



## Meerjarenbeleidsplan 2006-2010 Zeeuwse Muziekschool

Geef ambitie de ruimte  
Geef ambitie de ruimte

*'Wensen zijn voorgevoelens van hetgeen u in staat bent daadwerkelijk te realiseren'*  
Goethe





**Inhoud:****Voorwoord 5****Samenvatting 7****Meerjarenbeleidsplan 9**

1. Functie en ontwikkeling meerjarenbeleidplan
2. Ambitie als basis voor visie en strategische beleidsontwikkeling
3. Interne en externe oriëntatie
4. Missie en Visie

**Beleid en resultaat 2000-2005 11**

1. Inhoudelijke ontwikkelingen
  - 1.1 Muzikale vorming regulier onderwijs
  - 1.2 Implementatie auditieve instrumentale basisvorming
  - 1.3 Een basis voor Pop & Jazz educatie
  - 1.4 Speelrichting versus leerrichting
2. Financiën

**Onderwijs 13**

1. Speerpunten inhoudelijk beleid
2. Programma jeugd en jongeren
3. Programma voor het onderwijs
  - 3.1 Accent primair onderwijs
  - 3.2 Integrale cultuurprogramma's
  - 3.3 Adviesfunctie
  - 3.4 Voortgezet onderwijs
4. Ontwikkeling regulier programma
  - 4.1 Drempelverlaging
  - 4.2 Ensembles, bands, koren en orkesten
  - 4.3 Speciaal onderwijs
5. Ondersteuning amateur/muziek

**Personeel** 17

1. Lerende organisatie
2. Ambitiemanagement
  - 2.1 Van wens naar werkelijkheid
  - 2.2 Kenmerken ambitie management
  - 2.3 Voorwaarden voor implementatie
3. Personeelsbeleid
  - 3.1 Werk en vestigingsklimaat
  - 3.2 Sociaal beleid
  - 3.3 Ziekteverzuim- en Arbo-beleid
  - 3.4 Bij- en nascholing

**Organisatie** 19

1. Een structuur in balans
2. Centraal bedrijfsbureau
  - 2.1 Efficiënt en klantvriendelijk door automatisering
  - 2.2 Verbetering externe dienstverlening
  - 2.3 Marketing
  - 2.4 PR en communicatie
  - 2.5 Klantgericht met zorg voor kwaliteit
  - 2.6 Stages studenten hogescholen/universiteit
  - 2.7 Faciliteiten en huisvesting
3. Samenwerken in Zeeland
  - 3.1 Multi-kernen organisatie

**Financiën** 23

1. Risicoprofiel
  - 1.1 Weerstandsvermogen
  - 1.2 Opbouw bestemmingsreserve
  - 1.3 Hogere efficiency
2. Kostenbeheersing
3. Investeren in nieuw beleid
  - 3.1 Kosten en dekking nieuw beleid
  - 3.2 Meerjarenbegroting 2006-2010



## Voorwoord

Voor u ligt het meerjarenbeleidsplan 2006 – 2010 van de Zeeuwse Muziekschool (ZMS).

Alle dertien Zeeuwse gemeenten nemen deel aan deze muziekschool, die dit jaar (2005) vijftig jaar bestond. In deze 50 jaar hebben jaarlijks duizenden kinderen, jongeren en volwassenen (dit jaar bijna 5.000; daarmee is de ZMS één van de grootste muziekscholen in Nederland) bij onze instelling muziekonderwijs gevolgd. Een Provincie Zeeland zonder Zeeuwse Muziekschool is dan ook ondenkbaar! De ZMS heeft een brede maatschappelijke functie, waarbij individuen, maar ook honderden verenigingen, scholen, koren en orkesten worden ondersteund in heel Zeeland. Daarmee levert de muziekschool een belangrijke bijdrage aan de grote culturele rijkdom van onze provincie.

Zo'n vijftigjarig bestaan is een goed moment om over het eigen functioneren na te denken. Meer dan een jaar geleden is daarom al besloten om dat te gaan doen. Erg ver in de toekomst kijken heeft weinig zin, maar we hebben voor de komende vijf jaar een visie weten te ontwikkelen, waarmee we denken tot voorbij 2010 vooruit te kunnen. De titel van het meerjarenbeleidsplan “Geef ambitie de ruimte” geeft al aan, dat onze organisatie ambitieus is en dat er ruimte moet zijn voor nieuwe ontwikkelingen. Kernwoorden daarbij zijn: breed publieksbereik, aantrekkelijk en kwalitatief hoogwaardig aanbod tegen een redelijke prijs, verbreding van ons product en vraaggericht werken (waar dat vroeger vooral aanbodgericht was). De muziekschool is van veel markten thuis: zo zijn er klassieke, maar ook Pop- en Jazz-opleidingen.

De muziekschool ziet in de toekomst een netwerkorganisatie ontstaan waarin zij, samen met andere aanbieders van producten op het gebied van kunsteducatie, op efficiënte wijze het Zeeuwse publiek kunnen bedienen van een volwaardig en een gevarieerd programma. U begreep echter al, dat dit aanbod de vraag nauwlettend zal volgen. De muziekschool zet haar deuren wijd open en wil midden in de maatschappij staan. Onze school staat amateurs ten dienste, maar ook hen, die later professioneel met muziek of kunst aan de slag willen.

Voor het bestuur was de wijze waarop het beleidsplan tot stand is gekomen bijzonder te noemen. De betrokkenheid van wethouders uit de hele provincie, docenten, ondernemingsraad en managementteam van de ZMS, is door het inspirerende traject van totstandkoming sterk vergroot. Het resultaat is een breed gedragen beleidsvisie, waarmee we de toekomst met vertrouwen en enthousiasme tegemoet kunnen treden.

Wij zijn trots op onze muziekschool. We hopen veel inwoners van onze provincie, ook in de toekomst – mede namens alle Zeeuwse gemeenten – onze diensten te kunnen aanbieden.

Rein Leentfaar, voorzitter bestuur Zeeuwse Muziekschool



## Samenvatting

De Zeeuwse Muziekschool bouwt aan een dynamische toekomst. De basis hiervoor is gelegd in de vorige beleidsperiode waarin het accent, naast op inhoudelijke ontwikkelingen, heeft gelegen op beheer. Het heeft de organisatie een fundament verschaft waarop ambitieuze innovatieplannen gerealiseerd kunnen worden. De realisatie van deze plannen zal geleidelijk verlopen, waarbij het te realiseren tempo grotendeels afhankelijk is van een tweetal factoren: de innovatiecapaciteit in het natuurlijke personeelsverloop en de bij- en/of nascholing van het bestaande personeel. Er wordt middels ambitie management geïnvesteerd in het verkrijgen en het behouden van een breed draagvlak voor (nieuwe) ontwikkelingen.

### Inhoudelijke ontwikkelingen

De inhoudelijke ontwikkelingen zijn gericht op participatieverbreding. Speerpunten zijn de ontwikkeling van nieuw aanbod voor het regulier onderwijs en voor jongeren. Duidelijke accenten zullen worden gelegd bij Pop en Jazz en drempelverlaging van het huidige aanbod. Vraaggerichte programmaontwikkeling staat hierbij centraal. Het speciaal onderwijs krijgt een volwassen plaats binnen de instelling. Genoemde ontwikkelingen zullen leiden tot een aanzienlijke verbreding van de activiteiten en een groei in de belangstelling.

### Personele ontwikkelingen

Ambitiemanagement wordt beschouwd als de basis en motor van de ontwikkelingsprocessen binnen de Zeeuwse Muziekschool. Het totaal van de kwaliteiten van de medewerkers zal worden aangesproken om de toekomst te realiseren die van de ZMS wordt verlangd. Daar waar nodig zal de ZMS zich versterken met nieuwe krachten die een vernieuwende visie, kwaliteiten, en vaardigheden zullen inbrengen. Op het gebied van sociaal beleid liggen accenten op het ziekteverzuimbeleid, de invoering van een nieuwe planning en evaluatie systematiek en bij- en nascholing.

### Organisatieontwikkelingen

De Zeeuwse Muziekschool zal, als grootste instelling voor Kunsteducatie in Zeeland, het initiatief nemen tot onderzoek naar mogelijkheden van samenwerking met andere Kunsteducatie-instellingen in de provincie. Gedacht wordt aan vormen van een netwerkorganisatie met gemeenschappelijke dienstverlening en strategische sturing. De interne organisatie zal verder worden geprofessionaliseerd, waarbij met name communicatie, PR, marketing en kwaliteitsbeheer aandacht zullen krijgen

### Financiële ontwikkelingen

In de komende beleidsperiode zullen veranderingen worden doorgevoerd op het gebied van financieel (risico)management. De algemene stuurbaarheid van de instelling zal hierdoor worden vergroot. Gecombineerd met efficiency maatregelen zal dit leiden tot een grotere mate van zelfstandigheid van de instelling. De huidige productbegroting zal worden overkoepeld door een programmbegroting waardoor de stuurbaarheid op maatschappelijke effecten zal toenemen.



