

Hart - zuurstof voor de geest



Business Plan Hart 2015 - 2020

Haarlem, september 2014



Centrum voor Cultuur & Kennis

ONTDEKKEN - ONTWIKKELEN - INSPIREREN - SAMENWERKEN



INHOUD

Manifest	p.1
Inleiding	p.2
Missie & Visie	p.2
Hart aanbod	p.3
Hart in school: Primair onderwijs	p.4
Hart in school: Voortgezet onderwijs	p.4
Hart in school: Naschoolse en Buitenschoolse Opvang	p.5
Hart Cursussen	p.5
Hart Markt	p.6
Hart Marketing & Communicatie	p.8
Hart Kansen & Risico's	p.9
Hart Organisatie	p.9
Hart Financiën	p.10
Bijlagen	p.11

Waar het creatieve hart klopt, groeit de mens.

Hart is er van overtuigd dat cultuur en kennis bijdragen aan het zinvol nadenken over wie je bent, wilt zijn, en wat je plek in de wereld is/wordt. Creativiteit doet een beroep op een persoonlijke betrokkenheid en een eigen interpretatie. Zo helpt het bij het ontwikkelen van een zelfstandige houding in de samenleving. De mens floreert bij nieuwsgierigheid, inspiratie en uitwisseling!

De maatschappij en met name het onderwijs is sterk gericht op cognitieve vaardigheden. Hierdoor worden kinderen, jongeren en volwassenen maar in een beperkt deel van hun 'talenten' gestimuleerd. Hart biedt iedereen de mogelijkheid en tijd om de cruciale creatieve vaardigheden aan te leren, die essentieel zijn om te groeien als mens.

Hart is een bruisende instelling waar bevlogen professionals, leerkrachten en enthousiaste leerlingen uit Haarlem en de regio elkaar ontmoeten. Een plek waar iedereen uit de regio zijn eerste creatieve ervaringen opdoet, waar mensen van kunst en cultuur kunnen genieten en de mogelijkheid krijgen hun kijk op de wereld, zichzelf en de medemens te ontdekken en te ontwikkelen.

Hart is een toegankelijk open huis voor de inwoners van Haarlem en de regio, van alle leeftijden en van alle achtergronden. Hart is er voor iedereen!





Een nieuw begin

Hart heeft de laatste jaren een aantal intense veranderingen moeten ondergaan en is op vele wijzen zichzelf daarin tegengekomen. Er hebben zowel positieve als minder positieve ontwikkelingen/activiteiten plaatsgevonden, maar bovenal heeft Hart veel geleerd. Zowel van de gevolgen van de fusie in 2011 van MZK, H'art en de Volksuniversiteit als de interne ontwikkelingen en veranderingen in bedrijfsvoering en organisatiesamenstelling. Na een bewogen en moeilijke tijd is het nu tijd voor de volgende stap voorwaarts. Dit plan is een aanvulling op het eerder vastgestelde meerjarenbeleidsplan 2013-2016. Een startnotitie die een nieuwe ondernemende koers onderstreept. Een koers gericht op groei, samenwerking en vooral heel veel plezier in Cultuur & Kennis voor alle inwoners van Haarlem en de regio. Hart ziet dit moment als een nieuw begin, een frisse start naar een succesvolle toekomst.

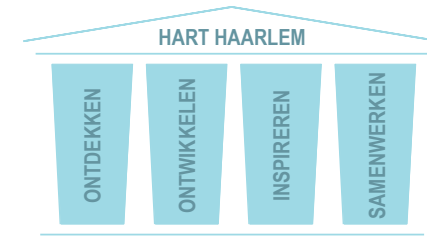
Missie

Hart wil voor alle inwoners van Haarlem en de regio - van jong tot oud - een inspirerende plek zijn waar op een toegankelijke wijze kunst, cultuur en kennis wordt aangeboden. Zo kan iedereen zijn eigen creativiteit ontdekken en zijn talent en vaardigheden ontwikkelen.

Ambities tot 2020

- ➔ In 2020 hebben we 50% van alle inwoners in Haarlem en de regio bereikt met een van de vele diensten die Hart te bieden heeft, in huis of op locatie.
- ➔ 98% van de basisscholen/leerlingen in het Primair Onderwijs geniet van ons aanbod, we willen dit tot 2020 minimaal continueren.
- ➔ 25% van de leerlingen in het Voortgezet Onderwijs neemt deel aan het Haarlems Interscholair Toernooi.
- ➔ 50% van de scholen en 75% van de culturele instellingen presenteren 2x per jaar nieuwe initiatieven van samenwerking aan elkaar in een netwerkbijeenkomst van Hart.
- ➔ 10% van de inwoners van Haarlem en de regio heeft een cursus gevolgd of een evenement bijgewoond bij Hart, en er is een jaarlijkse groei van 5% in aantal bezoekers naar voorstellingen en presentaties van Hart.
- ➔ Hart heeft 10 kunstaanbieders en bedrijven als participerende klant en alle grote culturele instellingen als partner.
- ➔ De financiële ambitie is om dit alles vanaf 2016 te realiseren met 35% eigen inkomsten.

"Kunst, spel en literatuur helpen verwondering, empathie, verbeeldingskracht en inlevingsvermogen bij leerlingen te ontwikkelen. Een goed ontwikkelde verbeeldingskracht is niet alleen essentieel voor een tolerante samenleving, maar ook voor een gezonde zakencultuur, want innovatie vereist flexibele, open en creatieve geesten." - Martha Nussbaum



Visie

Kunst en cultuur zijn onmisbaar in het voorzien van de menselijke behoefte om zich te uiten, te ontplooiën en te ontwikkelen. Alsook om zich te verbinden met anderen en de wereld om zich heen. In een tijd waarin het cognitieve deel van de mens steeds meer wordt aangesproken vindt Hart het belangrijk om evenredig het creatieve deel te stimuleren. Ter inspiratie en persoonlijke groei als mens. Daarbij dragen kunst en cultuur bij aan de aantrekkelijkheid, de leefbaarheid en de economische ontwikkeling van een stad. Hart is dé instelling voor cultuur in vrije tijd, cultuureducatie en talentontwikkeling in Haarlem en de regio, en levert zo een essentiële bijdrage in de ontwikkeling van cultureel bewustzijn. Hart biedt "zuurstof voor de geest".

