</sup>

Het model heeft drie organisatievelden:

- Kernpartners
- Kernactiviteiten
- Kernresources

drie klantvelden

- Klantsegmenten
- Klantrelaties
- Kanalen

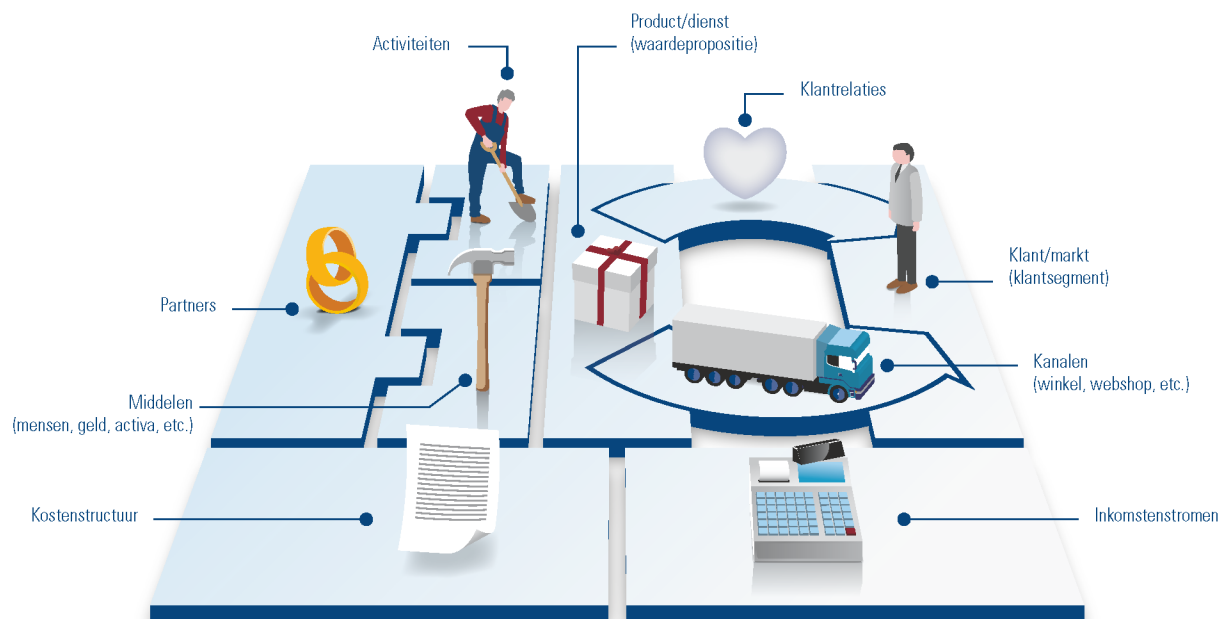
twee financiële velden

- Kostenstructuur
- Inkomstenbronnen

en centraal in het model staan de

- Waardeproposities per klantsegment

### CANVAS BUSINESS MODEL<sup>31</sup>



<sup>29</sup> © 2009 Business Model Generation; Alexander Osterwalder en Yves Pigneur/ Kluwer Nederlandse vertaling 2010 Kluwer, Deventer.

<sup>30</sup> Volgens Osterwalder en Pigneur is dit de definitie van een business model

<sup>31</sup> Afbeelding overgenomen uit: Berenschot: Strategy trends 2015, The CEO's agenda, Roel van Lanen, Wieke Ambrosius

## Aandachtspunten per veld

<b>5.8 Kernpartners</b> Welke externe strategische partners zijn nodig om de diensten succesvol te kunnen creëren, verkopen, leveren? (Wat kunnen we beter uitbesteden?)	<b>5.7 Kernactiviteiten</b> Wat zijn de noodzakelijke activiteiten om de diensten succesvol te kunnen creëren, verkopen, leveren? Zijn we onderscheidend in de uitvoering?	<b>5.2 Waarde proposities</b> Wat is het aanbod voor de klant? Welke waarde wordt vertegenwoordigd voor welk klantsegment? Waar zit die waarde precies in? Welke problemen lossen we voor onze klant op? Waarom doen we dat beter als onze concurrenten?	<b>5.4 Klantrelaties</b> Hoe worden relaties met klanten gelegd en onderhouden en wat voor soort relatie hebben we met onze klanten?	<b>5.1 Klant segmenten</b> Wie zijn onze belangrijkste klanten (klantgroepen) en wat zijn hun verwachtingen en wat is hun behoefte?
	<b>5.6 Kernresources (kwaliteiten)</b> Welke mensen en middelen zijn (intern) nodig om de diensten succesvol te kunnen creëren, verkopen, leveren?		<b>5.3 Kanalen</b> Hoe kunnen klanten worden bereikt? Welke kanalen gebruiken we voor het onderhouden van de relaties met onze klanten?	
<b>5.9 Kostenstructuur</b> Wat zijn onze belangrijkste vaste en variabele kosten? Welke investeringen (ontwikkelingskosten/reserveringen) moeten we doen? Wat zijn de kosten van transitie?		<b>5.5 Inkomstenbronnen</b> Wat is het verdienmodel? Waar zijn klanten bereid voor te betalen? Voor welke waarde zijn ze echt bereid te betalen? Hoe betalen ze op dit moment, hoe zouden ze het liefst betalen?		

## 5.1 Klantsegmenten

Cursusmark naar diverse leeftijd segmenten:

- 0 t/m 6 jonge kind
- 6 t/m 12 jeugd basisschoolleeftijd
- 13 t/m 19 jeugd/jongeren voortgezet onderwijs
- 20 t/m 34 jongvolwassenen (studerenden)
- 25 t/m 49 middelbare leeftijd
- 50 t/m 66 senioren (deels) nog werkend
- 67 +
- muziek- en andere amateurverenigingen
- scholen (BO VO en SO) kinderdagverblijven BSO's
- bedrijven
- culturele instellingen en organisaties voor zorg en welzijn

zie bijlage 7 voor een uitgebreid overzicht van klantsegmenten

## 5.2 Waarde proposities

**Scholen:** vraaggericht, betaalbaar aanbod dat een plek heeft in een doorlopende leerlijn en aansluiting heeft bij het buitenschoolse aanbod. Coaching is mogelijk evenals maatwerk als de ambities, mogelijkheden of de gemaakte keuzes met betrekking tot kunst en cultuureducatie (materieel en immaterieel) beperkt zijn.

**Amateurkunst:** laagdrempelig, betaalbaar, uitnodigend en stimulerend cursusaanbod toegespitst op de instrumenten die binnen de verenigingen een plek hebben. Hulp en ondersteuning bij het leggen van verbindingen naar scholen en bij de positionering in de samenleving met als doel een groeiende en bloeiende vereniging.

**Cursusmarkt** een voor alle leeftijden divers aanbod van lessen en cursussen waarbij plezier in musiceren centraal staat. Samenspelmogelijkheden voor hen die de opgedane vaardigheden in praktijk willen brengen met anderen. Ingespeeld wordt op de diverse onderliggende motieven van de cursisten: persoonlijke groei en ontplooiing, sociale contacten en de behoefte aan beleving. In de cursussen biedt Art4U altijd een basiskwaliteit. Afhankelijk van de wens van de cursist kunnen daarop tegen tarieven die de directe kosten dekken uitbreidingen plaats vinden.

De kern van de proposities per klantsegment is dat musiceren nuttig, leerzaam en zinvol is en een bijdrage levert aan tal van ontwikkelingsgebieden maar dat het in de eerste plaats plezierig is, veel voldoening geeft en de mogelijkheid schept je te verbinden met anderen. Voor spelen op een muziekinstrument geldt in feite hetzelfde als voor spelen met een bal: samen is leuker.

## 5.3 Kanalen

Kanalen heeft twee betekenissen: hoe, en m.b.v. welke kanalen bereiken we onze klanten en m.b.v. welke kanalen leveren we onze diensten. Hoe werken ze samen (of niet) en versterken ze elkaar?

- Mond tot mond reclame
- Digitale kanalen
  - Website
  - Social media
  - Nieuwsbrief
- Lokale media
  - Eindhovens Dagblad (regio)
  - Veldhovens weekblad (Veldhoven)
  - Eyckelbergh (Bergeijk)
  - Hint (Eersel)
- Traditionele kanalen
  - Posters, flyers, folders etc.

Gebouwen en materialen: kwaliteit, uitstraling, inrichting en sfeer. Het gebouw is een belangrijk kwaliteitskenmerk met behulp waarvan de diensten geleverd worden. Het is de fysieke ontmoetingsplek waar mensen met elkaar in verbinding kunnen komen. Een gebouw zorgt letterlijk voor zichtbaarheid, identiteit, herkenbaarheid en vindbaarheid. Al in de interne analyse is aangegeven dat de uitzonderlijke kwaliteit van de locatie Veldhoven voor Art4U van significant belang is.

De mogelijkheden en beperkingen van de beoogde huisvesting aan het Minneveld zijn in de fase (juni 2016) nog niet duidelijk.

## 5.4 Klantrelaties

Een essentieel kenmerk van een dienst ten opzichte van een product is de ontastbaarheid. Een product kun je vastpakken, nog eens bekijken, soms meerdere keren gebruiken etc. Een dienst komt tot stand in de interactie tussen dienstverlener (docent) en klant (cursist). Als een klant (leerling) na een les weer buiten staat, heeft deze doorgaans niets concreets (tastbaars) in handen. Op zijn best een afdruk van een muziekstuk of een beknopte handgeschreven instructie maar feitelijk staat hij/zij na een les met lege handen weer buiten en heeft het de klant tijd en inspanning gekost.

De essentie van de dienstverlening zit dan ook in de kwaliteit van de relatie die een docent heeft met de leerling en de beleving van diezelfde leerling. Mond tot mond reclame is dan ook het meest krachtige marketing instrument van een dienstenorganisatie.