## Meerjarenbeleidsplan

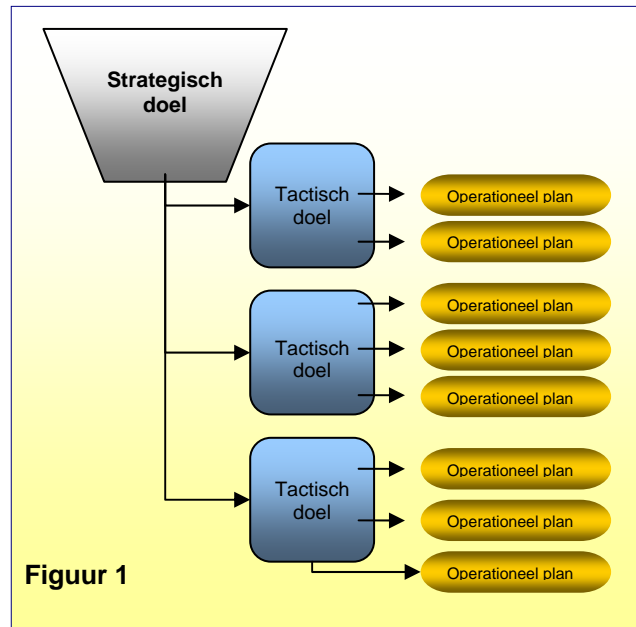
Het meerjarenbeleidsplan van de Zeeuwse Muziekschool wordt de leidraad voor de toekomst en is in de eerste plaats een strategisch stuk. In dit plan wordt een globaal beeld geschetst van de ontwikkelingsrichting van de instelling. Het meerjarenbeleidsplan zal een belangrijke bindende factor zijn binnen de instelling en is ook voorwaarde voor een succesvolle ontwikkeling.

### 1. Functie en ontwikkeling

Het meerjarenbeleidsplan is het strategisch stuk der stukken. Begrotingen, jaarwerkplannen en zelfs persoonlijke werkplannen vloeien hieruit voort. Het strategisch beleid wordt zo opgezet dat het voortdurend in beweging kan blijven. Ook biedt het strategisch beleid voortdurende referentiepunten. Jaarlijks is de terugkerende vraag: 'zitten we nog wel op de goede weg of moet de weg soms worden bijgesteld?' Het meerjarenbeleidsplan van de ZMS is een strategisch beleidsplan met daarin opgenomen een aantal tactische uitgangspunten om de tastbaarheid van de onderwerpen te vergroten.

Om dit goed te laten functioneren moet het strategisch beleid in relatie worden gezien tot het tactische en operationele beleid. In het operationele beleid, dat wordt uitgedrukt in jaarwerkplannen, zit de feitelijke, zichtbare en hoorbare dynamiek. Die dynamiek komt tot uitdrukking in onze activiteiten. De ervaringen vanuit de activiteiten hebben weer invloed op het strategische beleid. Invloed wordt dus zowel van boven naar beneden als van

beneden naar boven uitgeoefend. Op die manier is het cirkeltje rond. De tactische en operationele doelen zullen S.M.A.R.T. (Specifiek Meetbaar Aannemelijk Realistisch Tijdgebonden) worden geformuleerd.



**Figuur 1**

Figuur 1 laat zien hoe ieder strategisch doel resulteert in een of meerdere tactische doelen die weer zullen leiden tot concrete plannen op activiteitsniveau. Deze concrete plannen worden weer beschreven in het jaarwerkplan.

Er worden dit jaar drie plannen gemaakt:

1. Meerjarenbeleidsplan 2006-2010 (strategisch beleid met tactische elementen)
2. Het tactisch concept 2006-2010 (uitgewerkt tactisch beleid)

3. Jaarwerkplan 2006 (operationeel beleid)

Vanuit elk plan vindt eens per jaar een terugkoppeling plaats naar één niveau hoger. Er is sprake van een continue beweging top-down, bottom-up, top-down, bottom-up.

### 2. Ambitie als basis voor visie en strategische beleidsontwikkeling

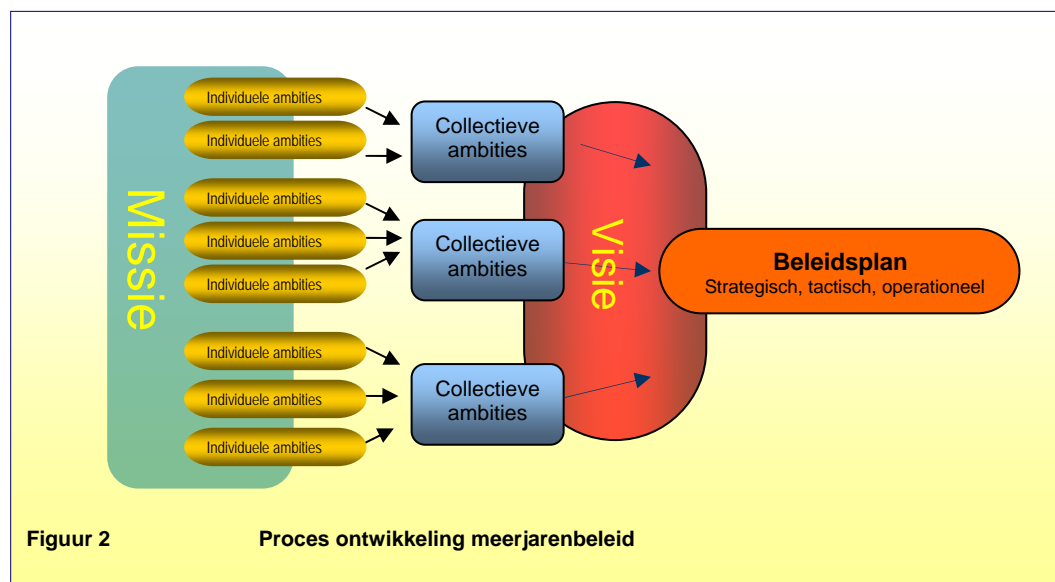
De ontwikkeling van visie en strategisch beleid loopt bij de ZMS in zekere zin een wat atypisch parcours. Vaak wordt gekozen om vanuit de directie een breed gedragen visie te formuleren die past bij de missie. Dan volgt de vertaalslag naar doelstellingen op de verschillende niveaus met als uiteindelijk resultaat de activiteiten. Een proces dat loopt van een hoog abstractieniveau tot een steeds concreter niveau. Veelal dringt de inhoud van de visie pas door als het is vertaald naar activiteiten. Dit levert grote onzekerheden op voor het noodzakelijk geachte draagvlak voor het uitvoerend beleid.

In een organisatie die beleidsvorming wenst te benaderen vanuit de principes van ambitie management ligt dat enigszins anders. Deze visie ontstaat vanuit een proces dat is gebaseerd op het benoemen van ambities door personen of organen uit de eigen organisatie en de relevante omgeving (zie figuur 2), in dit traject ook wel 'de spelers' genoemd. Alle ambities zoals 'wat wil ik als persoon of wat wil ik als instelling' worden in dit traject uitgewisseld, bediscussieerd en op hoofdlijnen afgestemd. Hierdoor ontstaat geleidelijk een beeld van wie of wat we nu zijn en wat we zouden willen zijn in de toekomst. De visie en de strategische doelen worden parallel aan dit

proces gedestilleerd uit de collectieve ambities. De verwoording van de visie is hierdoor één van de laatste stappen in het proces, in plaats van de eerste. Omdat de basis van het proces heel concreet is, is ook het uiteindelijke

Het gaat dan om:

- Interne organisatie (docenten, staf, MT, OR, bestuur dat wil zeggen de politiek verantwoordelijken).



resultaat herkenbaar voor de betrokkenen en wordt dit door de omgeving ondersteund.

### 3. Interne en externe oriëntatie

In het beleidsontwikkelingstraject is een reeks gesprekken gevoerd die hebben geleid tot een quick scan van de organisatie waarin de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (de zogeheten SWOT-analyse) worden beschreven. Hiermee is de uitgangspositie bepaald op basis waarvan een tweede reeks ambitiegesprekken en studiebijeenkomsten zijn gehouden met de betrokkenen.

- Kunsteducatie-instellingen in Zeeland.
- Scholen en culturele instellingen.
- Rijk, provincie, gemeenten (beleid).

Een bijkomend doel van de gesprekken en studiebijeenkomsten is dat vanuit een totaal omgevingsbewustzijn kan worden ingespeeld op gemeentelijk en provinciaal cultuurbeleid. Hierdoor kunnen beleidsvoornemens op het juiste moment worden ontwikkeld en is de kans groter dat ze op vruchtbare grond in de omgeving kunnen rekenen.

## 4. Missie en Visie

### Missie

Het bevorderen van de participatie in Kunst en Cultuur met het doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de identiteit van mensen en hun samenleving.

### Visie

Kunsteducatie is voor iedereen en kent meerdere disciplines en uiteenlopende vormen waarbij de actieve of receptieve ontwikkeling centraal staat.

De ZMS is onderdeel van een netwerkorganisatie die gezamenlijk een inspirerend programma-aanbod maakt waarmee een groot publiek in heel Zeeland wordt bediend.