Om dit te realiseren en altijd uit te dragen is Hart gefundeerd op de volgende 4 kernwaarden:

Ontdekken

Hart geeft iedereen in Haarlem en de regio de mogelijkheid om kunst en cultuur te ontdekken door toegankelijk en laagdrempelig te zijn en een passend en breed aanbod te bieden. Hart is dé instelling waar iedereen graag komt, van jong tot oud en van amateur tot professional, om creatieve vaardigheden en talenten te ontdekken.

Ontwikkelen

Hart geeft iedereen in Haarlem en de regio de mogelijkheid om zich persoonlijk te ontwikkelen, op elk niveau. Om mooie en bijzondere ervaringen op te doen die je laten groeien als mens. Maar ook om de diepte in te gaan en je talent, kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen.

Inspireren

Hart wil iedereen in Haarlem en de regio inspireren om zijn of haar cultureel bewustzijn te vergroten en doet dit met een team van bevlogen, deskundige professionals. Door de rijkheid en diversiteit van het team is het mogelijk om kunst en cultuur op verschillende wijze te ervaren. Zo stimuleren we op verschillende niveaus om verder te leren en te genieten. Plezier en verdieping gaan hand in hand.

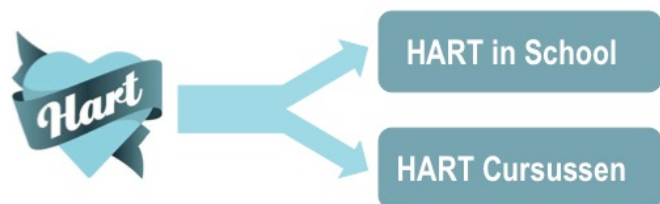


Samenwerken

Hart is de verbinder in Haarlem en de regio. De initiatiefnemer en ondersteuner in het bundelen van de deskundigheid van verschillende partners uit de stad om samen te ontwikkelen en te inspireren. En het platform waar amateurs van elk niveau en professionals elkaar ontmoeten en inspiratie opdoen. Hart voorziet in een coöperatieve basisvoorziening voor iedereen, van en door de gemeenschap!

Hart aanbod

Hart heeft een heel scala aan disciplines in huis, voor iedereen is er iets te ontdekken en te ontwikkelen. Om zoveel mogelijk mensen te bereiken biedt Hart deze disciplines aan via twee verschillende wegen: “**Hart in School**” & “**Hart Cursussen**”. De eerste is gericht op jeugd en jongeren (op school en naschoolse opvang) en de laatste op zowel jeugd, jongeren als volwassenen (van 0 tot 100).



Hart is niet de enige aanbieder op de markt, maar onderscheidt zich door de breedte en de kwaliteit van het aanbod, de mogelijkheid tot doorlopende kennis- en talentontwikkeling, tot samenspel in orkesten en ensembles, tot onderlinge ontmoeting en uitwisseling. De disciplines die Hart rijk is:

- Muziek
- Dans & Theater
- Beeldende Kunst & Vormgeving
- Fotografie & Audiovisuele Vorming
- Talen
- Literatuur & Schrijven
- Kunstgeschiedenis & Filosofie
- Body & Mind
- Computer & Nieuwe Media

Hart in School

Cultuureducatie heeft in Haarlem en de regio prioriteit. Hart speelt daarin een belangrijke coördinerende rol en is de partner en intermediair voor onderwijs in Haarlem en de regio. Hart biedt educatieve programma's (waaronder muziekeducatie), heeft een adviesfunctie, organiseert netwerken en scholing, en bemiddelt tussen cultuuraanbieders en onderwijs. Hart is dé basisvoorziening voor cultuureducatie of cultuuronderwijs. Hieronder vallen o.a. kunst-, erfgoed- en media-educatie. Om dit overal te realiseren werkt Hart ook structureel samen met andere instellingen.

We zetten in op het effectief en kwalitatief ontwikkelen van doorlopende leerlijnen voor cultuureducatie, waardoor zoveel mogelijk kinderen en jongeren in hun schoolcarrière kunnen kennismaken met en kunnen genieten van allerlei vormen van kunst en cultuur. Schoolprogramma's waarin leerlingen in alle leerjaren een samenhangend aanbod volgen, en die aansluiten op vervolgaanbod naschools of in de vrije tijd. Zo inspireren we kinderen als ze naar school gaan, stimuleren we ze in en buiten school om ze vervolgens als cursisten te ontmoeten.

Het aanbod binnen Cultuur in School wordt aangeboden voor het Primair en het Voortgezet Onderwijs. Hierin kan worden gekozen uit regulier aanbod of worden geadviseerd voor een op maat programma. Om het veelvoud aan aanbod inzichtelijk te maken organiseert Hart netwerken van interne cultuurcoördinatoren (ICC), waar zij ervaringen uitwisselen over de culturele activiteiten in de regio. Ook worden culturele instellingen en kunstenaars uit de omgeving uitgenodigd om hun educatieprogramma voor het voetlicht te brengen en in gesprek te gaan over de vragen en wensen van de scholen.