## 5.5 Inkomstenbronnen

Subsidies: structureel en incidenteel, lokaal, provinciaal en landelijk  
Cursusbijdragen van cursisten  
Activiteitenopbrengsten  
Bijdragen van partners (scholen/ verenigingen)  
Horeca inkomsten  
Inkomsten uit verhuur van ruimtes en materialen  
Overige bedrijfsvoering opbrengsten (rentes)  
Inkomsten uit sponsoring en mecenaat.

Er zal rekening mee gehouden moeten worden dat de financiering van de lokale overheden sterk onder druk staat en mogelijk verder zal afnemen. Lokale overheden op hun beurt zullen zich moeten realiseren dat kunsteducatie slechts op onderdelen door de markt overgenomen kan worden maar dat belangrijke elementen afhankelijk zijn en blijven van die overheidsfinanciering.

Art4U heeft de afgelopen jaren een beleid gevoerd wat gericht is geweest op harmonisering van de tarieven. Ten aanzien van de cursusbijdragen zal een prijsbeleid gevoerd worden wat erop gericht is om laag in de basis te zijn en stijgend naar mate men langer les volgt. Art4U werkt met een productbegroting waarbinnen gemeenten zelf kunnen bepalen of en in welke mate subsidie toegekend kan worden aan specifieke dienstverlening of bepaalde marktsegmenten. Ook kunnen instrumenten als hafa-kortingen of gezinskorting ingezet worden om de toegankelijkheid te waarborgen.

## 5.6 Kernresources

(Kernkwaliteiten)

Vakbekwame, samenwerkingsgerichte, ondernemende, innovatieve, leergierige en communicatief vaardige docenten. Voor een uitgebreid profiel zie bijlage 6.

Herkenbare, eigentijdse op de werkvorm toegespitste **locaties**. Voor muziek betekent dit bijzondere voorzieningen op het gebied van akoestiek. Enerzijds ten behoeve van de kwaliteit van het primaire proces en anderzijds ter voorkoming van overlast. Voor slagwerk en popmuziek moeten daarvoor bijvoorbeeld extra isolerende voorzieningen aanwezig zijn. Goed ingerichte en gefaciliteerde lesruimtes: een piano in elke lesruimte en voldoende instrumentarium zoals slagwerk en elektronische apparatuur. Ook de beschikking hebben over een grotere ruimte waar schoolklassen kinderen en grotere groepen in ontvangen kunnen worden en kunnen repeteren is van cruciaal belang

Efficiënt, doelmatig en sober ingerichte ondersteunende diensten met als doel de primaire processen zo optimaal mogelijk te ondersteunen.

Voor een overzicht van de huidige en toekomstige formatie zie bijlage 9

## 5.7 Kernactiviteiten

**Wat wil Art4U betekenen voor haar omgeving:**

- oriënteren en stimuleren (proeven)
- scholen (cursussen: basis, verbreding, verdieping, excellentie) (leren)
- participeren (samen spel faciliteren en organiseren) (mee-doen)
- vormgeven en uitvoeren van projecten en manifestaties
- receptief aanbod (luistercursussen)
- facilitering / advies / bemiddeling /verhuur

**Welke activiteiten zijn daarvoor nodig:**

- vraaggestuurd binnenschools aanbod
- bemiddeling kunsteducatieve diensten voor het reguliere onderwijs (cultuurcoaches)
- lessen/cursussen voor georganiseerde- en niet- georganiseerde amateurs
- organiseren van activiteiten, presentaties, projecten (bijv. Cult & Tumult, Kempentour)
- creëren, organiseren van mogelijkheden waarbij amateurs kunnen samen spelen en zingen
- facilitering en ondersteuning van de amateurkunstbeoefenaars, individueel en georganiseerd
- coördinatie van en verbindingen tot stand brengen tussen de beleidsterreinen amateurkunst, onderwijs en vrije cursusmarkt
- inrichting van de benodigde ondersteunende diensten
- innoveren op de verschillende beleidsterreinen
- onderhouden van relaties met stakeholders, lokale en landelijke culturele partners en partijen

## 5.8 Kernpartners

Scholen voor BO en VO

Amateurkunst (muziek) verenigingen (korpsen, koren)

Gemeenten Veldhoven, Bergeijk en Eersel

Cultuurcoaches uit de verschillende gemeenten

De professionele culturele instellingen binnen elke gemeente

Organisaties voor zorg en welzijn: Cordaat<sup>32</sup>, Swove

---

<sup>32</sup> Cordaat is voor Art4U een belangrijke strategische samenwerkingspartner omdat de combinatiefunctaris Cultuur in Velhoven gehuisvest is bij deze organisatie. Tevens is Cordaat één van de samenwerking partners bij het Cult & Tumult festival



## 5.9 Kostenstructuur

De kosten van Art4U bestaan uit drie hoofdgroepen<sup>33</sup>:

- 1 Algemene kosten**
- 2 Plaatselijke kosten**
- 3 Productkosten**

- 1) Algemene kosten: volgens een verdeelsleutel toegerekend aan de afzonderlijke gemeenten
    - Management en algehele bedrijfsvoering
    - Algemene activiteiten
    - Algemene reserveringen
  - 2) Plaatselijke kosten: volledig en alleen toegerekend aan de gemeente die dit afneemt
    - Huisvesting: huur, energie, toezicht en schoonmaak
    - Plaatselijke activiteiten
    - Plaatselijke reserveringen
- Elke gemeente bepaalt zelf de omvang en de kwaliteit van de lokale huisvesting.
- 3) Productkosten: volledig toegerekend aan de gemeente die ze afneemt
    - Producten voor de cursusmarkt, waaronder de hafa-producten (direct en indirect)
    - Producten voor de scholen (direct en indirect)
    - Bemiddeling kunsteducatieve diensten voor het onderwijs

Elke gemeente bepaalt zelf hoeveel en welke producten worden afgenomen en in welke mate subsidie ingezet mag worden op de productgroepen en de verhouding directe kosten/opbrengsten. Onder indirecte productkosten vallen de materiaalkosten, kosten van vervanging en onderhoud instrumentarium en de coördinatiekosten.

De afgelopen jaren heeft Ar4U een proces ingezet om tot efficiëntie verbetering te komen in het primaire proces. Tegelijkertijd zijn in toenemende mate kosten uit de algemene overhead toegerekend aan de producten. De effecten hiervan zijn dalende algemene kosten terwijl de productkosten niet stijgen, ook niet dalen, maar de output wel op pijl blijft. Het proces van toerekenen van kosten aan producten zal zo ver als mogelijk voortgezet worden.

Voor de hoge huisvestingslasten (Veldhoven) zal naar een oplossing gezocht moeten worden. Een logische gedachte lijkt een huurverlaging. Per saldo zal dit de gemeente niets opleveren, immers een huurverlaging zal ook een subsidieverlaging tot gevolg hebben. Voor Art4U maakt het echter wel een wezenlijk verschil. De tarieven die aan eventuele externe verhuurders doorberekend moeten worden kunnen dan naar een marktconforme prijs bijgesteld worden waardoor de kans op verhuur ook realistischer wordt.

In het perspectief van de beoogde nieuwe huisvesting zal de huur op een realistisch niveau gebracht kunnen worden.

---

<sup>33</sup> Zie bijlage 8 voor een schematisch overzicht van de kosten structuur

## Bijlagen

Deze notitie is door de stuurgroep van Art4U opgesteld bij de start van het transitieproces, begin 2014. Het bedrijfsplan, verbinden, is de uitwerking van de (oorspronkelijke) startnotitie.

### bijlage 1 notitie: Een toekomstbestendig Art4U<sup>34</sup>

#### Visie en missie

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Jongeren die nu opgroeien zullen voor een groot deel terecht komen in beroepen en functies die nu nog niet bestaan. Een open, kritische houding, de mogelijkheid om zaken van verschillende kanten te bezien, zelfkennis, zich kunnen verhouden tot andere zienswijzen; allemaal vaardigheden die worden gestimuleerd door het actief omgaan met kunst en cultuur. Om zich staande te houden in de samenleving, ook in de toekomst, zijn deze vaardigheden onontbeerlijk. Kunst- en cultuureducatie dragen bij aan die vaardigheden en aan een inclusieve samenleving waar deelnemers hun plek nemen en begrip kunnen opbrengen voor andere culturen.

Kunst en cultuur leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan het welzijn van de bevolking en zijn op de wijze van belang voor een goed vestigingsklimaat. In een omgeving waar aandacht is voor kunst en cultuur is het prettig wonen en leven. Het bezig zijn met kunst en cultuur is voor jongeren en ouderen een manier om zich thuis te voelen in een dorp, stad of regio, om zichzelf een zinvolle dagbesteding te geven, actief te blijven en deel te nemen aan de maatschappij. Culturele uitingen door amateurs en professionals geven kleur en eigenheid aan een woonomgeving, dorp of stad. Cultuur emancipeert, integreert en bevordert de sociale cohesie. In de huidige wereld wordt veel geautomatiseerd en gerobotiseerd. Creativiteit laat zich niet automatiseren en ook daarom is kunstonderwijs zo belangrijk voor de samenleving.