De ZMS reageert op ontwikkelingen en 'de wensen' in de samenleving en werkt tevens proactief. De ZMS draagt bij aan samenhang in de Zeeuwse gemeenschap, verbindt en overbrugt, en is daarmee een onmisbaar onderdeel in de sociale structuur. De ZMS onderscheidt zich door haar kwaliteit, samenhangend programma en haar vermogen om een balans te vinden in de individuele en groepsgerichte ontwikkeling. Zij levert een belangrijke bijdrage aan de sociale ontwikkeling door het 'samen' spelen in haar inhoudelijk beleid centraal te stellen.

## Beleid en resultaat 2000-2005

De periode 2000-2005 heeft in het teken gestaan van toename van de dynamiek in de instelling. Op organisatorisch gebied is al een grote efficiencywinst geboekt door de implementatie van nieuwe automatiserings-systemen en toepassingen. Op inhoudelijk gebied zijn stappen ondernomen om productdifferentiatie te stimuleren.

### 1. Inhoudelijke ontwikkelingen

In het kader van de productdifferentiatie en het creëren van meer vraaggericht aanbod zijn de volgende ontwikkelingen van belang.

#### 1.1 Muzikale vorming regulier onderwijs

Vanwege het onderkende belang om een programma te ontwikkelen dat speciaal gericht is op het primair onderwijs, heeft de ZMS sector 7 in het leven geroepen. In sector 7 worden producten ontwikkeld en projecten uitgevoerd. Dit aanbod wordt afgestemd met de scholen en andere kunsteducatie-aanbieders in Zeeland. Er zijn specifieke programma's voor het basisonderwijs en voor het voortgezet onderwijs.

De provinciale samenwerking heeft ook gestalte gekregen in het aanbod 'prima cultuur', dat in samenwerking met SCOOP is samengesteld, waardoor de scholen kunnen putten uit een Zeeuws aanbod voor hun scholen. Met de huidige projecten worden inmiddels zo'n 4000 leerlingen bediend.

#### 1.2 Implementatie auditieve instrumentale basisvorming

In 2001 is de auditieve vorming definitief opgenomen binnen de leertrajecten van de Zeeuwse Muziekschool. Zowel op het gebied van de lichte muziek als op het gebied van de klassieke muziek is meespeelmateriaal ontwikkeld. Voor- en naspelen, uit het hoofd spelen en beginselen van improvisatie maken onderdeel uit van de auditieve vorming. De resultaten worden tijdens de examens getoetst.

#### 1.3 Een basis voor Pop- & Jazzeducatie

Geleidelijk stijgt het aantal vakken waarin bij de Zeeuwse Muziekschool les wordt gegeven in de Pop- & Jazzrichting. Zowel het aantal vakken als het aantal deelnemers dat zich hiervoor inschrijft heeft zich positief ontwikkeld. Eind 2004 waren er op de volgende (lichte) vakgebieden specialisten in dienst:

- Lichte muziek toetsen
- Elektrisch gitaar (uitgebreid)
- Lichte muziek sax
- Musical zang
- Lichte muziek drums

Door deze geleidelijke ombuiging is er in 2005 bijna voldoende kritische massa ontstaan om te denken aan de opzet van een Pop- & Jazzpoot die in de nabije toekomst kwalitatief volledig gelijkwaardig moet worden aan de klassieke poot. De ombuiging wordt doorgezet om ook ontbrekende specialisaties in huis te krijgen op het gebied van basgitaar, koper lichte muziek en zang lichte muziek.

#### 1.4 Speelrichting versus leerrichting

In de onderwijsstructuur is de mogelijkheid gecreëerd om te kiezen voor een speelrichting of een leerrichting. In de speelrichting bepaalt de klant/leerling in grote mate de inhoud van de les en worden geen examens afgenomen. De speelrichting blijkt in deze periode weinig levensvatbaar te zijn. Er wordt vrijwel uitsluitend door volwassenen gebruikgemaakt van deze richting. De reden hiervoor is voornamelijk het prijsverschil: voor kinderen en jongeren is de leerrichting goedkoper. Het prijsargument blijkt in praktijk zwaarder te wegen dan het inhoudelijke argument. Ook speelt de traditie van gefaseerde leerprocessen met aan het eind een toetsing en concreet resultaat (diploma) een belangrijke rol. Gevolg van bovenstaande ontwikkeling is dat de leerrichting een groot succes is gebleken.

### 2. Financiën

Het in de meerjarenbegroting vastgelegde beleid om de tarieven voor de verenigingsopleiding geleidelijk te verhogen tot 80 procent van de schoolopleiding is gerealiseerd. Binnen de beperkingen van een Gemeenschappelijke Regeling (GR) heeft de gerealiseerde vorm van budgetfinanciering, met de daarbij horende reguliere rapportages aan management, bestuur en gemeenten, naar verwachting gefunctioneerd. De ZMS is erin geslaagd om de financieel gezien zeer gunstige verhouding tussen onderwijzend en ondersteunend personeel te handhaven en deze in 2004 ten opzichte van 2003 zelfs iets naar beneden te brengen tot een verhouding 81/19. Ter vergelijking: het landelijk gemiddelde ligt op 75/25.

De hoge mate van efficiëntie heeft echter ook zijn prijs. Het betekent dat de ruimte voor innovatie binnen de begrotingen zeer beperkt en de financiële kwetsbaarheid relatief groot is. In hoofdstuk 7 wordt hier uitgebreid op ingegaan.

## Onderwijs

Vanuit de missie om de participatie in Kunst en Cultuur te bevorderen ontstaan min of meer vanzelfsprekend twee hoofddoelen: de participatieverbreding van de huidige doelgroepen en het bereiken van nieuwe doelgroepen.

De participatiegraad is, in combinatie met enkele andere meetbare gegevens, de belangrijkste meetlat om vast te stellen wat de maatschappelijke waarde van de instelling is. Vanuit de visie dat de muziekschool er voor iedereen is, mag je verwachten dat ook alle doelgroepen min of meer vertegenwoordigd zijn onder de cursisten/leerlingen. Juist daar ligt een belangrijke opdracht voor de toekomst.

### 1. Speerpunten inhoudelijk beleid

De Zeeuwse Muziekschool functioneert binnen een samenleving van waaruit vragen worden gesteld en wensen en verwachtingen worden uitgesproken. Wij willen zoveel mogelijk reageren op deze vraag of nieuwe mogelijkheden creëren daar waar we nog niet aan deze vraag kunnen beantwoorden. De in de Zeeuwse Muziekschool aanwezige kennis en ervaring zullen worden gebruikt om vanuit onze visie tot een samenhangend programmabeleid te komen. Op basis daarvan ontwikkelen wij producten die goed passen binnen de veranderende samenleving. Dit betekent dat inhoudelijke keuzes zullen moeten worden gemaakt: ruimte voor nieuwe producten en ruimte voor nieuw initiatief. Daarbij zal ook kritisch gekeken worden naar de bestaande producten, waarbij sommige uitgangspunten opnieuw benoemd zullen

worden. Daarnaast zijn wij ons voortdurend bewust van inhoud van de cultuurplannen zoals die zijn vastgelegd door de verschillende gemeenten en de provincie Zeeland.

Voor de komende beleidsperiode zijn vijf speerpunten van beleid benoemd om de participatieverbreding en het bereiken van nieuwe doelgroepen te bewerkstelligen:

- Ontwikkelen programma voor jeugd en jongeren
- Ontwikkelen programma voor het onderwijs
- Aandacht voor het reguliere aanbod
- Ondersteuning amateur-muziek
- Ontwikkelen aanbod seniorenmarkt

Meer doen binnen hetzelfde budget betekent ook dat er veel aandacht is voor het ontwikkelen van kortere programma's en kostendekkende activiteiten.

### 2. Programma Jeugd en jongeren

Binnen de jeugd- en jongerencultuur nemen jongeren niet alleen een receptieve houding aan. Ze zijn creatief, ze organiseren en creëren zelf: het zijn mede-producenten van cultuur. Binnen ons beleid erkennen wij jongeren als volwaardige actoren binnen het culturele landschap van onze provincie. Daarbij is het sleutelwoord diversiteit in het programma en in het ondersteuningsaanbod: kwaliteit in diversiteit.

Om de activiteiten van de muziekschool een goede afspiegeling te laten zijn van de behoefte van deze jongeren zal het accent van de ontwikkeling worden gelegd bij:

- Pop & Jazz (en andere vormen van lichte muziek)
- Muziektheater en musical

***“In 2010 is de Zeeuwse Muziekschool met eventueel een aan haar gelieerde instelling marktleider op het gebied van Pop-, Jazz-, musicaleducatie in Zeeland.”***

### 3. Programma voor het onderwijs

Cultuur is een belangrijk item in het onderwijs. Budgetten hiervoor zijn in toenemende mate in handen van de scholen zelf en zij beslissen daarmee over de invulling van hun culturele activiteiten. De Zeeuwse Muziekschool heeft, naast interne doelstellingen als kwaliteit en cultuurbehoud, de beleidsdoelstelling ‘breder publieksbereik’ geformuleerd. De gestelde doelen zullen wij bereiken in nauwe samenwerking met het onderwijs. Dit zal gebeuren in de vorm van onderwijsprojecten of door bemiddeling van het kunstaanbod, al dan niet in samenwerking met andere aanbieders. Er zal daarbij sprake zijn van afstemming op de taken van de provinciale steunfunctie-instelling. In het belang van een integrale kunst- en cultuuraanpak van de scholen is samenwerking een voorwaarde.