Op dit moment hebben we met 10% van de scholen in het kader van Cultuureducatie met Kwaliteit een intensieve samenwerking. Deze scholen ondersteunen we bij het opstellen van hun cultuurbeleid en doorvoeren van doorgaande leerlijnen in cultuuronderwijs aan de hand van de kerndoelen voor cultuureducatie per school. In 2020 streven we naar een intensieve samenwerking met 15% van de scholen en we willen met elke school in Haarlem en de regio regelmatig een adviesgesprek voeren. Met een 'Dag voor de Cultuureducatie' brengen we bijvoorbeeld de ontwikkelingen in het cultuuronderwijs en het cultuureducatieve aanbod in de regio voor het onderwijs in beeld, dit willen we 2-jaarlijks laten plaatsvinden.





Primair Onderwijs

Cultuurmenu's

De basis van het aanbod in het Primair Onderwijs zijn de Cultuurmenu's. Een breed jaarlijks aanbod van cultuureducatie, zoals theater-, dans- en muziekvoorstellingen en museum- en filmbezoek. Een Cultuurmenu is zo opgesteld dat het past binnen en een onderdeel is van het cultuuronderwijs van de school. In totaal maken er nu 88 scholen (98% van de regio) gebruik van en wordt dit dankzij en in samenwerking met lokale partners, gemeenten en directies van scholen gerealiseerd.

Voorstellingen, media-educatie en beeldende kunst

Het is ook mogelijk een keuze te maken uit losse theater-, vertel- en muziektheatervoorstellingen, filmbezoek, workshops media-educatie bij o.a. EYE of een kunstproject van Hollands Licht. Bij dit losse aanbod horen ook eenmalige workshops van kunstenaars/docenten in de klas.

Kunstenaar/Docent in de klas

Kunstenaars en docenten komen naar de scholen toe, zodat in een vertrouwde schoolomgeving een bijzondere ervaring kan plaatsvinden. Met hun vakmanschap, enthousiasme en bevoegenheid kunnen ze bij de kinderen een vonk laten overspringen. Zij nodigen de kinderen uit zelf aan de slag te gaan. Zo leren leerlingen beelden, muziek, taal, spel en beweging te gebruiken, om er gevoelens en ervaringen mee uit te drukken en om er mee te communiceren. Ze leren op eigen werk en dat van anderen te reflecteren. Of verwerven enige kennis over en krijgen waardering voor aspecten van cultureel erfgoed.

Muziek Lab

Het Muziek Lab is een innovatief project met als doel aansprekende muziekeducatie een vaste plek te geven binnen het Primair Onderwijs. Ontdekken, experimenteren en samenspelen staan hierbij centraal. Samen met diverse partners worden lesvormen ontwikkeld die goed aansluiten bij de belevingswereld van kinderen. Het gaat om lesreeksen van 8 tot 12 weken. Ook hierin wordt een optimale aansluiting gecreëerd tussen binnen- en naschoolse muziekeducatie.

Voortgezet Onderwijs

Haarlems Interscholair Toernooi

Hart organiseert jaarlijks het Haarlems Interscholair Toernooi. HIT biedt scholieren van zestien scholen in het voortgezet onderwijs, uit Haarlem en de regio, de gelegenheid hun talenten te laten zien in verschillende vormen van kunst. Leerlingen kunnen prijzen winnen en podiumervaring opdoen. De categorieën waarin de scholieren zich met elkaar kunnen meten zijn: Klassieke Muziek, Eigentijdse Muziek (Singers & Songwriters en Bands),

Toneel en Muziektheater, Kleinkunst, Beeldende Kunst (waaronder tekenen en schilderen, textiele werkvormen, fotografie en videokunst), Mode, Poëzie en Dans.

Een vakjury selecteert de finalisten tijdens de Open Podia en Talentenavonden op de scholen en tijdens de finaleavonden (jaarlijks in juni) bekijkt en beoordeelt de jury de optredens en kiest de winnaars. Vanaf het allereerste begin (1947!) is het HIT een begrip in Haarlem en de regio, en inmiddels een niet meer weg te denken kunstevenement voor leerlingen uit het voortgezet onderwijs in de regio.



Naast HIT is het de ambitie om nog meer te investeren in activiteiten die Talentontwikkeling ondersteunen. Zo gaat Hart audities organiseren in samenwerking met Voortgezet Onderwijsscholen met daaraan gekoppeld open podia, zodat jong talent nog meer kan zien en gezien kan worden. Een ambitie die ook terugkomt in de vrije tijd, via Hart Cursussen.

Advies en Activiteiten op Maat

In het kader van de centrale functie en de kracht van samenwerking biedt Hart een overzicht van de culturele instellingen in de regio die activiteiten voor het Voortgezet Onderwijs aanbieden. Hart voorziet hierbij graag in de bemiddeling bij een activiteit in samenwerking met een culturele instelling. Zo initieert Hart een keer per jaar een netwerkbijeenkomst voor scholen en culturele instellingen/aanbieders. Hier is ook de mogelijkheid om in gesprek te gaan met educatiemedewerkers van culturele instellingen en kunstenaars indien een school een eigen idee heeft voor een programma die dat graag met een instelling of kunstenaar zou willen ontwikkelen. Activiteiten door een school ontwikkeld worden gepresenteerd en kunnen ook van waarde zijn voor meerdere scholen in de regio.

Hart heeft de wens om haar activiteiten in het VO meer en meer uit te breiden. In eerste instantie ligt het accent op contact en bezoek aan de scholen zodat een goed beeld wordt verkregen van de wensen van de scholen. Via ons netwerk van professionals en partners brengen we de wensen, ideeën en expertise samen zodat we tot een passend en aansluitend aanbod komen. Belangrijke waarden waarop dit is gestoeld zijn uitwisseling en innovatie.



Naschoolse en Buitenschoolse Opvang

Door het bredeschool concept dat wordt doorgevoerd in het basisonderwijs zal muziek-, dans- of theaterles in de vrije tijd steeds vaker een onderdeel worden van het naschoolse en buitenschoolse aanbod. Met name voor de uitdagende leeftijdscategorie tussen 8 en 12 jaar liggen er kansen voor Hart om activiteiten te ontwikkelen. Met een schat aan kennis en ervaring is dit voor Hart een interessante groeimarkt en een kans om op in te spelen.