De gemeentelijke overheden hebben een taak ten aanzien van het creëren en in stand houden van een goed cultureel klimaat, een culturele infrastructuur waarbinnen de bevolking toegang heeft tot kunst en cultuur om te voorkomen dat grote groepen daar anders van verstoken blijven. Dit doen zij door goede prestatieafspraken te maken met betrokken partijen binnen de gemeenten die op de verschillende kunst en cultuurterreinen gespecialiseerd zijn. Kunst- en cultuureducatie, zoals die deel uitmaken van de culturele infrastructuur in de gemeenten Bergeijk, Eersel en Veldhoven is in de visie van Art4U gestoeld op drie pijlers:

- **Het verzorgen van vraaggeoriënteerde activiteiten voor het reguliere onderwijs, zowel binnen- als buitenschools zodanig dat die aansluiten bij de ambities en mogelijkheden van de afzonderlijke scholen en dat deze activiteiten ondersteunend zijn aan de schoolwerkplannen.** Belangrijk hierbij is dat met dit vraaggerichte aanbod, alle kinderen van deelnemende scholen bereikt worden en niet alleen diegenen die zich uit eigen beweging bij de instelling aanmelden. Kinderen kunnen alleen na kennismaking met kunst en cultuur (muziek) een bewuste keuze maken of zij zich verder willen ontwikkelen. Bij dit aanbod is sprake van een doorlopende leerlijn en het sluit naadloos aan bij de activiteiten in het kader van de brede school, de invulling van de dagarrangementen en het cursorische buitenschoolse onderwijs.
- **Het verzorgen van laagdrempelig, cursorisch muziekonderwijs** met een breed toegankelijke basis waarin oriënteren en stimuleren kernwoorden zijn. Een logisch vervolg op de verkennende fase, deels binnen- en deels buitenschools, is verbreden en verdiepen en tenslotte, een onmisbaar onderdeel van de keten: het kunnen excelleren. Geen top zonder brede basis en geen middenveld zonder top. De top zorgt voor de voorbeeldfunctie naar de basis zodat die geprikkeld wordt om zich te blijven ontwikkelen. Deze lijn kan als een piramide gezien worden: breed aan de basis en smal aan de top.

---

<sup>34</sup> Actualisering van de oorspronkelijke notitie, gepubliceerd in februari 2014, in het licht van het raadsbesluit van de gemeente Veldhoven van december 2015. De oorspronkelijke notitie is aangevuld met de onderdelen missie, visie en een deel vertaling naar de praktijk.

- **Scholing van, dienstverlening aan en ondersteuning van georganiseerde amateurkunstbeoefenaars.** Niet alleen de zorg voor de kwaliteit en continuïteit van de opleidingen speelt hier een rol maar ook het meedenken en faciliteren van verenigingen ten behoeve van hun positionering en het mede versterken van hun maatschappelijke betekenis.

Als onderdeel van het kernbeleid gericht op de drie genoemde pijlers wil Art4U daarom ook **als spil, ontmoetingsplek en informatiepunt in het kunst- en cultuureducatie netwerk fungeren**. Dit krijgt gestalte door middel van presentaties en interacties met professionele en amateurkunstenaars, het leveren van een bijdrage aan festivals en het organiseren van activiteiten voor en met de gemeenschap.

Het beleid dat op bovenstaande wijze vormgegeven wordt, vraagt om een gestructureerde en georganiseerde aanpak waarbij niet alleen de verschillende werkvelden bereikt worden, maar waarbij vooral ook de interactie en samenhang tussen die velden gestimuleerd en bewaakt wordt en de onderlinge relaties tussen alle (culturele) partners. Het is om die reden dat het bedrijfsplan van Art4U de titel “verbinden” heeft meegekregen.

Wil dergelijk beleid gestalte krijgen dan zal een maatschappelijke partij hiervoor de verantwoording moeten nemen. Dit betekent geïnstitutionaliseerde kunst- en cultuureducatie. Subsiënten geven richting aan het gewenste beleid en de instelling voert dit uit, is beleidsinitieënd, ontwikkelt en legt daarover verantwoording af.

Gezamenlijk dragen opdrachtgever en opdrachtnemer zorg voor het in stand houden van:

- De ontwikkeling van vraaggeoriënteerde projecten voor het reguliere onderwijs zodat alle kinderen uit het werkgebied in contact kunnen komen met kunst (muziek)
- Laagdrempelig en toegankelijk kunstonderwijs voor vooral jonge burgers: zichtbaar, vindbaar, bereikbaar en betaalbaar
- Een vitale amateurkunst
- Een aanspreekpunt voor alles wat met kunst (muziek) in het onderwijs te maken heeft
- Diensten en producten die voldoen aan de kwaliteitsnormen welke landelijk gesteld worden
- Een breed en gevarieerd pallet van opleidingen waarin niet alleen commerciële instrumenten en activiteiten opgenomen zijn
- Aandacht voor getalenteerden maar ook voor de minder begenadigden en hen die vanwege leer- of ontwikkelingsproblematiek bijzondere aandacht nodig hebben of voor andere bijzondere en specifieke doelgroepen
- Tal van mogelijkheden waarbij amateurs de geleerde vaardigheden met elkaar kunnen beoefenen zoals samen zingen en samen spelen, faciliteren, creëren en aanbieden.
- Een ontmoetingsplek waar culturele (muzikale) evenementen plaats kunnen vinden waarbij amateurs en professionals elkaar kunnen ontmoeten en wederzijds inspireren

De missie van Art4U is:

***“Art4U wil muziek naar alle kinderen brengen maar ook alle anderen in het werkgebied stimuleren om actief kennis te maken met kunst en cultuur, in het bijzonder muziek en zich daarin te ontwikkelen.”***

Muziek is een krachtig middel om in contact te komen met je innerlijke gevoelens. Door met elkaar te musiceren kun je contact maken met anderen. Muziek verbindt!

Citaat van een kind uit een leerorkest op een basisschool<sup>35</sup>:

*“Ik krijg een blij gevoel van muziek maken”*

<sup>35</sup> Uit: “Een interview met leerlingen uit groep 5 en 6 van het leerorkest van de J.P Coenschool.” Hoofdstuk uit: “Zo werkt instrumentaal muziekonderwijs op school.” Een Publicatie van: Expertisecentrum Leerorkest 2016.

Op basis van actieve kennismaking met kunst is iedereen in staat zijn of haar eigen creatieve mogelijkheden en ambities te ontdekken en kan daardoor een keuze maken om zich te bekwamen, ontwikkelen of scholen als kunstamateur, als individu, in samenwerking met anderen of als lid van een muziek-, dans-, toneel- of andere vereniging.

### **Vertaling naar de praktijk**

“In 2018 bevindt zich in het gebouw aan het Meiveld/Minneveld een kernorganisatie die qua omvang kleiner is dan de huidige formatie. In die nieuwe getransformeerde organisatie, die participeert in het cultuurcluster in Veldhoven, zijn vanuit het perspectief van Art4U als maatschappelijke onderneming de drie pijlers onderwijs, amateurkunst en cursusmarkt geborgd. “

De grondgedachte van de organisatie is om verbindend te zijn in de samenleving. Daarvoor is nodig dat er relaties worden onderhouden met het onderwijsveld, amateurkunstverenigingen en ook niet-georganiseerde amateurkunstbeoefenaars evenals bedrijven, culturele organisaties en instellingen die actief zijn in het maatschappelijke domein van zorg en welzijn.

Art4U staat daarbij garant voor de toegankelijkheid van muziekonderwijs voor de Veldhovense, Bergeijkse en Eerselse burgers met een bijzonder accent op jeugdigen. Toegankelijk betekent niet alleen betaalbaar maar ook zichtbaar en vindbaar en nadrukkelijk verbindend aanwezig. Het gebouw aan het Meiveld/Minneveld is een thuisbasis voor hen die cursussen willen volgen maar ook voor diegenen die het geleerde in de praktijk willen brengen door “samen” te zingen of te spelen. De locatie wordt nog intensiever dan nu al het geval is door Veldhovenaren die actief of passief met kunst en cultuur verbonden zijn gebruikt. Art4U is daar waar de doelgroep dit vraagt en indien logistiek mogelijk ook op andere locaties actief.

Naast een leiding en compacte staf van ondersteunende diensten bestaat de organisatie uit een aantal professionals, doelgroep specialisten, die op meerdere terreinen: onderwijs, amateurveld, vrije markt, sociale domein en bedrijfsleven inzetbaar zijn. Zij zijn vakmensen uit het muziekonderwijs die in staat zijn te verbinden en maatschappelijk ondernemend te denken en te handelen. Zij zien ontwikkelingen in de omgeving en kunnen de vragen uit de omgeving in teamverband vertalen naar relevant aanbod.

Als aanvulling op de kernorganisatie waar geleidelijk naar toe gegroeid wordt, zullen in toenemende mate freelancers hun diensten verlenen aan Art4U. Deze worden ingezet op ad-hoc basis en voor specifieke projecten. Als leveranciers van Art4U zullen zij voldoen aan alle relevante kwaliteitsvereisten.

Het gevolg van het bovenstaande is dat er een compactere organisatie ontstaat met een sobere overhead. Nog meer dan nu zal de verbinding tussen de verschillende markten en maatschappelijke domeinen geborgd moet worden door coördinatie- voorzieningen en activiteiten in te bouwen die de verschillende relaties actief stimuleren en ondersteunen.

Een punt van zorg bij het “naar de markt” brengen van activiteiten -het in toenemende mate werken met freelancers- is de toegankelijkheid voor beperkt en minder draagkrachtigen of specifieke doelgroepen die meer tijd en bijzondere aandacht vragen. Mede om die reden maar ook om redenen van breedte en diepte van aanbod, innovatie, kwaliteitsbewaking en continuïteit is het cruciaal dat niet alle opleidingsactiviteiten geëxternaliseerd worden maar dat een belangrijk deel daarvan blijvend door Art4U en een kernteam van breed inzetbare professionals uitgevoerd wordt. Uit ervaring is gebleken dat het loskoppelen van regie, ontwikkeling en productie leidt tot inhoudelijke verschraving en verlies van essentiële expertise.

Om een en ander te realiseren vraagt Art4U de gemeente(n) om twee doelen te ondersteunen:

- het in stand houden van de kernorganisatie en de daarbij behorende exploitatiebudgetten en coördinatievoorzieningen en
- een geldstroom om de toegankelijkheid voor specifieke doelgroepen te kunnen waarborgen.