#### 3.1 Accent primair onderwijs

Onze activiteiten zullen voornamelijk gericht zijn op de ondersteuning van het primair onderwijs. Het dienstbaar zijn aan het reguliere onderwijs is de beste mogelijkheid om verbreding van het bereik te realiseren. Het aanbod voor het primair onderwijs wordt breed aangeboden en dient verschillende doelen. Er wordt aanbod ontwikkeld voor de

ondersteuning en/of uitvoering van het reguliere muziekcurriculum. Er zijn programma's voor scholen met onderwijsachterstanden, en er is ruim aandacht voor de brede school en de verlengde schooldag.

***“Het leerlingenbereik in het primair onderwijs zal in 2010 minimaal zijn verdubbeld tot 8000 leerlingen.”***

### **3.2 Integrale cultuurprogramma's**

Het accent van onze activiteiten binnen het primair onderwijs ligt op het in contact brengen van kinderen en jongeren met professionele kunstuitingen. Een integrale kunst- en cultuuraanpak is hierbij van belang. Hiertoe zullen samenwerkingsovereenkomsten met aanbieders van andere kunst disciplines worden opgesteld. Op deze wijze wordt bereikt dat een leerling, verspreid over zijn/haar schooljaren, een gevarieerde cultuurmix krijgt. Op basis van kerndoelen en beschikbare methoden worden actieve werkvormen gekoppeld aan kunst- en cultuurbezoek. Reflectie op zelfgemaakte producten en op het bezoek van een tentoonstelling of concert worden daarbij ingebed in het programma.

### **3.3 Adviesfunctie**

Ook voor scholen die zelf hun culturele programma willen verzorgen kunnen wij een rol van betekenis spelen. Onze rol verandert daarmee van onderwijsverzorger tot adviseur, een spin in het web van scholen en kunst- en cultuuraanbieders.

### **3.4 Voortgezet onderwijs**

Door middel van het beleid van Cultuur en School is het voortgezet onderwijs in de voorgaande jaren nadrukkelijk in beeld geweest. Hierbij hebben de steunfunctie-instellingen een belangrijke rol gespeeld. Wij zullen ondersteuning bieden aan bestaande of nieuw op te zetten programma's binnen het voortgezet onderwijs.

### **4. Ontwikkeling regulier programma**

Binnen de ontwikkeling van het bestaande programma onderscheiden we drie hoofdpunten van ontwikkeling.

- Drempelverlaging instroom nieuwe cursisten
- Samenspelen/zingen in ensembles, bands, koren en orkesten. Dit is het primaire doel van de opleiding
- Ontwikkeling speciaal onderwijs

#### **4.1 Drempelverlaging**

Sterker dan voorheen zal de invloed van de doelgroep consequenties hebben voor de wijze waarop het bestaande aanbod wordt gecontinueerd. De Zeeuwse muziekschool zal meer vraaggericht moeten opereren. Dit uit zich in het verlagen van de bestaande drempels met betrekking tot de instroom door onder meer:

- De breedte van de instroom te stimuleren: nieuwe doelgroepen op basis van vraaggericht onderwijs. Dit betekent dat de inhoud en de breedte van het aanbod duidelijker zullen worden afgestemd op de doelgroep.

- Minder regelgeving maar gericht advies ten aanzien van de leeftijd waarop ingestroomd kan worden in bepaalde delen van het onderwijs.
- Het ontwikkelen van mogelijkheden voor getalenteerde leerlingen in de vorm van presentaties, extra begeleiding en ondersteuning. Hiertoe wordt een 'scoop-functie' ontwikkeld die het mogelijk maakt deze leerlingen in een vroeg stadium te herkennen en, op basis van objectieve criteria, te selecteren.
- De financiële drempels zo laag mogelijk te houden en/of financieel aantrekkelijker aanbod te creëren.

### **4.2 Ensembles, bands, koren en orkesten**

Actief muziek maken draagt bij aan de binding in de samenleving. Communicatie en interactie zijn daarbij kernwoorden. Het bevorderen van samenspelen en optreden als deel van de opleiding is daarom vrijwel vanzelfsprekend.

***“In 2010 is ten minste 60% van alle leerlingen van de Zeeuwse muziekschool actief in het samenspelen met anderen.”***

#### 4.3 Speciaal onderwijs

De Zeeuwse Muziekschool biedt ook mogelijkheden voor mensen met een verstandelijke beperking. Muziekonderwijs is er voor iedereen, waarbij programma's zullen worden afgestemd op de mogelijkheden die de kinderen, jongeren en volwassenen hebben.

***“Het programma voor mensen met een verstandelijke beperking loopt in 2010 parallel aan en is, daar waar mogelijk, geïntegreerd in het reguliere muziekonderwijs.”***

#### 5. Ondersteuning amateur-muziek

De verenigingen noemen zich wel eens ‘de grootste klant van de muziekschool’ en dat is iets dat de muziekschool ook graag wil. Het bevorderen en ondersteunen van de amateur-muziek is immers vrijwel het hoofddoel van de Zeeuwse muziekschool. In de relatie met de verenigingen ligt ook een belangrijk deel van de verankering van de instelling in de samenleving. Het versterken van het programma voor de ondersteuning van de verenigingen en het samenwerken op allerlei gebieden heeft nog altijd een hoge prioriteit. De ZMS werkt al intensief samen met verenigingen en koepelorganisaties in Zeeland maar wil deze samenwerking nog verder verdiepen.

***“In 2010 is 90% van alle amateur-muziekverenigingen in Zeeland afnemer van één of meerdere producten van de ZMS.”***

#### 6. Aanbod voor de seniorenmarkt

In een samenleving waarbij er in verhouding steeds meer 50-plussers zijn, wordt ook die markt voor de ZMS belangrijker. De seniorenmarkt is ook niet meer per definitie traditioneel of klassiek. Jeugd uit de sixties heeft een duidelijke invloed op ons seniorenaanbod in 2010. Senioren beschikken over meer tijd en zijn ook relatief financieel draagkrachtig. Men is kritisch en verlangt veel flexibiliteit in het aanbod. Zo is er zowel interesse in de reguliere, langere opleidingen als in kortere, op maat gesneden cursussen. Het gehele programma wordt kostendekkend aangeboden.



## Personeel

Sociaal management is er op gericht het potentieel van mensen en bedrijf maximaal te benutten en te ontwikkelen, zodat de missie van de instelling optimaal uitgevoerd kan worden. Voorwaarde daarbij is dat je als organisatie kunt beschikken over voldoende competent en gemotiveerd personeel.

### 1. Lerende organisatie

Zogenaamde lerende organisaties maken tegenwoordig veel gebruik van competentie management. In het bedrijfsleven is dit al diep doorgedrongen en het lijkt nu ook de nieuwe trend in de Kunsteducatiesector te worden als de weg naar het verbeteren en het verder ontwikkelen van de organisatie. Bij competentie management wordt gekeken naar wat je kan of zou kunnen (vaardigheden, kwaliteiten). Er wordt daarbij niet uitgegaan van de absolute voorwaarde voor het succesvol ontwikkelen en inzetten van de competenties namelijk, wat wil je, waar loop je warm voor. Hetgeen je wilt of wenst, oftewel de ambitie die je hebt, is dan ook ons uitgangspunt voor het managen van mensen en de instelling.

### 2. Ambitiemanagement

Ambitiemanagement is gebaseerd op het koppelen van persoonlijke ambities van medewerkers aan de instellingsambities. Voorwaarde is wel dat er een duidelijk beeld is van wat je wilt of wenst als persoon en als organisatie.

De ZMS zal hiervoor o.a. een goed systeem van planning en evaluatie op het gebied van personeelsmanagement gaan invoeren. Ambities worden frequent in beeld gebracht en naast de instellingsambities gelegd. Er worden op basis daarvan POP's (Persoonlijk Ontwikkelings Plan) gemaakt. Het gaat hierbij voor een groot deel om de beroepsmatige ontwikkeling binnen de eigen functie. De persoonlijke beroepsmatige ontwikkeling kan ook gericht zijn op het in de toekomst verkrijgen van een andere functie. Ambities en wensen vormen de basis voor mogelijke ontwikkeling.

Goethe zegt over wensen:

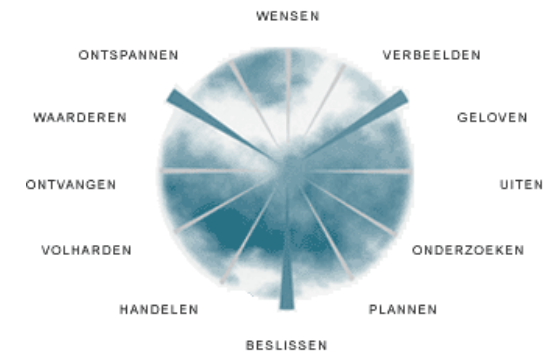
***'Wensen zijn voorgevoelens van hetgeen u in staat bent daadwerkelijk te realiseren'***

Dit is een stimulerende en motiverende overtuiging en daarmee een goede steun in de rug bij de invoering van ambitiemanagement.