Voor het **naschoolse aanbod** wordt al met een aantal scholen in de wijk samengewerkt (met name in de vorm van muzieklessen), dit wordt mede mogelijk gemaakt door de inzet van combinatiefunctionarissen, gefinancierd door gemeentesubsidie.

Voor het **buitenschoolse aanbod** zal de markt nader verkend worden en zullen de mogelijkheden vanuit een marktgedreven insteek worden opgepakt. Hart zal haar aanbod zo aanpassen dat het voor buitenschoolse opvang aantrekkelijk en gemakkelijk is om aanbod af te nemen en te integreren in hun beleid. Hart is dit seizoen begonnen met een pilot bij 2 BSO organisaties om activiteiten te ontwikkelen.

Met het gehele aanbod is Hart een constante factor en vervult een essentiële brugfunctie: tussen georganiseerd en individueel cultuurbeoefening, tussen wijk en centrum, tussen oude en nieuwe media.



Hart Cursussen

Hart is het inspirerende Hart van Haarlem en de regio. Hart biedt altijd een aantrekkelijk en divers aanbod van kunst, cultuur, muziek en kennis voor kinderen en volwassenen in de vrije tijd. Individueel of in groepsverband, van kennismaking en oriëntatie tot verdieping en talentontwikkeling. Hart blijft zich onderscheiden in kwaliteit en een breed aanbod, voor iedereen is er altijd iets te vinden waar zijn of haar hart sneller van gaat kloppen.

Hart blijft zelf ook ontdekken en zich ontwikkelen door continue naar haar aanbod te kijken en deze te optimaliseren, passend bij de wens en ontwikkeling van haar omgeving. Belangrijk hierin is samenwerking. Samenwerking met:

- ➔ de kern van de organisatie: bevlogen en inspirerende professionals
- ➔ andere aanbieders in de regio: instellingen, organisaties, podia

Om het aanbod toegankelijk voor iedereen te maken is het mogelijk om op verschillende wijze deel te nemen. Er zijn:

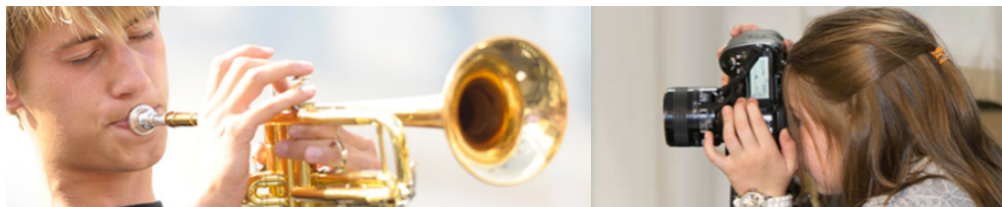
- ➔ gratis proeflessen; mogelijkheid om eerste les van een cursus vrijblijvend mee te doen
- ➔ kortlopende oriëntatiecursussen
- ➔ workshops / lezingen
- ➔ jaarcursussen
- ➔ BSO cursussen

Dit realiseren we middels de volgende bouwstenen.

<p>Muziek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumenten • Zang • Ensembles en bandjes • Muziektheorie • Muziek ontdekken 	<p>Dans & Theater</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans • Theater • Musical 	<p>Beeldende Kunst & Vormgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tekenen & Schilderen • Beeldhouwen & Boetseren • Edelsmeden • Beeldende vorming • Mode
<p>Fotografie & Audiovisuele Vormgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotografie • Beeldbewerking • Audiovisuele vormgeving 	<p>Talen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moderne Talen • Nt2 (Dutch for non-Dutch) 	<p>Kunstgeschiedenis & -beschouwing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunstgeschiedenis • Filosofie • Kunstbeschouwing (o.a. Lezingen, museum bezoek, concert bezoek, film kijken)
<p>Literatuur & Schrijven</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schrijven (o.a. Levensverhalen en verhalen schrijven) • Literatuur (bv. Romans lezen, Franse romans, literaire wandeling, Haarlemse romans) 	<p>Computer & Nieuwe Media</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indesign • Photoshop • Wordpress 	<p>Body & Mind</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yoga • Mindfulness • Assertiviteit • NLP • Geweldloze communicatie

Hart heeft een aanbod van de hoogste kwaliteit dat zich positief onderscheidt ten opzichte van andere aanbieders in de markt. En als partner van Haarlemse culturele instellingen biedt Hart een aanbod dat aanvullend en versterkend is op hun programma's.

De oorsprong van het aanbod komt voort uit een rijk verleden en is gestoeld op jarenlange en diepgaande kennis en ervaring. Hart wil hierop voortbouwen met de geest van nu en steeds meer toewerken naar een vernieuwend, verrassend, samenhangend en samenwerkend aanbod. Aansluitend bij de missie om zorg te dragen voor de hele keten van ontdekking, (talent)ontwikkeling, inspiratie en samenwerking met jongeren en volwassenen.



Van muziek op school voor de allerkleinste tot aanbod voor 65+ wil Hart alle leeftijdsgroepen bedienen. Hart verrast en verbaast je en laat je wegdromen, maar ook verdiepen en focussen. Elke les of cursus die iemand bij Hart volgt is een beleving en verrijking op zich. Hart wil in al haar kleuren en facetten iedereen de mogelijkheid bieden te groeien, in die mate die passend en gewenst is per persoon. Met de hoeveelheid aan cursussen in uiteenlopende disciplines houdt Hart ook een infrastructuur in stand van (wijk) orkesten, ensembles, koren, theatergroepen, etc. Vaak belangrijke bouwstenen in regio, wijk en buurt. Het belang reikt verder dan het enkele moment van samenkomst. Het werkt in op meerdere facetten van de persoon en samenleving.