De kernorganisatie zoals hierboven omschreven werkt samen met tal van instellingen en organisaties in de omgeving maar ook met de schil van docenten die als ZZP-er, al dan niet verenigd in coöperatief of ander verband, hun diensten aanbieden. Op dit gebied zal de markt haar werk gaan doen en vraag en aanbod zullen op een natuurlijke manier op elkaar afgestemd raken.

Het is de ambitie van Art4U dat in Veldhoven, Bergeijk en Eersel geen kind verstoken blijft van de normale mogelijkheden om muziekonderwijs te genieten. Daarmee wordt een kunsteducatieve basis gelegd. Er mogen geen financiële drempels zijn voor muzikeducatie.

Het fundament daarvoor zal gelegd moeten worden in het reguliere onderwijs

**(kennismaking/proeven)**. Werkelijke belangstelling van kinderen kan alleen tot groei en ontwikkeling komen als er een organisatie is die garant staat voor vervolgonderwijs

**(educatie/leren)**. Het geleerde kan tenslotte in de praktijk gebracht worden **(uitvoering/doen)** door lid te worden van een vereniging, een zelfstandig actief zijnde band, koor of orkest, door zelf in eigen kring te musiceren of meedoen aan een van de door Art4U georganiseerde samenspelvormen.

### **Samenwerking**

De schaal en de aard van de primaire processen en de daarbij behorende ondersteunende diensten en processen, van de binnen de gemeente Veldhoven aanwezige culturele organisaties, is divers. Om vanuit bedrijfsmatige optiek synergievoordelen te realiseren is mogelijk maar de effecten daarvan moeten niet overschat worden. Op meerdere backoffice terreinen zullen acties worden ingezet om tot besparingen te komen. Op het gebied van de inhoudelijke samenwerking: de “culturele output” zijn vanuit het perspectief van de eindgebruikers absoluut synergievoordelen te behalen. Bij dit proces moet wel beseft worden dat dit tijd nodig heeft als gevolg van de cyclische seizoensplanning van de verschillende organisaties. Effectiever wordt de output van de samenwerking als er voorafgaand aan het vaststellen van ieders seizoenplanning onderlinge afstemming plaats vindt. Deze werkwijze kan eerst voor het seizoen 2017-2018 opgepakt worden en op dat moment zal de inhoudelijke samenwerking maximaal vorm kunnen krijgen. De daadwerkelijke fysieke integratie, het herhuisvestingsproces van de instellingen, zal in de komende periode nog veel tijd en aandacht vragen. Op het moment dat die fysieke “samenwoning” een feit is en de aanloopperikelen achter de rug zijn zal er op een organische manier ruimte ontstaan binnen de instellingen om de samenwerking intensiever en meer expliciet vorm te geven. De daadwerkelijke fysieke “samenwoning” faciliteert daarmee impliciet de samenwerking op een natuurlijk manier.

### **Gebouw**

Art4U is in Veldhoven nu gehuisvest in een voor de functionaliteit muziek zeer goede accommodatie voorzien van een concertzaal met een excellente akoestische kwaliteit. In de nieuwe situatie wordt er substantieel op ruimte ingeleverd. Voor de publieksactiviteiten zal de kleine (of grote) zaal van De Schalm gebruikt gaan worden. Om de repetities van iets grotere gezelschappen (15 of meer personen) te kunnen accommoderen, evenals repetities van Veldhovense amateurverenigingen, maar ook om kleinschalige (publieks-) activiteiten zoals instrument voorspeelavonden en schoolprojecten te kunnen faciliteren, is in de nieuwe locatie daarvoor een ruimte beschikbaar die groter is dan een gemiddeld “groot” leslokaal. Dit is een belangrijk element in de totale faciliteit die tevens bevordert dat het gehele cultuurcluster daarmee flexibel wordt. Deze ruimte kan, als niet gebruikt door Art4U, ook door de andere gebruikers benut worden. Dit principe geldt overigens voor alle ruimtes van het totale Meiveld/Minneveld complex.

Stuurgroep Art4U, Peter Bunnik, Theo Edenburg, Jack Gooyaers, Peter Smetsers,  
Veldhoven 14 mei 2016

## bijlage 2 deelnemerscijfers cursusmarkt en onderwijs

lesvorm	12-13	13-14	14-15
Totaal accordeon	43	47	44
Totaal accordeon startersklas 18	0	0	2
Totaal accordeon startersklas 36	0	0	5
Totaal altviool	0	0	0
Totaal amv	167	140	98
Totaal bariton	6	7	3
Totaal basgitaar	12	8	9
Totaal blokfluit	10	9	11
Totaal blokfluitensemble	6	10	11
Totaal blue monday orchestra	35	40	42
Totaal bugel	14	12	8
Totaal cantare	44	46	40
Totaal cello	18	17	18
Totaal concertvoorbereiding	20	24	18
Totaal contrabas	3	3	3
Totaal cornet	5	5	5
Totaal djembe	2	2	13
Totaal dwarsfluit	62	55	50
Totaal elektrische gitaar	47	42	38
Totaal fagot	3	5	7
Totaal forestlane bigband	21	13	20
Totaal gitaar	166	154	158
Totaal gitaar basiscursus	0	0	3
Totaal gitaarensemble	8	6	5
Totaal gitaarklas	0	9	5
Totaal harp	1	1	1
Totaal hobo	9	7	6
Totaal hoorn	23	23	21
Totaal jansa moto	10	9	8
Totaal keyboard	76	71	56
Totaal Kinderkoor	22	17	22
Totaal klarinet	58	51	51
Totaal koperensemble	8	3	2
Totaal Liedbeg.	0	6	0
Totaal marimba	1	1	0
Totaal muziek op schoot	27	61	65
Totaal muziekklep	0	20	6
Totaal Muzikale ontdekkingsreis	0	0	14
Totaal parelmoer kamerorkest	14	12	12
Totaal pete's corner bigband	16	14	7
Totaal piano	195	179	177
Totaal popband	11	16	45
Totaal popworkshop	22	23	0
Totaal saxofoon	94	97	88
Totaal saxofoonkwartet	3	0	0
Totaal schoolorkest/ champetre	30	10	13
Totaal slagwerk	125	117	94
Totaal slagwerkensemble	8	7	0
Totaal tenortuba	1	1	0
Totaal Theater en musical	0	17	41
Totaal trombone	14	9	8
Totaal trompet	32	28	23
Totaal tuba	1	1	1
Totaal viool	55	58	50
Totaal violensemble	8	14	12
Totaal xylofoon	2	0	1
Totaal zang	39	35	44
Totaal zangstudio	26	31	14
Eindtotaal	1623	1593	1501
	<b>12-13</b>	<b>13-14</b>	<b>14-15</b>
totaal Bergeijk	232	213	189
Totaal Eersel	184	165	139
totaal Veldhoven	1207	1215	1173
	1623	1593	1501

## Cijfers onderwijs verslagjaar 2015

	Bergeijk	Eersel	Veldhoven	Art4U totaal
	2015	2015	2015	
totaal aantal basisscholen	9	8	13	<b>30</b>
scholen deelname schoolbreed	8	0	5	<b>13</b>
scholen deelname partieel	0	4	7	<b>11</b>
<b>totaal deelnemende scholen</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
totaal aantal leerlingen BO	1597	1392	4134	<b>7123</b>
bereikte aantal leerlingen BO	1502	154	2114	<b>3770</b>
bereikte aantal groepen BO	61	7	75	<b>143</b>
<b>aantal contactmomenten PO</b>	<b>7810</b>	<b>2505</b>	<b>11033</b>	<b>21348</b>
bereikte aantal leerlingen VO	-	125	383	<b>508</b>
bereikte aantal groepen VO	-	4	11	<b>15</b>
<b>aantal contactmomenten VO</b>	<b>-</b>	<b>250</b>	<b>3559</b>	<b>3809</b>
totaal contactmomenten BO + VO				<b>25157</b>

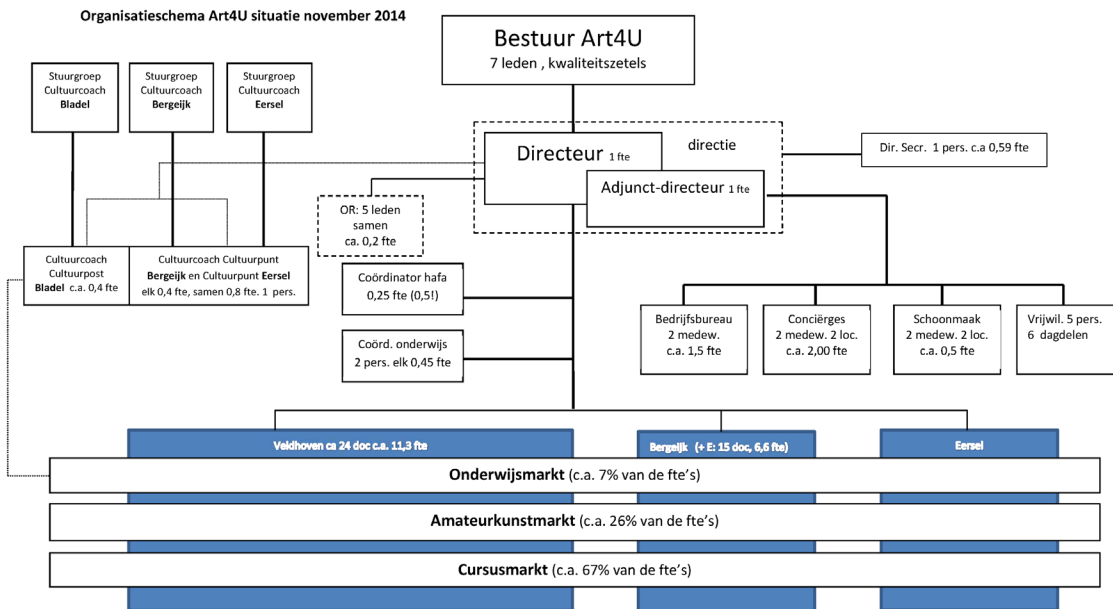
Bovenstaande cijfers, welke horen bij het financiële verslagjaar 2015, zijn een weergave van de gemiddelde cijfers van het schooljaar 2014-2015 (periode 1 jan 2015 t/m 31 juli 2015 = 7/12e ) + 2015-2016 (periode 1 aug 2015 t/m 31 dec 2015 = 5/12e). Daarbij dient in acht te worden genomen dat de cijfers uit de tweede periode (cursusjaar 2015-2016) nog niet volledig zijn omdat het cursusjaar nog niet is afgerond op het moment dat het verslag geproduceerd wordt.