#### 2.1 Van wens naar werkelijkheid

Ambities of wensen vertalen naar concrete plannen en deze vervolgens realiseren is niet altijd eenvoudig. Daarvoor moeten stap voor stap processen worden doorlopen. Duidelijke proceskaders, begeleiding, en scholing zijn nodig om zo'n proces te leren toepassen.

Een aansprekend voorbeeld van een goed hulpmiddel om de individuele en collectieve ambities binnen het ambitiemanagement procesmatig te sturen zodat tastbare resultaten worden gehaald, is de creatiespiraal (zie volgende kolom).



Scholing en ondersteuning is dus een onmisbaar onderdeel van ambitiemanagement. Individuele en collectieve competenties worden hiermee ontwikkeld.

#### 2.2 Kenmerken ambitiemanagement

Een organisatie waarin ambitiemanagement succesvol wordt toegepast, laat zich kenmerken door een bedrijfscultuur waarbij overtuigingen zoals hieronder genoemd aanwezig zijn.

*'De motor van het ontwikkelingsproces van onze organisatie zijn wij'*

*'De ZMS is de plek waar ik me goed kan ontwikkelen'*

*'Ik ben (mede)verantwoordelijk voor het succes en het falen van de ZMS'*

Deze overtuigingen moeten in de komende jaren gemeengoed worden onder de medewerkers.

Dat ontstaat echter alleen als het daadwerkelijk zichtbaar wordt op welke wijze dat in de dagelijkse praktijk wordt gerealiseerd. Het

*"Geef ambitie de ruimte"*

moet ook voelbaar zijn door de benadering en stijl van leidinggeven door het management.

### 2.3 Voorwaarden voor implementatie

Om het proces in te gaan moet er binnen de organisatie aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

- Het hebben van vertrouwen
- Bewustzijn van de drijfveren/passie
- Het nemen van verantwoordelijkheid
- Professionele houding en voldoende kennis in de organisatie
- Doel- en resultaatgerichtheid

Binnen een lerende organisatie wordt veel aandacht besteed aan de interne communicatie waardoor medewerkers ervaringen kunnen delen, zich kunnen spiegelen en professionaliseren, en feedback durven te geven. Door het respect dat men elkaar toont ontstaat een veilige situatie waardoor mensen ook bereid zijn om kennis en ervaring te delen.

Het voortdurend zoeken en ontdekken van de bindende elementen en de passie die iedere professional heeft, creëert chemie, waardoor mensen die stap extra kunnen blijven zetten. Het zorgt tevens voor een sfeer waar binnen fouten gemaakt mogen en moeten worden als onmisbaar onderdeel van een voortdurend leerproces.

### 3. Personeelsbeleid

Het strategisch personeelsbeleid is erop gericht professionals aan te trekken die kunnen inspelen op veranderende wensen van klanten en instellingen. Flexibiliteit en

ondernemerschap zijn kenmerken die de komende beleidsperiode extra aandacht krijgen bij het werven van nieuw personeel.

#### 3.1 Werk- en vestigingsklimaat

De ZMS moet een aantrekkelijke werkgever zijn. Het sociaal klimaat maar ook het vestigingsklimaat in Zeeland hebben hier invloed op. Door de schaalgrootte in Zeeland is de ZMS in de regel in staat om medewerkers een substantiële baan te bieden, waardoor de binding met de instelling wordt versterkt.

#### 3.2 Sociaal beleid

Sociaal beleid is een verzamelnaam waar allerlei deelgebieden onder vallen, zoals Arbo-beleid, ziekteverzuimbeleid, scholingsbeleid e.d. Tezamen bepalen ze het sociale klimaat van de instelling. Er worden niet alleen passief mogelijkheden geboden om medewerkers zich maximaal te laten ontwikkelen, er wordt ook actief gestuurd op het versterken van het gevoel voor individuele en collectieve verantwoordelijkheid. Ziekteverzuim, Arbo-beleid, en bij- en nascholing zijn belangrijke pijlers van het sociaal beleid.

#### 3.3 Ziekteverzuim- en Arbo-beleid

In nieuw te formuleren ziekteverzuimbeleid zal zowel gekeken worden naar het beïnvloeden en verbeteren van het sociaal klimaat (preventief beleid) als het intensiveren van het curatief beleid in de vorm van een intensievere begeleiding van het ziekteverzuim en de reïntegratie. Samen met gezond Arbo-beleid zal dit een positief effect hebben op het terugdringen van het ziekteverzuimpercentage.

Het Arbo-beleid van de ZMS wordt geactualiseerd en aangepast aan de veranderde wettelijke voorschriften. Via een risico-inventarisatie worden de effecten van het beleid regelmatig gemeten. Om het sociaal beleid goed, centraal te kunnen begeleiden zullen ook organisatorische maatregelen worden genomen.

***“In de komende beleidsperiode zal het gemiddelde ziekteverzuim met 2% dalen tot 4,2 %. Daarmee ligt het percentage straks onder het landelijk gemiddelde van 4,7%.”***

#### 3.4 Bij- en nascholing

Bij een veranderende/lerende organisatie wordt de vraag naar bij en nascholing ook groter. De ZMS stimuleert en ondersteunt deze vraag om zodoende de kwaliteit van de instelling en de producten die ze biedt nu en in de toekomst te kunnen waarborgen.

## Organisatie

De Zeeuwse muziekschool staat voor een keus in organisatieontwikkeling. De opzet in regio's, met eigen regiodirecteuren, is o.a. vanwege de geografische spreiding en de behoefte aan een sterke regionale identiteit nog altijd een goed uitgangspunt. Echter, de structuur is min of meer op een geprognoseerde groei gekocht, en die heeft tot nu toe niet plaatsgevonden, waardoor middelen voor het versterken van de ondersteunende organisatie niet beschikbaar zijn gekomen. De huidige tijd stelt daarbij een aantal aanvullende eisen aan de organisatie als:

- Meer aandacht voor klant- en marktgerichtheid.
- Flexibiliteit om nieuwe productgroepen te kunnen ondersteunen.

We zullen er in de toekomst voor moeten zorgen dat we daartoe beter in staat zijn. Een geleidelijke aanpassing van de organisatie is daarvoor noodzakelijk waarbij de aandacht vooral uitgaat naar:

- De balans in structuur en organisatie
- Ontwikkeling centraal bedrijfsbureau
- Samenwerken in Zeeland
- Ontwikkeling multi-kernen organisatie

### 1. Een structuur in balans

*“In 2010 zal de personele verhouding directie en staf/administratie zijn verschoven van de huidige 47/53 naar 35/65.”*

Zodat:

- Er een herschikking van taken kan worden gerealiseerd waardoor taken en functieniveau beter op elkaar zullen worden afgestemd.
- Er ruimte ontstaat voor uitbreiding en professionalisering van de ondersteunende diensten.

De landelijke benchmark volgens de meest recente CBS-cijfers geeft op dit gebied gemiddeld een 30/70-verhouding aan. In een provinciale situatie met grote relatief autonome regio's, waarbij de lokale identiteit, flexibiliteit en zelfstandigheid belangrijke waarden zijn, is altijd sprake van een relatief zware top van de organisatie.

### 2. Centraal bedrijfsbureau

Vanuit een veranderende omgeving ontstaat een vraag naar andere producten. Een breder scala aan producten brengt ook een breder scala aan kenmerken voor deze producten met zich mee, waardoor nieuwe randvoorwaarden voor het succesvol in de markt zetten van deze producten ontstaan. Kernwoorden voor de ontwikkeling van de ondersteunende diensten zijn dan ook flexibilisering, differentiatie, centralisering en specialisering. Het verhogen van de efficiency en kwaliteit, waarbij op maat kan worden geleverd t.b.v. specifieke productgroepen, afdelingen of organisaties, is het doel van het ontwikkelingsstraject.

#### 2.1. Efficiëntie en klantvriendelijkheid door automatisering

Nu de automatisering, het internet en mobiele telefoniediensten tot diep in de huishoudens

zijn doorgedrongen ontstaan nieuwe mogelijkheden voor het verbeteren van de kwaliteit van de interne en externe dienstverlening. Ook kunnen tijdrovende handmatige administratieve processen worden ondersteund door automatisering waardoor de efficiency zal toenemen.

#### 2.2. Verbetering externe dienstverlening

Hoe word ik als klant behandeld door de organisatie? Krijg ik snel de juiste informatie? Kan ik mijn mededeling kwijt en komt die dan ook op de juiste plaats terecht? Word ik als klant of als last behandeld? Al deze vragen hebben te maken met de kwaliteit van de dienstverlening. Deze is op dit moment bij de ZMS sterk afhankelijk van plaats, tijd, en de persoon die je toevallig te spreken krijgt. Er is dus geen standaard.

De externe dienstverlening (aan klanten) zal worden verbeterd door:

- Informatiediensten te centraliseren.
- De kwaliteit te verbeteren door training en specialisatie.

De interne dienstverlening is al voor het grootste deel centraal geregeld vanuit Middelburg. Het is dan ook voor de hand liggend dat in principe alle ondersteunende diensten vanuit Middelburg geleverd worden aan zowel de klanten als de eigen medewerkers.