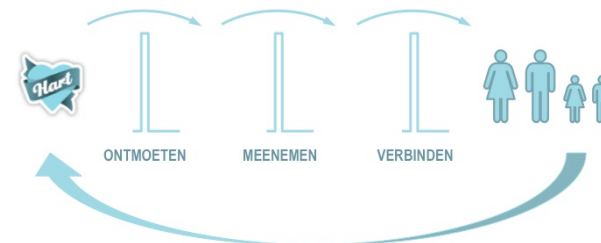
Bovenop het huidige aanbod zijn er reeds nieuwe ideeën ontwikkeld om het hele proces van ontdekken, ontwikkelen en uitvoeren verder mogelijk te maken. Zo zijn er plannen voor een specifieke Pop Centrale, in samenwerking met het Patronaat. Waarbij wordt toegewerkt naar optredens op Haarlemse podia als het Patronaat, Stadsschouwburg en het Houffestival. Voor eind 2014 wordt hiervoor een business plan ingediend bij de gemeente.

Uitgangspunt is een evenredig aanbod in alle 9 disciplines. Het nieuwe hoofdgebouw geeft Hart de faciliteiten om in elke discipline de juiste middelen in te zetten voor kwalitatief goede cursussen. En Kleine Houtweg 24 biedt het beeldende aanbod moderne faciliteiten die het mogelijk maken om meer cursussen aan te bieden. Hart streeft er naar om de bezettingsgraad van zijn gebouwen te verhogen door de juiste programmering op het juiste moment. Passend bij de wensen van de verschillende doelgroepen.

Hart ontmoet, neemt mee en verbindt

Wat voorop staat is een toegankelijke instroom naar Hart en dat er daarna een goede doorstroom binnen Hart plaatsvindt. Dit begint met een eerste contact in school of een proefles via een van de cursussen. Belangrijk is dat Hart jeugd, jongeren en volwassenen ontmoet, meeneemt en aan zich verbindt. Hart in School en Hart Cursussen moeten daarom goed op elkaar aansluiten, zodat we komen tot een geïntegreerd cursusprogramma met een gericht aanbod, zonder overlap en op een heldere en aantrekkelijke manier voor consumenten. Alles wat Hart aanbiedt vindt vanuit één centrale gedachte, organisatie en cultuur plaats. Voor de consument is Hart één duidelijke centrale plek in Haarlem en de regio voor kennis & cultuur.

Hierin is de kern van Hart het inhoudelijke aanbod en haar professionals. Samen met deze professionals wil Hart haar klanten voorzien van de hoogste kwaliteit en haar aanbod continue afstemmen op de behoefte van haar klanten. Evenzo belangrijk is dat dit alles gerealiseerd wordt vanuit een financieel gezonde bedrijfsvoering.



Hart Markt

De markt verandert. Er is toenemende concurrentie, zowel in aanbod als in prijs en zowel van plaatselijke, regionale als landelijke instellingen. Ook samenwerkingspartners in de stad en regio zoals de bibliotheken zijn concurrerend met hun aanbod qua inhoud en prijs. Maar Hart kan zich onderscheiden in kwaliteit en deskundigheid, en kan meer waarde toevoegen aan haar producten. Hart heeft het meest brede aanbod, wat mogelijkheden biedt tot samenwerking en cross-overs tussen de verschillende disciplines waardoor Hart sneller dan de concurrentie vernieuwend, verrassend en aansluitend aanbod kan ontwikkelen.

Om continu voorop te lopen en succesvol te blijven moet Hart weten wat er speelt in de markt: wat zijn de behoeftes van haar (potentiële) doelgroepen, welke trends en ontwikkelingen zijn er en wat doet de concurrentie? Dit vraagt om een continue vinger aan de pols, en hierop wil Hart de komende jaren stevig inzetten. Hiermee is een eerste begin gemaakt in 2013 met een onderzoek door Motivaction dat huidige en potentiële cursisten in kaart heeft gebracht. De belangrijkste doelgroepen voor Hart zijn:

- ➔ Cursisten: alle inwoners van Haarlem en de regio met een leeftijd van 0-100
- ➔ Scholen: directies, leerkrachten, docenten en cultuurcoördinatoren van primair en voorgezet onderwijs
- ➔ NSA: directies / lcc'ers en medewerkers van de naschoolse opvang
- ➔ BSO: directies medewerkers van de buitenschoolse opvang
- ➔ ZZP Docenten: diegenen die het aanbod binnen Hart mogelijk maken
- ➔ Regio / Wijk: buurtverenigingen, amateurverenigingen, welzijnsorganisaties, scholen in de wijk
- ➔ Samenwerkingspartners: andere culturele instellingen, jeugd cultuurfonds
- ➔ Bedrijven



Cursisten

Hart gelooft dat er zowel ruimte voor groei is binnen haar huidige groep van cursisten als in het aanboren van nieuwe cursisten. Goed begrip van de karakteristieken en behoeften van de verschillende cursisten is daarin cruciaal. Het Sociaal Cultureel Planbureau heeft in een onderzoek aangegeven dat de behoeften van cursisten zullen veranderen.

“Mensen willen graag zelf kunnen kiezen en hun tijd is beperkt. Daardoor ontstaat er een behoefte aan aantrekkelijke formats en minder formele vormen van leren zoals coaching, inspirerende workshops en peer education (“leren van elkaar”). Lang lopende lessenseries zullen minder populair worden en digitale ontwikkelingen zullen meer invloed krijgen, zoals communities op het internet en sociale media. Daaraan gerelateerd zullen traditie gebonden disciplines en genres terrein verliezen aan mediagenieke genres en disciplines”. Hart heeft hierin al een eerste start gemaakt met het opzetten van de disciplines “Computer & Nieuwe Media” & “Body & Mind”.