Een meerjaren vergelijking ontbreekt bij deze getallen omdat in voorgaande verslagjaren het verslag van de dienstverlening aan het onderwijs een ander, niet vergelijkbaar, format had.

## bijlage 3 organisatiestructuur

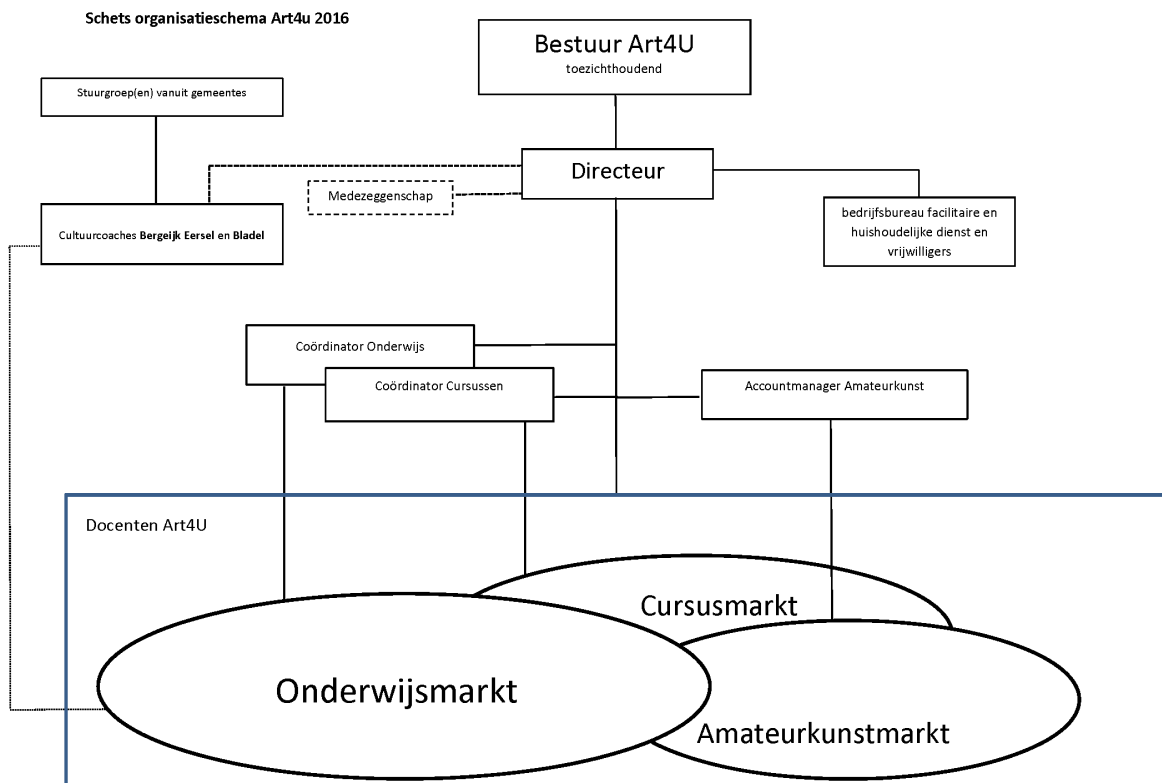
### organigram bestaande situatie

Art4U is werkzaam in 3 gemeenten met een werkgebied van c.a. 80.000 inwoners. Binnen de organisatie zijn ruim 25 fte's verdeeld over 50 medewerkers.



Weliswaar is nog sprake van 2 CAO's maar de compartimentering bestaat niet meer. Meerdere docenten zijn werkzaam in meerdere gemeenten.

### organigram nieuwe situatie





## bijlage 4 curriculum instrumentaal/vocaal bestaand en nieuw

Loopbaan Art4U bestaande structuur						
leeftijd	schoolloopbaan doelgroep			Huidig aanbod Art4U (buitenschools)		tarieven
		faseverloop		oriënterend/algemeen/ samenspel	instrumentale (vocale) lessen	
1 -2	voorschoolse opvang			Muziek op school (Mos)		
2 -3	voorschoolse opvang			Mos		
3 -4	voorschoolse opvang			Mos		
4 - 5	groep 1 / BSO			Muzikale ontdekkingsreis	jonge starters (bv viool/ piano met kl)	Muzikale ontdekkingsreis € 87,- (15 les)
5 - 6	groep 2 / BSO			Muzikale ontdekkingsreis	jonge starters (bv viool/ piano met kl)	Muzieklup:€ 141,- (30 lessen)
6 - 7	groep 3 / BSO			<b>Muzieklup</b>	jonge starters (bv viool/ piano met kl)	AMV: € 158,- ( 33 lessen)
7 - 8	groep 4 / BSO			Muzieklup ? <b>AMV 1</b>	jonge starters (bv viool/ piano met kl)	<b>Jeugdigen</b>
8 - 9	groep 5 / BSO	<b>A1</b>		AMV 2 ( <b>AMV 1/2</b> )	<b>instrumentale (vocale) lessen</b>	A fase: <b>€ 428,-</b>
9 - 10	groep 6 / BSO	<b>A2</b>	<b>A1</b>	AMV 3 naar keuze	instr/voc lessen	B fase € 526,-
10 - 11	groep 7 / BSO	<b>A3</b>	<b>A2</b>	AMV 4 naar keuze	instr/voc lessen	CD fase € 625,-
11 - 12	groep 8 / BSO	<b>B1</b>	<b>A3</b>	deelname diverse ens. / bands / big band	instr/voc lessen / <b>vrije stroom</b>	vrije stroom (20 min): € 476,-
12 -13	VO jaar 1	<b>B2</b>	<b>B1</b>	ens	instr/voc lessen /vr str	les extra per 5 min: € 144,-
13 - 14	VO jaar 2	<b>C1</b>	<b>B2</b>	ens	instr/voc lessen /vr str	theorie HAFA aparte cursus
14 - 15	VO jaar 3	<b>C2</b>	<b>C1</b>	ens	instr/voc lessen /vr str	<b>Volwassenen (Veldhoven)</b>
15 - 16	VO jaar 4	<b>D1</b>	<b>C2</b>	ens	instr/voc lessen /vr str	15 min € 441,= (1x 14 dagen 30 min)
16 - 17	VO jaar 5	<b>D2</b>	<b>D1</b>	ens	instr/voc lessen /vr str	20 min € 588,-
17 -18	VO jaar 6		<b>D2</b>	ens	instr/voc lessen /vr str	25 min € 735,-
18	Volwassenen			diverse ensembles vocaal en instrumentaal	instr/voc lessen /vr str	30 min € 882,-
18+	Volwassenen			concertvoorbereiding	instr/voc lessen /vr str	vanaf 21 jaar BTW !
	Senioren			Cantare / Bleu Monday / Parelmoer , zangstudio		

# Loopbaan Art4U nieuwe structuur

leeftijd	schoolloopbaan			Art4U (binnenschools) oriënterend en basis	Aanbod Art4U (buitenschools)		
					oriënterend/algemeen/ samenspel	instrumentale (vocale) lessen	
1-2	voorschoolse opvang					Muziek op school	
2-3	voorschoolse opvang					Muziek op school	
3-4	voorschoolse opvang					Muziek op school	
4-5	groep 1 / BSO			Muziek& beweging		Muzikale ontdekkingsreis	
5-6	groep 2 / BSO			Muziek& beweging		Muzikale ontdekkingsreis	
6-7	groep 3 / BSO			De Muzieklup		Muzieklup	proeftrajecten (kortdurend)
7-8	groep 4 / BSO			Muziekbende (AMV)		(Muzieklup) / AMV	Startersgroepen 1/2 jaar of heel jaar (max 1 jaar)
8-9	groep 5 / BSO	A1		themalessen / proeflessen / instrum carr. startersgroep		Muziekbende (AMV)	Startergroepen / Muziek basis / blazersklassen
9-10	groep 6 / BSO	A2	A1	Blazersklas			Muziek Basis: gemengd pakket A fase
10-11	groep 7 / BSO	A3	A2	percussieworkshops			Muziek Basis: 2 in 30 A fase
11-12	groep 8 / BSO	B1	A3	popinstrumenten proeven			Muziek vervolg B-fase
12-13	VO jaar 1	B2	B1				Muziek gevorderd C en D fase
13-14	VO jaar 2	C1	B2				
14-15	VO jaar 3	C2	C1				
15-16	VO jaar 4	D1	C2				
16-17	VO jaar 5	D2	D1				
17-18	VO jaar 6		D2				
18	Volwassenen						
18+	Volwassenen						
	Senioren						

**aanluitend op binnenschools kortdurende buitenschoolse trajecten**

**sterke verbinding binnen en buitenschools**

**Muziek Basis: komt in plaats van de huidige eerste 2/ 3 jaar muziekonderwijs (= A-fase) (c.a € 389,=)**

- a) startersgroepen (1/2 jaar € 165,= / heel jaar € 295,=)
- b) 10 lessen individueel (20 min) € 148,=
- c) gemengd pakket: combinatie individueel gericht en klassikaal/groeps (30/6 of 28/8 ??) € 389,=
- d) 2 in 30 / 3 in 45 € 349,=