#### 2.3 Marketing

De kwaliteit van het totale product wordt door de klant in de marketingmix ervaren: Prijs, Product, Promotie en Plaats (de 4 P's). Aan elk

onderdeel, maar vooral aan de balans van de verschillende onderdelen, moet aandacht worden besteed. Veranderende tijden vragen vaak om een iets andere balans.

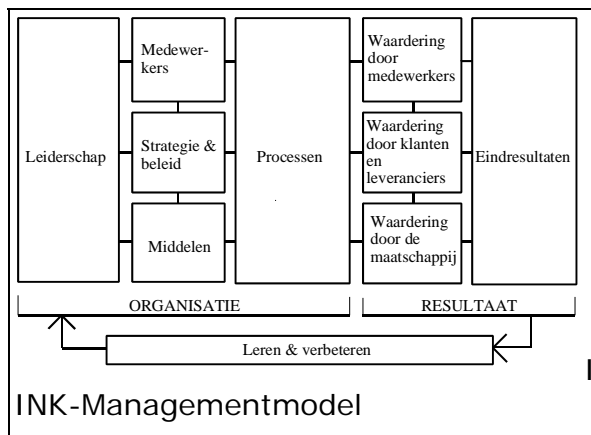
Historisch ligt de focus op het product in de leskamer. De kwaliteitswaardering van klanten van kunsteducatie-instellingen voor de lessen ligt traditioneel op een hoger niveau dan de kwaliteitswaardering voor het management en de ondersteunende diensten. De kwaliteit van de ondersteunende organisatie is echter in toenemende mate bepalend voor het totale kwaliteitservaren. Met name op het gebied van PR, marketing en communicatie zijn hiervoor veranderingen noodzakelijk.

#### 2.4 PR en Communicatie

De Zeeuwse Muziekschool heeft een kwalitatief hoogwaardig en steeds breder wordend aanbod. Daarnaast zijn er jaarlijks door heel Zeeland tal van activiteiten open voor publiek, waar ook nog eens duizenden mensen op af komen. Bekendheid met de activiteiten van de muziekschool is er, buiten bovengenoemde mensen, echter nauwelijks. Er is dus een aanzienlijk potentieel aan publiek dat we niet bereiken. Ook voor het bekendmaken van onze (nieuwe) activiteiten beschikt de ZMS niet over de middelen noch over de expertise om dit professioneel te doen. PR en communicatie zullen dus aangepast moeten worden aan de eisen van de tijd. Verbetering van de structuur en de kwaliteit van de PR en communicatie hebben een zeer hoge prioriteit.

#### 2.5 Klantgericht met zorg voor kwaliteit

De ZMS meet resultaten, evalueert en verbetert zichzelf. Om dit proces duidelijker vorm te geven en transparanter te maken zal de ZMS een systeem van kwaliteitszorg gaan toepassen. Daarbij zal worden gebruik gemaakt van het INK-managementmodel. In



dit model worden prestaties structureel gemeten aan de hand van waardering van alle onderdelen van de organisatie. Het gaat dan om de waardering door:

- Klanten
- Maatschappij
- Personeel

Het (laten) verrichten van tevredenheidsonderzoek levert gegevens op die de basis vormen van stelselmatige verbetering. Het INK managementmodel zal als uitgangspunt worden gebruikt om tot een systeem van voortdurende verbetering te komen dat het best past bij de situatie waarin de eigen organisatie zich bevindt.

#### 2.6 Stages studenten Hogescholen/Universiteit

Het verbeteren van het bereik onder jongeren heeft hoge prioriteit bij de instelling. Bepalend voor het succes in onze visie is dat dan ook vooral jong-volwassenen betrokken moeten worden als vormgevers van marketing, PR en communicatiebeleid.

De organisatie biedt toekomstige stagiaires op het gebied van communicatie, marketing en PR gelegenheid om een eindopdracht te kunnen uitvoeren bij onze organisatie. Een unieke gelegenheid voor studenten om een belangrijk aandeel te hebben in de werkelijke vormgeving van hun vakgebied in een 'live setting'.

#### 2.7 Faciliteiten en huisvesting

De huisvesting, locatie, en vormgeving zijn medebepalend voor het succesvol ontwikkelen van belangstelling vanuit nieuwe doelgroepen. Er moet een balans worden gevonden voor centrale en decentrale activiteiten. Activiteiten die veel eisen stellen aan de faciliteiten (hoge kosten) zullen zoveel mogelijk worden geclusterd. Er is tevens oog voor de positieve, perspectief verbredende, cross-over effecten door het bijeenbrengen van verschillende disciplines op één locatie. Een toekomst met een grote, brede basis en meerdere kleinere, doelgroepgerichte satellieten past in het beeld van de toekomstige organisatie.

### 3. Samenwerken in Zeeland

De Zeeuwse Muziekschool streeft in de komende beleidsperiode naar een intensivering van de samenwerking met andere kunsteducatie-instellingen in Zeeland om op die manier zowel op beleidsmatig als organisatorisch en uitvoerend niveau een win-win situatie te creëren.

Uitgangspunt bij deze samenwerking is dat het de instellingen ten minste het volgende oplevert:

- Efficiencyvoordelen.
- Een bijdrage in de versterking van de eigen identiteit.
- Meerwaarde die de instelling vanuit haar specifieke kennis en ervaring kan hebben voor heel Zeeland.

Samenwerking moet geen doel op zich zijn. De 'eigen' kwaliteit en de motivatie die daarmee samenhangt blijft een belangrijke basis voor een gezonde ontwikkeling.

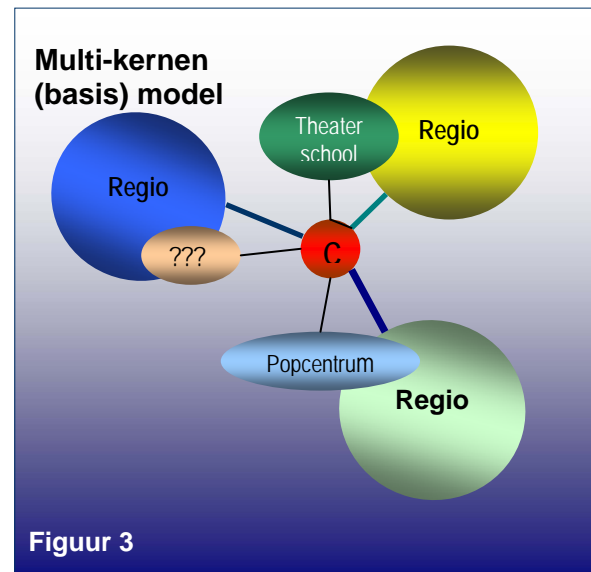
De samenwerkende organisaties vormen gezamenlijk een netwerk waarmee de provincie Zeeland in zijn geheel efficiënt en klantvriendelijk bediend kan worden. Er wordt op adequate wijze gebruik gemaakt van complementaire kwaliteiten.

#### 3.1 Multi-kernen organisatie

De huidige organisatie op basis van de regio-indeling is een voorloper van een organisatie die bij verdere ontwikkeling uiterlijke overeenkomsten vertoont met een Holding constructie. Zo'n constructie bestaat uit een moeder organisatie met verschillende dochterorganisaties (figuur 3).

Vanuit de regio, product-doelgroep(markt)-combinaties, disciplines, of zelfs vakgebieden ontstaat de behoefte om met meerdere identiteiten te gaan werken. Vergelijkbaar met het in de markt zetten van een eigen merk.

Deze eigen identiteit is een belangrijk uitgangspunt in het vormgegeven van relatief autonome onderdelen (kernen) van de organisatie. Het zal de herkenbaarheid en toegankelijkheid voor de specifieke doelgroepen vergroten.



Deze kern heeft tactisch en operationele beleidsruimte en daaraan gekoppelde budgetverantwoordelijkheid. Om verwarring te voorkomen spreken we niet van een Holding maar van een multi-kernen organisatie. Het kenmerk van deze organisatie is dat de

doelgroep of regiogerichte kernen van de organisatie bewust aan de buitenkant, dus zichtbaar, herkenbaar voor het publiek gepositioneerd worden. Ook marketingdenken waarin lifestyle en imago zo'n belangrijke rol spelen is een motivator achter dit model. Steeds vaker associëren doelgroepen zich met een lifestyle en acteren ze merk-gericht. In andere bedrijfstakken wordt deze benaderingswijze ook wel een merkenmodel genoemd.

Figuur 3 laat een voorbeeld zien van een multi-kernen organisatie. Uiterlijk blijft de toekomstige organisatie op het eerste gezicht primair regiogericht. Intern functioneert de organisatie vanuit een matrix principe zoals bij de organisatie nu al min of meer het geval is. Nu onderscheiden we regio's en sectoren binnen de discipline muziek. Regiodirecteuren zijn verantwoordelijk voor hun regiocontinuïteit (verticaal) en tevens voor hun sectoren (horizontaal) over heel Zeeland (zie voorbeeld).