Hart is zich ervan bewust dat de huidige consument op zoek is naar kwaliteit, doelbewust en betrokken is en een brede interesse heeft. Dit verlangt een vernieuwend aanbod, waarbij het verhaal er achter steeds belangrijker wordt. De consument is op zoek naar samenhang en verbinding. Hart laat dit terugkomen door een duidelijke samenhang en verbinding tussen Hart in School en Hart Cursussen, tussen de verschillende disciplines, type opzet van cursussen en workshops. En rekeninghoudend met de wens van op maat iets willen krijgen en op een moment dat het de consument uitkomt. Belangrijk voor consumenten die Hart nog niet kennen is duidelijke informatie over praktische aspecten: dag, duur, tijdstip, bereikbaarheid, prijs, benodigd materiaal etc. Hart wil er voor zorgen dat waar een consument ook instroomt, Hart ontmoet, dit op een duidelijke en eenduidige wijze plaatsvindt. In het nieuwe businessmodel waarbij er meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid bij de docenten ligt zorgt Hart voor consistentie, overzicht en samenhang.

Om midden in ontwikkelingen en behoeften van de consument te blijven staan is het noodzakelijk om aangehaakt te blijven, direct met de consument. Daarvoor houdt Hart op structurele wijze contact met huidige en potentiële cursisten middels onderzoek, klantenpanels en interviews.

Hart ziet er specifiek op toe dat het alle inwoners aanspreekt en wat kan bieden: jeugd, jongeren, jong volwassenen, volwassen en senioren. Van alle achtergronden en culturen. En ook diegenen die minder in staat zijn om naar Hart te komen en kennis te maken met cultuur & kennis. Aansluitend en toegankelijk aanbod staat continu op de agenda en samenwerking met partners in de wijk en regio is hierin cruciaal.

Scholen

Hart vindt onderwijs ontzettend belangrijk en Hart heeft de ambitie dat alle scholen in Haarlem en de regio gebruik kunnen maken van het aanbod om de doorlopende leerlijnen van cultuureducatie op school te realiseren. Dit kan alleen als scholen hieraan behoefte hebben en de middelen daarvoor kunnen vrijgemaakt. Hart zal zijn contacten met het onderwijs hiervoor verder moeten versterken. Door structureel en goed contact te hebben met schoolbesturen, directies en leerkrachten en docenten van scholen, weten we wat er speelt en kunnen we daarop inspelen. Het afsluiten van lokale convenanten Cultuur en Onderwijs in Haarlem en de regio voor zowel PO als VO onderstreept de centrale rol die HART hierin speelt. Ondanks het wegvallen van de provinciale subsidie in 2012 blijft Hart netwerk-bijeenkomsten voor ICC'ers, nascholing voor leerkrachten en advies op maat aanbieden. En houden we met elke school in Haarlem en de regio regelmatig een adviesgesprek en organiseren we tweejaarlijks een Dag voor de Cultuureducatie.

NSA

In samenwerking met onze partners in de wijken wil Hart muziekeducatie verankeren in de wijk, waarbij het gaat om een doorgaande leerlijn instrumentale lessen. Hierdoor krijgen meer kinderen de kans om muziek te maken en een muziekinstrument te bespelen, met name in achterstandswijken. Leerlingen van de basisscholen krijgen muzieklus op school en kunnen vervolgens laagdrempelig, betaalbaar en in hun eigen wijk, in de naschoolse muziekwerkplaatsen doorgaan op hun instrument.

BSO

Niet alleen binnen schooltijd is er de behoefte om het creatieve deel in onszelf te ontwikkelen. Zowel in het onderwijsbeleid als bij de ouders zelf is er de wens om te investeren in kunst en cultuur. In de huidige markt is er nog weinig aandacht voor een culturele invulling/tijdsbesteding tijdens buitenschoolse opvang. Hart wil hierop inspelen en aansluiten bij de ontwikkeling dat scholen en ouders graag meer creatieve invulling willen voor hun kinderen in de buitenschoolse-opvang-tijd. Hart heeft het aanbod dat niet alleen breed en kwalitatief hoog is, jarenlange kennis en ervaring binnen het onderwijs maakt het mogelijk een naadloze aansluiting te ontwikkelen en te realiseren. Zo kan Hart ook de commerciële opvang effectief helpen zodat zij zich beter en aantrekkelijker kunnen profileren. In 2014 is Hart gestart met twee BSO organisaties.





ZZP Docenten

Door de verandering van organisatie en bedrijfsvoering worden ZZP docenten een nog belangrijkere doelgroep voor Hart. Wij zien hen als zeer belangrijke klanten waarmee we nauw en inspirerend samenwerken. We moeten goed de behoeften van de docenten van de nieuwe situatie begrijpen en samen met hen ondernemen op weg naar een groeiende en bloeiende toekomst van Hart.

Wijk en Regio

Door meer de wijken en regio in te gaan worden ook ouders en kinderen bereikt die van huis uit niet direct met cultuur in aanraking komen. Hart vindt dit belangrijk en wil graag alle jongeren en volwassenen in de wijk en regio bereiken en kennis laten maken met cultuur. We willen de drempel verlagen en het makkelijk maken de wereld van cultuur & kennis verder binnen te stappen en te ontdekken. Van een eerste proefles in de regio wordt bijvoorbeeld de stap gemaakt naar het deelnemen in een wijkorkest om vervolgens in het hoofdgebouw van Hart op te treden.

Hiervoor zullen wij ons netwerk verder uitbreiden en versterken met amateurverenigingen, brede scholen, BSO's, welzijnsorganisaties, buurt- en bewonersorganisaties en andere culturele instellingen in de regio. Zodat wij mensen in de regio beter en directer kunnen bereiken, met hen kunnen communiceren, en daar waar nodig cursussen kunnen detacheren. We zullen in ons aanbod lokale accenten moeten aanbrengen en een prijsbeleid hanteren dat voor iedereen in de regio gelijk is.