**Vervolg op Muziekbasis (B fase)= Muziek vervolg (20 min per leerling)**

2 opties: voortzetten gemengd pakket / of individueel gericht

**Aansluitend op muziek vervolg: Muziek gevorderd**

Naar keuze 20/ 25 of 30 minuten les tegen progressief tarief waarbij de keuze niet gekoppeld wordt aan de fase, maar de bij de (ouders van de) cursist ligt

20 min € 599,= / 25 min € 749,= / 30 min € 899,= (of 1x 14 dagen = 55%/60% )

} **aangepast**

## bijlage 5 tarieven overzicht

# Instrumentale /vocale tarieven jeugdigen

### Huidige tarieven jeugdigen

A fase	36 lessen	€	428,00
B fase	36 lessen	€	526,00
C/D fase	36 lessen	€	625,00
vrije stroom	36 lessen individueel 20 minuten	€	476,00
lestijd per 5 minuten		€	144,00

### Pakket Art4U jeugdigen nieuw

#### Aanvangsonderwijs (jaar 1 t/m 3)

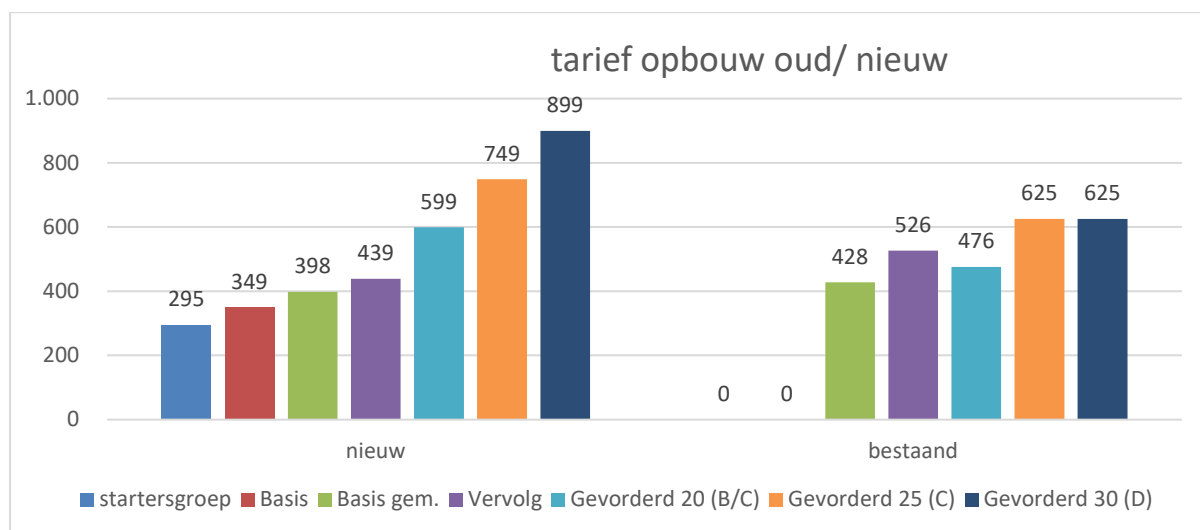
<b>Muziek basis 10 lessen</b>	€	148,00
<b>startersklas 1/2 jaar (18 lessen)</b>	€	165,00
<b>startersklas heel jaar (36 lessen)</b>	€	295,00
<b>Muziek basis (= A fase 2 tot 3 jaar) 36 lessen</b>	€	349,00
<b>Muziek basis gemengd pakket (= A fase 2 tot 3 jaar) 36 lessen</b>	€	389,00

#### Vervolgonderwijs basis (jaar 4 en 5)

<b>Muziek vervolg (= B fase: 2 jaar) 36 lessen</b>	€	439,00
--	---	--------

#### Vervolgonderwijs gevorderd (vanaf 6e jaar)

<b>Muziek individueel / gevorderd 36 lessen</b>		
20 minuten 1 x 14 dagen	€	320,00
25 minuten 1 x 14 dagen	€	395,00
30 minuten 1 x 14 dagen	€	470,00
20 minuten wekelijks	€	599,00
25 minuten wekelijks	€	749,00
30 minuten wekelijks	€	899,00



## bijlage 6 profiel kerndocent

### Kerndocent Art4U

Van een docent wordt verwacht dat deze uitstekend functioneert binnen het eigen vakgebied. Vanuit de professionaliteit van elke gekwalificeerde docent, ongeacht of deze als zelfstandige of in loondienst werkt, is dat niet het doel maar uitgangspunt. Om aan een toekomstbestendig Art4U een wezenlijke bijdrage te kunnen leveren moet een docent:

- In staat zijn om verbindingen te zien en te leggen tussen mensen, werkvelden en de omgeving waarin Art4U actief is. Kansen zien en die weten te benutten.
- In staat en bereid zijn om te leren met en van elkaar en om kennis te delen. Flexibiliteit en collegialiteit zijn belangrijke waarden.
- Uitblinken bij specifieke doelgroepen dan wel breed inzetbaar zijn bij meerdere doelgroepen en op meerdere terreinen. Een specialist met generalistische kenmerken of andersom.
- Communicatief vaardig zijn. Beschikken over goede interpersoonlijke vaardigheden naar klanten zowel als collega's (intern en extern).
- Praktisch ingesteld zijn. Kunnen organiseren (evenementen, projecten, themadagen, presentaties) en financieel besef hebben.

**Kerncompetenties:** samenwerkingsgericht / ondernemend / vakkbekwaam / communicatief vaardig / innovatief / leergierig)

*“De mate waarin een docent van betekenis zal zijn voor Art4U is de mate waarin hij/zij beantwoordt aan het geschetste profiel i.c.m. de mate waarin hij/zij inzetbaar is (wil zijn) op de ondergenoemde terreinen/ werkvelden.”*

#### Op welke werkvelden is Art4U actief en wat moet je kunnen betekenen op die terreinen:

- Onderwijs
  - in staat en ook bereid zijn om in de keten van projectaanbod voor het onderwijs een bijdrage te leveren (keten: contacten leggen, ontwikkelen, organiseren en vormgeven, uitvoeren en evalueren (PDCA cyclus)
- Cursussen/projecten
  - vraaggericht kunnen werken met alle leeftijden (zeer jong/ jong / jeugd / volwassenen en senioren) zowel met individuen als kleine en grotere groepen en bij voorkeur ook bekend zijn met klassikale werkvormen
  - kunnen leiden van homogene en of heterogene samenspel groepen
  - kunnen leiden van elementaire heterogene samenspelgroepen
- Amateurkunst
  - idem als bij cursussen en bovenal:
  - het belang en de waarde van amateurverenigingen onderkennen en daar een bijdrage aan willen en kunnen leveren
- Bedrijven/nieuwe markten (domein zorg en welzijn)
  - kansen zien in de omgeving en in staat zijn daar productaanbod voor te ontwikkelen en uit te voeren, gevoelig zijn voor trends en ontwikkelingen

## **bijlage 7 marketing en segmentering nader beschouwd**

Het segmenteren van de markt is een techniek die nog maar beperkt en veelal impliciet door Art4U gehanteerd wordt. De indeling **cursusmarkt, amateurkunstmarkt en onderwijsmarkt** (drie pijlgedachte) lijkt een marktsegmentering maar is eerder een indeling op basis van beleidsterreinen dan een feitelijke marktsegmentering. Ze is als instrument te grof om bruikbaar te zijn voor het komen tot proposities per segment. Historisch gezien is de segmentering in hoofdzaak gebaseerd op (de demografische variabele) leeftijd die overigens nog steeds goed toepasbaar is. Art4U verzorgt cursussen voor niet georganiseerde amateurs en georganiseerde amateurs (leden van korpsen en verenigingen). De cursussen voor georganiseerde amateurs (BtC: business to Consumer) scharen we onder **amateurkunstmarkt** terwijl het cursusaanbod nagenoeg dezelfde waarde propositie vertegenwoordigt als dat voor de niet georganiseerde amateurs. Een meer nadrukkelijke differentiatie zou hier op zijn plaats zijn. Als Art4U het over de amateurkunstmarkt heeft worden daar naast de opleidingen voor de leden ook de verenigingen op zich mee bedoeld. Deze dienstverlening bestaat onder andere uit: het faciliteren van, het in gesprek zijn en meedenken met, het zorgen voor verbindingsmogelijkheden met en toegang tot het reguliere onderwijs. De **markt voor de scholen** (BtB: Business to Business) is een duidelijk afgebakend segment waarbinnen aparte doelgroepen kunnen worden onderscheiden: BO, VO en SO. Ook hier geldt dat de leeftijd segmentatie variabele leidend is dan wel de manier waarop de groepen geformeerd zijn binnen de betreffende school (BO).

De **cursistenmarkt** is zo divers dat het nodig is om op die markt tot nadere doelgroep bepaling te komen, aanvullend op de voor de hand liggende en reeds toegepaste leeftijd segmentatie. Het resultaat van de huidige, redelijk ongedifferentieerde benadering (bij het aanbod instrumentale en vocale lessen) is het bekende “stuck in the middle”. Door het niet expliciet afstemmen van het aanbod op de specifieke eisen van de te onderscheiden doelgroepen wordt niemand echt maximaal aangesproken met de voor hem passende propositie.

Vooraf bij de volwassen cursisten is het onderliggende motief relevant: komt men voor: educatie /ontspanning/ontplooiing of persoonlijke groei / plezier / zinvolle vrijetijdsbesteding/ status / quality-time/ ontsnappen aan de dagelijkse sleur/ sociale contacten en saamhorigheid of wellicht een combinatie van factoren? In zekere mate gelden deze afwegingen ook voor de ouders van jongere leerlingen welke immers de beslissers zijn ten aanzien van wel/niet muzikles.