#### Voorbeeld (huidige) matrix ZMS

Sectoren	Regio 1	Regio 2	Regio 3	Regio 4
AMV	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit
Schoolopleiding	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit
HAFABRA	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit
Ensemblespel	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit
Volwassenen	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit
Korte cursussen	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit
Onderwijs	activiteit	activiteit	activiteit	activiteit

In de toekomst zal nog meer gekeken worden naar product-markt-combinaties. Daar waar product-markt de richting bepaald voor de organisatieontwikkeling zullen discipline overstijgende sectoren voorkomen. Een voorbeeld daarvan, zoals het nu al voorkomt, is de sector onderwijs. De schaalgrootte van de regio's zal in de toekomst worden geoptimaliseerd zodat maximale efficiency, mét versterking van de identiteit, kan worden bereikt. Regiovergroting is daarbij noodzakelijk door schaalvergroting en/of samenvoeging van regio's.

Het gaat hier dus niet om een revolutie maar een evolutie, het doorgroeien naar wasdom van een model dat in de basis al enige tijd wordt gebruikt.

Het afgebeelde model (figuur 3) laat regio's en inhoudelijke sectoren met elkaar mixen.

Aanbod aan bijvoorbeeld onderwijs is vanuit het klantgericht denken zeer gebaat bij een eenloketfunctie.



## Financiën

Voor een succesvolle implementatie van de meerjarenplannen is een passend financieel beleid een van de voorwaarden voor succes. Er zullen financiële impulsen worden gegeven aan verandering en ontwikkeling en nieuwe investeringen moeten worden gedaan om de gevolgen van de vraag naar nieuwe producten te kunnen honoreren. Ook zal er nieuw beleid op het gebied van financieel management worden doorgevoerd.

De huidige productbegroting zal worden overkoepeld door een verplichte programbegroting, waarin op maatschappelijke effecten zal worden gestuurd. Hierdoor ontstaat een grotere vrijheid in keuzes betreffende de producten waarmee deze maatschappelijke effecten gerealiseerd zullen worden. De innovatiekracht neemt hierdoor toe. Het huidige systeem van budgetfinanciering per sector zal de basis blijven van de interne financiële infrastructuur.

### 1. Risicoprofiel

Op basis van historische gegevens is een analyse gemaakt die met name is gericht op de beoordeling van:

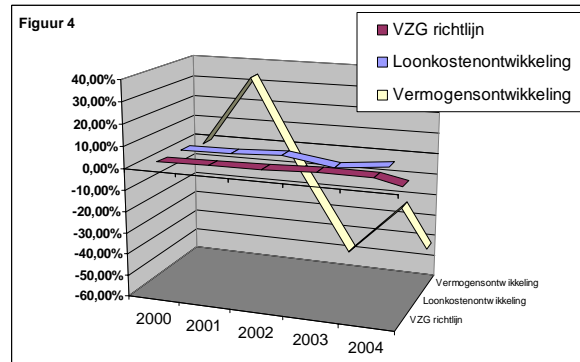
- het risicoprofiel, de weerstandscapaciteit en het weerstandsvermogen
- de financiële stuurbaarheid
- financiële ruimte voor nieuw beleid

De financiële huishouding bij de ZMS is primair beheersmatig ingericht, waarbij een minimum aan sturingsmechanismen is aangebracht. De

financiële zelfstandigheid van de organisatie is op basis van dit beleid beperkt gebleven. Het gevolg is dat gemiddeld eens in de vier jaar een begrotingswijziging wordt ingediend om onvermijdbare kostenstijgingen te compenseren en de structurele bijdrage wordt verhoogd boven op de vastgestelde VZG-richtlijn.

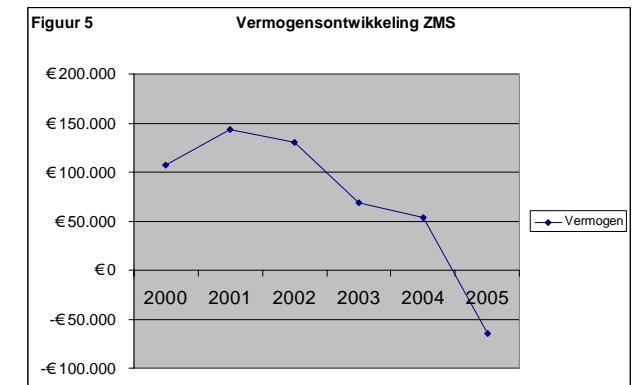
De doelstelling van financiële zelfstandigheid binnen een budgetfinanciering is hierdoor niet gerealiseerd. Het gebrek aan zelfstandigheid door het ontbreken van adequate sturingsmogelijkheden stimuleert de eigen verantwoordelijkheid niet, immers, de deelnemende gemeenten zijn verantwoordelijk voor het aanzuiveren van onvermijdbare tekorten.

Ter illustratie tonen de twee grafieken (figuur 4 en 5) aan dat de risico's die o.a. verbonden zijn met de toepassing van de VZG richtlijn, niet vertaald zijn naar voldoende weerstandscapaciteit. Figuur 4 toont de jaarlijkse procentuele toe- of afname van het eigen vermogen in relatie tot de verschillen in



de VZG-richtlijn en de loonkostenontwikkeling.

Het weerstandsvermogen (figuur 6), de balans tussen de risico's en de weerstandscapaciteit, helt over naar de risicokant. Een voorbeeld: de maximale weerstandscapaciteit is 5% van de omzet (in 2004 nog slechts 1,5%). De maximaal geconstateerde asynchroniteit tussen loonkostenontwikkeling en de VZG-richtlijn is 4% op jaarbasis. De minimale responstijd op ontwikkelingen binnen de instelling is vanwege de door de GR opgelegde begrotingsritmiek twee jaar. Het gevolg is dat slechts één van de risico's (de VZG-richtlijn) voldoende is om de totale weerstandscapaciteit te overschrijden in slechts iets meer dan één jaar tijd. Het gevolg



voor vermogensontwikkeling als risico's samenvallen wordt in figuur 5 weergegeven. De afvlakking van de negatieve ontwikkeling in 2004 werd veroorzaakt door een tijdelijk hogere VZG-richtlijn ( $\pm 4\%$  boven de feitelijke loonkostenontwikkeling).

### 1.1 Weerstandsvermogen

Om de stuurbaarheid te verbeteren en daarmee de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de instelling te vergroten zullen aanpassingen moeten worden gedaan aan het weerstandsvermogen. Het risicoprofiel van een relatief kleine organisatie hoeft niet per se opgesteld te worden aan de hand van een uitgebreide risicosimulatie. De opzet is relatief eenvoudig van aard zodat vanuit de historische gegevens een risicoprofiel kan worden opgesteld.

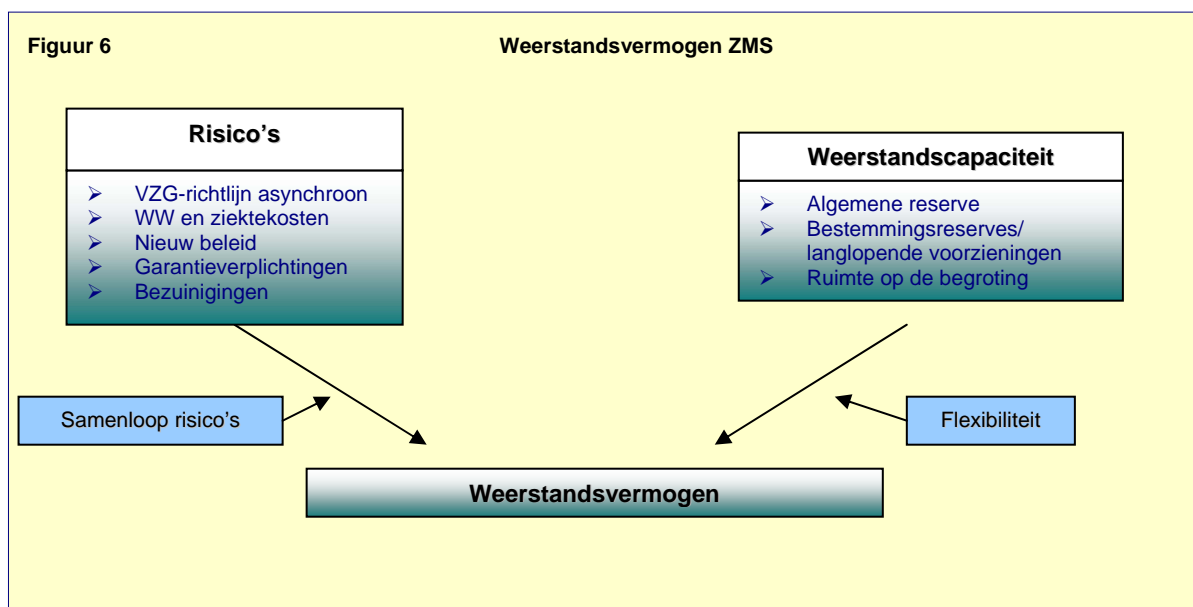
***“In de komende beleidsperiode zullen veranderingen worden doorgevoerd op het gebied van financieel (risico)management. De algemene stuurbaarheid van de instelling zal worden vergroot waardoor de zelfstandigheid en efficiency zullen toenemen.”***

### 1.2 Opbouw bestemmingsreserve

De zogenaamde pseudo-WW dient gebruikt te worden ter risicodekking van eventuele WW-en/of wachtgeldverplichtingen. Deze verplichtingen kunnen ontstaan door verminderde belangstelling voor bepaalde vakken (deeltijdontslag) of door afvloeiing in verband met ontwikkeling in de organisatie. Deze bestemmingsreserve zal ook als stabilisator worden gebruikt bij eventuele tijdelijke hogere kosten ten gevolge van ziekte en vervanging. De reservering zal voor de twee genoemde risicogebieden maximaal 2 X 2% van de omzet bedragen. De maximale dotatie per jaar aan de bestemmingsreserves bedraagt € 55.000,- hetgeen gelijk is aan de ingehouden premies pseudo-WW.