Samenwerkingspartners

Omdat ons publiek groot en divers is, werken wij met zeer verschillende partners in de stad samen, zowel in de kunsten als in het onderwijs en de wijken. Deze gezamenlijke aanpak is de beste garantie om ons publiek te bereiken en te interesseren voor cultuur. Zo werken wij samen met o.a. de Philharmonie, Patronaat, Stadsschouwburg, de Toneelschuur, verschillende musea en de Bibliotheek. In de toekomst willen we samenwerkingen met andere instellingen verder uitbreiden, bv zorginstellingen en particuliere cultuuraanbieders. Met partners gaan we een verdiepende samenwerking aan en ontwikkelen we aanbod dat aanvullend en versterkend is op hun programma's. Samen kunnen we meer!

Wij vormen het inspirerende Hart van Haarlem

Met uiteenlopende activiteiten op het gebied van kunst, kennis en cultuur voor jong en oud



Bedrijven

Een nog redelijk onontgonnen terrein, maar waar vele kansen liggen, is het bedrijfsleven. Hierin kan en wil Hart meer kunnen betekenen. Ook vanuit ondernemend oogpunt is dit een aantrekkelijke markt om nader te onderzoeken en tijd in te investeren. Niet alleen met ons eigen inhoudelijk aanbod heeft Hart wat te bieden, maar in de toekomst is het ook mogelijk dat wij met onze nieuwe locatie meer met het bedrijfsleven kunnen doen vanuit commercieel oogpunt.

Hart Marketing & Communicatie

Hart wil sterker en meer gaan inzetten op Marketing & Communicatie, en zal daartoe passend het marketing budget verhogen. Uit onderzoek van Motivaction (2012) is gebleken dat de naam Hart de huidige en potentiële doelgroepen nog te weinig zegt. Inhoudelijk moet de merknaam dus nog sterk geladen worden. Het is van belang dat er een duidelijke koppeling wordt gemaakt tussen Hart en de inhoud en het brede aanbod van de organisatie. In de communicatie moeten we meer het centrale karakter van Hart gaan benadrukken: één plek met voor ieder wat wils. Een sterk en onderscheidend aspect van Hart is dat het een breed, gevarieerd aanbod aanbiedt onder één dak. Het is prettig én makkelijk dat men bij één organisatie terecht kan voor verschillende type cursussen en disciplines en dat Hart een brede doelgroep bedient. Hart is een creatieve, bevolgen en kwalitatief hoogstaande organisatie met veel expertise en ervaring. Al deze USP's zullen duidelijker en sterker in de communicatie rondom Hart (website, flyers, programmaboekjes, digitale nieuwsbrief, posters, etc.) naar voren moeten komen. Niet alleen richting cursisten, maar richting alle doelgroepen, waaronder de scholen.

Daarnaast willen we de binding met de cursisten nader versterken en een persoonlijk beeld van de organisatie naar voren brengen. Hiervoor moeten we Hart duidelijker profileren en een nog beter beeld geven waar de organisatie voor staat, een gezicht achter de naam. Het reeds opgezette magazine is hiervan een goede eerste aanzet. Cursisten zijn benieuwd naar verhalen en ervaringen van anderen alsook naar die van docenten en medewerkers van Hart. We willen ervoor zorgen dat cursisten niet alleen in de administratie contact hebben met Hart maar tussentijds ook meer zichtbaar zijn. Bijvoorbeeld door het organiseren van meerdere open dagen of seminars met aansprekende sprekers. Wat benadrukt dat Hart ook een plek is om te ontmoeten. Hierin speelt het café een belangrijke rol. Men moet het gevoel hebben dat je altijd naar Hart kunt gaan. Het is een plek waar je om verschillende redenen heen gaat en graag een tijdje verblijft, ook om bijvoorbeeld te socialiseren en met anderen afspreekt. Zowel bij Hart op de Kleine Houtweg als in de wijk.



Club Hart

Vanaf 2015 krijgen alle klanten van Hart of van het collectief een lidmaatschap van Club Hart. Voor dit lidmaatschap wordt vanaf 2016 een bescheiden bedrag in rekening gebracht. Het lidmaatschap geeft recht op korting op geselecteerde activiteiten van culturele aanbieders in de stad en van Hart. Club Hart kan een effectief middel zijn voor collectieve marketing en klantenbinding.

Hart Kansen & Risico's

De nieuwe koers leidt tot een aantal kansen als ook een aantal risico's. Deze kansen en risico's kunnen organisatie overstijgend, binnen het huidige klantenbestand en vanuit potentieel nieuwe klanten worden bekeken.

Kansen

- ➔ Cross-overs binnen de verschillende disciplines; we kunnen het contact met huidige cursisten verdiepen door slimmer over de verschillende disciplines heen samen te werken. We kunnen huidige klanten meer bieden dan we nu doen.
- ➔ Open Dagen, proeflessen en korte kennismakingscursussen; dit kunnen we meer en beter benadrukken om nieuwe cursisten aan te trekken en zo in te laten stromen. Eenmaal ingestroomd kunnen we de focus leggen op doorstromen.
- ➔ Wijkorkesten in school; we zijn nu succesvol met een tweetal wijkorkesten, ontstaan vanuit naschoolse muzieklessen in het kader van de brede school. Indien we hierin meer inspanningen verrichten kunnen we meer orkesten realiseren.
- ➔ BSO/NSA; dit is een markt die nog redelijk onontgonnen is. Met zijn schat aan kennis en ervaring met kinderen, jongeren en educatie is dit een opportune kans.
- ➔ Zomerkampen/summer school; in de zomer ligt het aanbod van Hart redelijk stil. Terwijl we in deze weken veel meer uit huidige en nieuwe klanten kunnen halen. Juist in de zomerweken is het soms lastig voor ouders om kinderen en jongeren te vermaken. Hart kan hier heel goed op inspelen.
- ➔ Samenwerking met andere culturele organisaties; door meer op de hoogte te zijn van de thema's en programma's van anderen kunnen we inhoud op elkaar laten aansluiten, gezamenlijk meer creëren en verdienen, en kennismaken met andere doelgroepen.