Hoewel Art4U zich primair richt op het toegankelijk (betaalbaar) houden van het muziekonderwijs is er nu eenmaal een, weliswaar kleine, categorie van (ouders van) cursisten die bereid is een prijs te betalen voor een dienst met meer service, comfort en extra kwaliteit(tijd). Verreweg de grootste doelgroep verwacht een zekere (basis) kwaliteit voor een betaalbare prijs. Wanneer de propositie voor de verschillende segmenten te veel op elkaar lijkt wordt de aantrekkelijkheid van exclusief aanbod voor andere doelgroepen minder.

De **zakelijke markt** (BtB) is een terrein waar Art4U zich nog amper op bewogen heeft. Daar lijken kansen te liggen. Het betreden van die markten vraagt specifieke deskundigheden die niet alleen bij Art4U maar bij nog relatief weinig instellingen voor kunsteducatie aanwezig zijn.

Interessant binnen de discussie op grond van welke motieven voor vrijetijdsbesteding gekozen wordt is het rapport ‘toekomstverkenning kunstbeoefening’<sup>36</sup>. In dat rapport wordt verwezen naar onderzoek (Van den Broek 2005) over “vrije tijdsbesteding” waarbij door van den Broek 4 dimensies werden onderscheiden:

- **Gevoel van vrijheid** (zonder druk zelfgekozen interessante dingen doen)
- **Sociale dimensie** (leuke mensen ontmoeten, iets nuttigs doen, initiatief nemen)
- **Kansen tot ontplooiing** (jezelf ontwikkelen, doen waar je goed in bent, iets bereiken, iets nieuws leren)
- **Ontspanning** (luiëren, winkelen, geen rekening houden met anderen hoeven te houden)

---

<sup>36</sup> Andries van den Broek (2010) Toekomstverkenning kunstbeoefening, SCP Den Haag

De conclusie van het onderzoek was dat de eerste drie dimensies door mensen vaker wel van belang dan niet van belang werden geacht. De vierde is neutraal. Kunstbeoefening speelt zich af in de eerste drie dimensies! (kansen)

### De belangrijkste doelgroep van een organisatie zijn de bestaande klanten

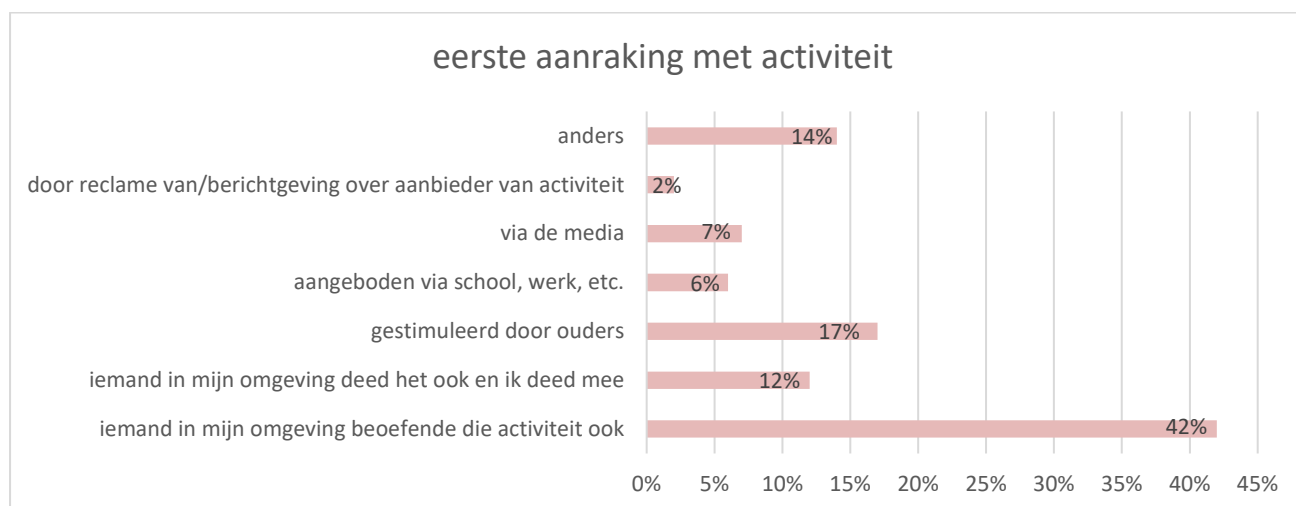
Interessant is een ander grootschalig in Amerika en Canada uitgevoerd onderzoek<sup>37</sup> naar de motieven waarom mensen van leverancier of dienstverlener veranderden en niet meer terugkomen. Dat onderzoek leverde de volgende feiten op:

Waarom mensen veranderen van dienstverlener	
overlijdt of gaat met pensioen	1%
verandert van baan of plaats (verhuist)	3%
geeft opdracht aan vrienden of kennissen	5%
probeert concurrentie	9%
is ontevreden over product of dienst	14%
verandert vanwege een onverschillige houding bij de leverancier	68%

Dit betekent dat wanneer klanten niet meer terugkomen dit voor 68% te wijten is aan de (onverschillige) houding van dienstverlener en slechts voor 23% (9% + 14%) aan factoren die met het product of dienst te maken hebben. Als men daarbij nagaat dat de door de organisatie zelf geregistreerde klachten doorgaans op deze 23% slaan en vrijwel nooit op de 68%, spreken deze cijfers des te meer tot de verbeelding.

Concreet voor (de medewerkers van) Art4U betekent dit dat men zich ervan bewust moet zijn dat de kwaliteitsperceptie van (ouders van) cursisten vooral zit in de wijze waarop zij bejegend worden en dus niet primair in de vakinhoudelijke kwaliteit. Deze is door (ouders van) cursisten ook moeilijk te beoordelen omdat de specifieke kennis daarvoor ontbreekt.

In hoofdstuk 3.2 wordt naar onderzoek van Graumans verwezen om tot een marktomvang bepaling te komen. Een ander inzicht uit dit onderzoek dat de stelling bevestigt dat bestaande klanten een belangrijke doelgroep zijn, is hoe men voor de eerste keer in aanraking is gekomen met de activiteit:



Opmerkelijk is dat actieve reclame (7% media +2% berichtgeving) het in wervingskracht in straatlengten afleggen t.o.v. de mond tot mond reclame: 42% + 12%. Ook dit bevestigt het bij

<sup>37</sup> Bron: Ir Daniel Offman, Bezieling en kwaliteit in organisaties, Utrecht 1997

marketeers bekende gegeven dat de reeds bestaande populatie (klanten) een belangrijke doelgroep is van een organisatie. Als men er in slaagt om die te verrassen, het meer naar de zin te maken, heeft dat onmiddellijk spin-off naar de naastliggende potentiële doelgroep.

### Segmentatie algemene uitgangspunten

Segmentatie van consumentenmarkten kan op basis van meerdere variabelen. Algemeen zijn: **geografische, demografische, psychografische en gedragscriteria**. Binnen deze algemene variabelen bestaan meerdere specifieke segmenteringscriteria waarbij per markt de relevantie van het criterium kan verschillen.

Naast bovengenoemde algemene categorieën zijn er aanvullende manieren waarop de markt gesegmenteerd kan worden zoals **postcodesegmentatie**. Een andere vorm van domein specifiek segmenteren is **benefit segmentation**: segmentatie naar koopmotief. Het bureau Motivaction International heeft daarvoor het zogenaamde **Mentality-model**<sup>38</sup> ontwikkeld. Een categorisering van de Nederlandse bevolking naar mate van sociale status (laag, midden, hoog) versus de mate van waarden: traditioneel, modern en postmodern, gelijk op met behouden, bezitten, verwennen, ontplooiën en beleven. Ook de **adoptie-categorieën**<sup>39</sup> van Rogers die iets zeggen over de mate waarin mensen een nieuwe ontwikkeling, product of dienst omarmen is een manier waarop een organisatie zijn markt kan kijken.

Bij gebruikmaking van de segmentatie variabelen kan het raadzaam zijn om binnen bepaalde (globale) segmenten, andere variabelen toe te passen. Een innovator op het gebied van techniek hoeft dat niet op cultuurgebied te zijn.

Belangrijk bij segmentering is dat er sprake is van:

- Een zekere **omvang** van het segment: er moeten genoeg kopers zijn die over voldoende middelen (tijd en geld) beschikken
- **Meetbaarheid** van het segment
- **Identificeerbaarheid/bereikbaarheid**: een afgebakende doelgroep moet via specifieke media te benaderen zijn
- **Homogeniteit binnen** het segment: als consumenten te veel van elkaar verschillen is het onmogelijk ze met de zelfde propositie te benaderen
- **Heterogeniteit tussen** de segmenten onderling: het is onnodig om voor vergelijkbare segmenten tot verschillend aanbod te komen, dit geeft overbodige kosten (inspanningen)

---

<sup>38</sup> Traditionele burgerij (16%), moderne Burgerij (22%), nieuwe conservatieven (8%), gemaksegeoriënteerden (10%), opwaarts mobielen (13%), kosmopolieten (10%), postmaterialisten (10%) en postmoderne hedonisten (11%)

<sup>39</sup> Innovators (2,5%), Early Adopters (13,5%), Early Majority (34%), Majority (34%) en de Laggards (16%)

## Overzicht Marktsegmenten

### **Business to Consumer markten (BtC)**

Leeftijd	(tot 6) jonge kind
	(6-12) jeugd, basisschoolleeftijd
	(12-19) jeugd/jongeren voortgezet onderwijs
	(20-34) jong volwassenen
	(35-49) middelbare leeftijd
	(50-64) senioren (deels) nog werkend
	(65+) senioren
Specifieke doelgroepen	
	mensen met een leer of ontwikkelingsstoornis (ASS, Down)
	asielzoekers
	allochtonen
	gedetineerden
Wijkgericht binnen de gemeente	