### 1.3. Hogere efficiency

Verbetering van het weerstandsvermogen heeft een positief effect op de financiële efficiency van de instelling. Het stimuleert een proactief financieel beleid en versterkt de eigen verantwoordelijkheid van de instelling immers, er is sturingsruimte. Paniekvoetbal maar ook passiviteit wordt hierdoor voorkomen.



## 2. Kostenbeheersing

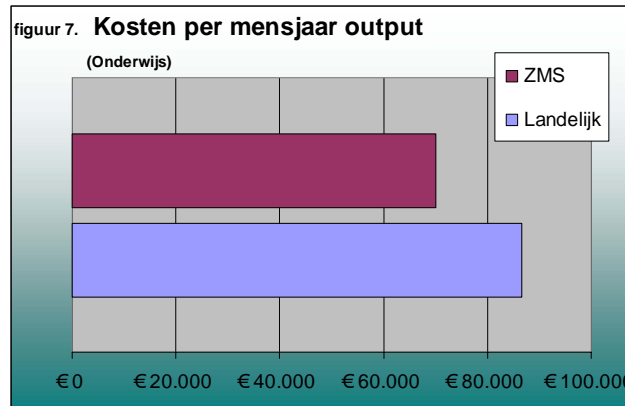
De ZMS is de laatste tien jaar sterk geweest in kostenbeheersing. Dit heeft als resultaat gehad dat de ZMS zich qua efficiency in positieve zin onderscheidt van de gemiddelde instelling voor Kunsteducatie in Nederland. Er is sprake van een hoge output, met een lage overhead tegen relatief lage kosten.

**“De ZMS levert kwalitatief hoogwaardig muziekonderwijs tegen 20% lagere kosten dan het landelijk gemiddelde.” (figuur 7)**

Nadeel is echter dat ruimte voor verandering/vernieuwing in de begroting niet aanwezig is. Kostenbeheersing en verdere verhoging van de efficiency blijven belangrijke thema's de komende jaren. Hiervoor zullen verschillende maatregelen worden genomen.

- Terugdringing ziektekosten door aangescherpt preventief en curatief ziekteverzuim beleid.
- Rendementsverhoging docentenuren.
- Verhoging rendement faciliteiten (inkomsten verhuur derden).
- Samenwerking instellingen voor Kunsteducatie Zeeland.

**Figuur 7** geeft een beeld van de feitelijke totale kosten per mensjaar (onderwijs) output in de kunstzinnige vorming in vergelijking met de ZMS. Hoewel er nooit een 100% vergelijkbaar beeld gecreëerd kan worden, is het beeld indicatief correct.



Bron: CBS 2003 kunstzinnige vorming, jaarrekening 2004 ZMS

### 3. Investeren in nieuw beleid

De ZMS beoogt vanuit het oogpunt van behoud van kwaliteit en zorgvuldigheid nieuw beleid in te voeren via de weg van geleidelijkheid in plaats van scherpe ingrepen. Deze keus heeft gevolgen voor het tempo van veranderingen en de financiële middelen die ermee gemoeid zijn. De benodigde middelen om het beoogde resultaat te bereiken zullen voor een groot deel worden gevonden in ombuiging van het beleid. De deelnemende gemeenten zullen zorgdragen voor de kosten die gemoeid zijn met de (financiële) stabilisering van de instelling. Per saldo zal de totale bijdrage, afgezien van de indexering, per deelnemende gemeenten over meerdere jaren bekeken nagenoeg gelijk blijven, omdat een afrekening of het indienen van een gewijzigde begroting elke vier jaar in de toekomst achterwege zal blijven.

#### 3.1. Kosten en dekking nieuw beleid

Een korte opsomming van de te verwachten extra kosten en dekking voor nieuw beleid zoals deze zijn opgenomen in de meerjarenbegroting van de ZMS (8.3.2.)

Kosten nieuw beleid		2006	2007	2008	2009	2010
Organisatieontwikkeling						
	Begeleiding stimulering samenwerking	€ 5.000	PM	PM	PM	PM
	Extra Bij-/nascholing	€ 7.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 7.000
	Org ontwikkeling samenwerking KEZeeland	€ 0	PM	PM	PM	PM
	Automatisering	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
	PR/Communicatie	€ 5.000	€ 7.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Onderwijs						
	Stimulering KE in het onderwijs (sector7)	€ 13.813	€ 19.991	€ 25.000	€ 29.000	€ 33.000
	Pop en Jazz					
	Huisvesting	€ 0	€ 10.000	€ 20.000	€ 30.000	€ 40.000
	Inrichtingskosten	€ 0	€ 2.500	€ 5.000	€ 7.500	€ 10.000
	Personele lasten	€ 0	€ 49.700	€ 99.399	€ 149.099	€ 198.799
<b>Totaal kosten</b>		<b>€ 34.813</b>	<b>€ 105.191</b>	<b>€ 175.399</b>	<b>€ 241.599</b>	<b>€ 302.799</b>
<b>Baten nieuw beleid</b>						
Organisatieontwikkeling						
	Samenwerking instellingen KE Zeeland	€ 0	€ 0	PM	PM	PM
	Extra verhoging lesgeldinkomsten + 1% per jaar	€ 0	€ 12.197	€ 24.394	€ 36.590	€ 48.787
Onderwijs						
	Minderkosten sector 1	€ 13.813	€ 19.991	€ 25.000	€ 29.000	€ 33.000
	Minderkosten sector 2	€ 0	€ 49.700	€ 99.399	€ 149.099	€ 198.799
	Overige inkomsten	€ 21.000	€ 23.303	€ 26.606	€ 26.910	€ 22.213
<b>Totaal Baten</b>		<b>€ 34.813</b>	<b>€ 105.191</b>	<b>€ 175.399</b>	<b>€ 241.599</b>	<b>€ 302.799</b>

## 3.2 Meerjarenbegroting 2006-2010

sector		2006*	2007	2008	2009	2010	sector		2006	2007	2008	2009	2010
	<b>Variabelenkosten</b>							<b>Lesgeld en overige</b>					
1	AMV	137	124	119	115	111	1	AMV	88	83	80	78	77
2	Schoolopleiding	1331	1358	1308	1258	1209	2	Schoolopleiding	647	652	634	616	598
3	Verenigingen	655	723	723	723	723	3	Verenigingen	274	294	298	301	304
4	Ensembles/bands	62	65	65	65	65	4	Ensembles/bands	21	23	23	24	24
5	Volwassenen	151	161	161	161	161	5	Volwassenen	151	161	161	161	161
6	Korte Cursussen Pop & Jazz	36	90	140	190	240	6	Korte Cursussen Pop & Jazz	36	65	90	115	141
7	Onderwijs	34	62	67	71	75	7	Onderwijs	17	33	37	40	43
	subtotaal	2406	2584	2584	2584	2584		subtotaal	1233	1311	1323	1335	1347
	<b>Niet-toerekenbare kosten</b>							<b>Gemeentelijke bijdragen</b>					
	management	316	305	305	305	305	1	AMV	50	40	38	37	34
	administratie	171	156	156	156	156	2	Schoolopleiding	684	706	674	642	611
	overige personeelskosten	250	207	207	207	207	3	Verenigingen	381	428	425	422	419
	organisatiekosten	83	92	92	92	92	4	Ensembles/bands	40	42	42	42	41
	algemeen	-8	-6	-6	-6	-6	5	Volwassenen	0	0	0	0	0
	subtotaal	812	753	753	753	753	6	Korte Cursussen/Pop & Jazz	0	25	50	75	99
	<b>Vaste kosten</b>						7	Onderwijs	17	30	30	31	32
	huisvestingskosten	337	373	383	393	403		In de niet toerekenbare kosten	812	753	753	753	753
								In de vaste kosten	337	373	383	393	403
								subtotaal	2321	2396	2393	2389	2386
								<b>Totaal lasten</b>	<b>3555</b>	<b>3709</b>	<b>3719</b>	<b>3729</b>	<b>3739</b>
								<b>Totaal baten</b>	<b>3555</b>	<b>3709</b>	<b>3719</b>	<b>3729</b>	<b>3739</b>
	dotatie alg. reserve	37	37	23	0	0							
	stand alg. reserve per ultimo	127	163	186	186	186							
	dotatie bestemmingsres.	0	55	55	39	0							
	stand bestemmingsres. per ultimo	0	55	110	149	149							

\* Voor 2006 zal in februari 2006 een gewijzigde begroting worden ingediend, de hier genoemde cijfers zijn voorlopig