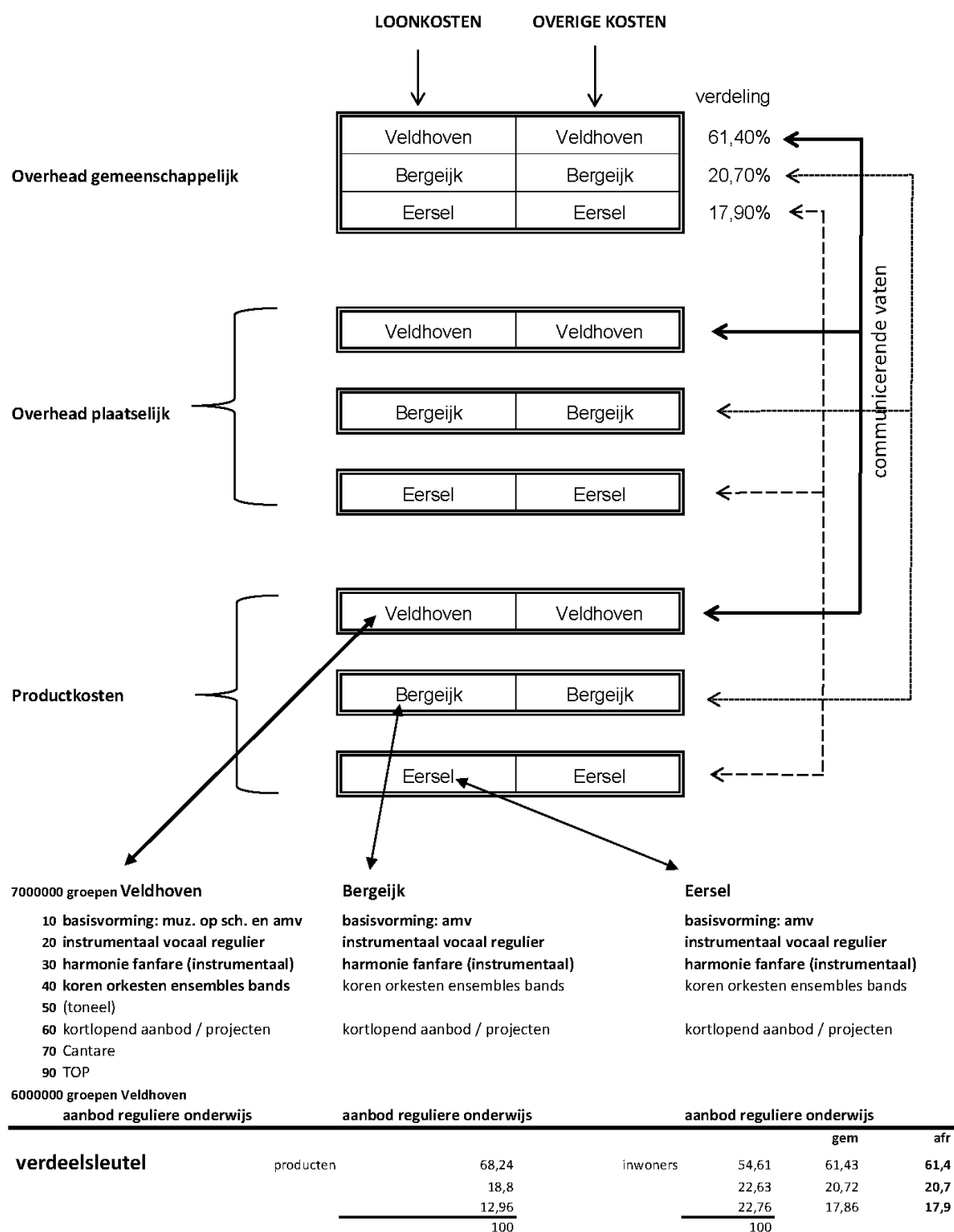
### **Business to Business markten (BtB)**

Amateurkunstverenigingen (koren orkesten en andere verenigingen)	
	Hafa (koepelverenigingen)
	Koren
	Overige muziekverenigingen (accordeon, mondharmonica, bigbands)
	Andere amateurverenigingen (theater, fotoclub etc)
Scholen	
	Basisonderwijs
	Voortgezet onderwijs
	Speciaal onderwijs
BSO's en kinderdagverblijven	
Consultatiebureaus	
Culturele instellingen binnen de gemeente (theater/ bibliotheek/ museum/volkuniversiteit)	
Culturele instellingen buiten de gemeente: omliggende theaters en concertzalen	
Gelijksoortige aanbieders uit omliggende gemeenten (collega instellingen)	
Poppodia	
Bedrijven: ASML, Simac, Baetsen	
Banken (Rabobank)	
Conferentiecentra: Koningshof	
Ondernemersverenigingen: VOC, Rotarians	
Instellingen voor zorg en welzijn: ziekenhuizen, verzorgingstehuizen	
Organisaties voor zorg en welzijn: Swove	
Woningbouwcorporaties	
Georganiseerde particuliere aanbieders binnen kunst en cultuur (dansscholen, galerieën)	
Niet georganiseerde particuliere aanbieders (individuele ondernemers)	



## bijlage 8 kostenstructuur

### Bestaande kostenstructuur Art4U



## bijlage 9 formatie overzichten

### FORMATIE OVERZICHT (conform begroting 2014)

<b>Overhead algemeen</b>		<b>4,5329</b>
Directie	1,5000	
Administratie	2,0527	
Algemeen	0,1902	
Coördinatie	0,7900	
Waarvan Veldhoven	<b>61,4%</b>	2,7832
Waarvan Bergeijk	<b>20,7%</b>	0,9383
Waarvan Eersel	<b>17,9%</b>	0,8114
<b>VELDHOVEN</b>		<b>15,6355</b>
<b>Overhead algemeen Veldhoven</b>		2,7832
<b>Plaatselijke kosten Veldhoven</b>		
Directie (adjunct)	0,5000	
Huisvesting	2,0511	
		2,5511
<b>Producten Veldhoven*</b>		
Coördinatie	0,2000	
Onderwijs	0,1846 (raming)	
Basisvorming	0,6059	
instrumentaal/vocaal	6,4326	
instrumentaal/vocaal hafa	2,1368	
Samenspelen/zingen	0,8425	
Projecten Veld	0,0000 (geen structurele formatie)	
Zingen Overdag	0,0834	
totaal producten		10,3012
<b>BERGEIJK (excl cultuureducatie)</b>		<b>4,0136</b>
<b>Overhead algemeen Bergeijk</b>		0,9383
<b>Plaatselijke kosten Bergeijk</b>		
Huisvesting		0,3288
<b>Producten Bergeijk*</b>		
Coördinatie	0,2000	
Onderwijs	0,1154 (raming)	
Basisvorming	0,0605	
instrumentaal/vocaal	1,3085	
instrumentaal/vocaal hafa	1,0929	
Samenspelen/zingen	0,0362	
projecten	0,0484	
totaal producten		2,7465
<b>Markplaats Bergeijk</b>		
Coördinatie		0,4000
<b>EERSEL (excl cultuureducatie)</b>		<b>3,0021</b>
<b>Overhead algemeen Eersel</b>		0,8114
<b>Producten Eersel*</b>		
Coördinatie	0,0500	
Onderwijs	0,0646 (raming)	
Basisvorming	0,1564	
instrumentaal/vocaal	0,9374	
instrumentaal/vocaal hafa	1,0469	
totaal producten		2,1907
<b>Markplaats Eersel</b>		
Coördinatie		0,4000
	<b>totaal</b>	<b>23,4512</b>

\* exclusief niet in loondienst

<b>FORMATIE ART4U ondersteunende functies</b>		<b>bestaand</b>	
<b>directie</b>		<b>2,0000</b>	
directeur	1,0000		
adjunct	1,0000		
<b>coördinatie</b>		<b>1,4000</b>	
coördinatie onderwijs	0,9000		
coördinatie amateurkunst	0,3400		
coördinatie cursusmarkt/directieondersteuning	0,1600		
<b>bedrijfsbureau</b>		<b>2,0527</b>	
administratie (financiën/cursisten)	0,8741		
administratie (cursisten/ secretariaat)	0,5893		
bestuurs- en directieondersteuning	0,5893		
<b>facilitaire diensten</b>		<b>2,3856</b>	
conciërge (hoofdconc.)	0,9000		
conciërge (inclus inzet Bergeijk)	1,0000		
schoonmaak Veldhoven	0,3649		
schoonmaak Bergeijk	0,1207		
<b>Totaal</b>		<b><u>7,8383</u></b>	
<b>FORMATIE ART4U ondersteunende functies</b>		<b>nieuw</b>	
<b>directie</b>		<b>1,0000</b>	<b>min 1,0000</b>
directeur	1,0000		
adjunct functie vervalt	0,0000		
<b>coördinatie</b>		<b>1,9000</b>	<b>plus 0,5000</b>
coördinatie onderwijs	0,9000		
coördinatie cursussen	0,5000		
coördinatie amateurkunst	0,4000		
coördinatieondersteuning	0,1000		
<b>bedrijfsbureau</b>		<b>1,4634</b>	<b>min 0,5893</b>
administratie (financiën/cursisten)	0,8741		
administratie (cursisten/ secretariaat)	0,5893		
bestuurs- en directieondersteuning functie vervalt	0,0000		
<b>facilitaire diensten</b>		<b>2,1856</b>	<b>min 0,2000</b>
conciërge (hoofdconc.)	0,9000		
conciërge (inclus inzet Bergeijk) omvang gered.	0,8000		
schoonmaak Veldhoven	0,3649		
schoonmaak Bergeijk	0,1207		
<b>Totaal</b>		<b><u>6,5490</u></b>	
		<b>vermindering</b>	<b><u>1,2893</u></b>