Risico's

- ➔ Wegvallen subsidie educatie; een deel van subsidies voor het educatieve deel (Hart in school) loopt t/m 2016. Er is echter nog geen zicht of zekerheid op een vervolg van deze subsidies. Indien dit wegvalt zullen we genoodzaakt zijn een aantal activiteiten te staken.
- ➔ Het ontbreken van een weerstandsvermogen; Hart heeft geen eigen vermogen en wil dit de komende jaren opbouwen tot een bedrag van € 400.000 om in de toekomst fluctuaties in de exploitatie op te kunnen vangen.
- ➔ Het ontbreken van loon- en prijscompensatie in de subsidie; omdat lonen en prijzen wel doorstijgen wordt de exploitatie op de lange termijn uitgehouden.

Hart Organisatie

Reorganisatie

Om een nieuwe bedrijfsvoering te realiseren voert Hart einde 2014 een ingrijpende reorganisatie uit. In een apart reorganisatieplan worden de redenen hiervoor en de aanpak ervan beschreven. 2015 wordt een transitiejaar, waarin vanaf 1 januari de dienstverbanden van alle 30 muziekdocenten worden beëindigd, 15 fte. De docenten wordt de mogelijkheid geboden hun lessen als zelfstandige in een collectief voort te zetten. Daarnaast wordt de ondersteunende organisatie verkleind.

De organisatie van Hart in School blijft onveranderd.

Hart blijft aanbieder van lessen en cursussen in alle disciplines, met uitzondering van de muzieklessen (zie hieronder). In al deze disciplines is in de afgelopen jaren een goede verhouding gerealiseerd tussen lesopbrengsten en direct aan de cursus verbonden kosten. Hier worden vrijwel alle docenten per cursus ingehuurd, de leskosten zijn zo groot dat de directe kosten, zoals loonkosten van de docenten, coördinatie en materiaal daaruit worden gedekt. Dit geeft een gezond verdienmodel: groei van de omzet levert een voordeel op, eventueel tegenvallende inkomsten worden gecompenseerd door lagere kosten.

Collectief muziek

De muzieklessen worden na de reorganisatie uitbesteed aan een collectief van zelfstandige docenten. Het complete pakket muziek van Hart Cursussen wordt vanaf 2015 verzorgd door deze zelfstandigen. De muziekdocenten rekenen direct af met de cursisten, Hart speelt hierin geen rol. Er is geen gezagsverhouding meer tussen Hart en de docenten. Wel levert Hart diensten als huisvesting, lesmiddelen en ondersteuning aan de docenten, tegen een redelijke vergoeding.





Ervaringen met deze werkwijze in andere gemeenten laten zien dat zo'n collectief prima in staat is zonder sturing van buitenaf muzieklessen te verzorgen. Het collectief speelt flexibel en klantgericht in op de vraag, wachtlijsten behoren tot het verleden. De docenten bieden het een veilige omgeving, gericht op samenwerking, met heldere afspraken over de benadering van klanten, aanpak van de lessen en het gebruik van ruimtes en voorzieningen.

Hart zal de vorming van een collectief door muziekdocenten die nu nog in dienst zijn en ervoor kiezen bij Hart lessen te blijven geven faciliteren door een convenant met hen te sluiten, waarin afspraken worden gemaakt over inhoud en breedte van het aanbod, kwaliteit, toegankelijkheid, gezamenlijke marketing, te leveren ondersteuning etc. In de periode tot 1 januari zal dit convenant worden opgesteld, in overleg tussen Hart en het collectief in oprichting.

Belangrijke voorwaarden voor succes van het collectief zijn een gedeelde visie op de aanpak van muziekonderwijs, een ondernemende instelling en een goede regeling voor de interne coördinatie. Voor begeleiding van de docenten bij de vorming van het collectief is een budget opgenomen. Onderdeel van de afspraken met het collectief is een vorm van compensatie voor de bestuursleden van het collectief, die de belangrijke interne coördinatie op zich nemen.

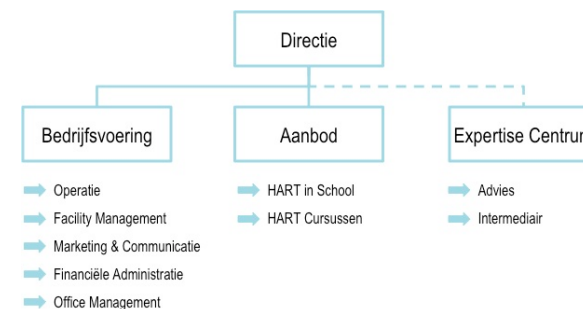
Ondersteunende organisatie

In de nieuwe opzet wordt de ondersteunende organisatie verkleind. De functies van coördinator muziek komen te vervallen. Omdat veel klantcontacten nu door de zelfstandige docenten worden onderhouden is minder inzet nodig van de leerlingenadministratie. Ten opzichte van de huidige organisatie is het streven om in de nieuwe situatie de omvang van de ondersteunende organisatie met ca 4 fte minder te realiseren, een reductie van 30%.

Belangrijk is het realiseren van een markt- en klantgerichte bedrijfscultuur. Van alle professionals, zowel de ondersteunende, de inhoudelijk gerichte, de vaste als flexibele, wordt een vraaggerichte en ondernemende instelling gevraagd. Iedereen moet zich ervan bewust zijn dat de consument voorop staat en dat we deze meer actief willen benaderen. Om dit voor iedereen makkelijker en efficiënter te maken zijn we nu de klantenadministratie en ICT voorzieningen aan het optimaliseren.

Algemene opzet van de organisatie

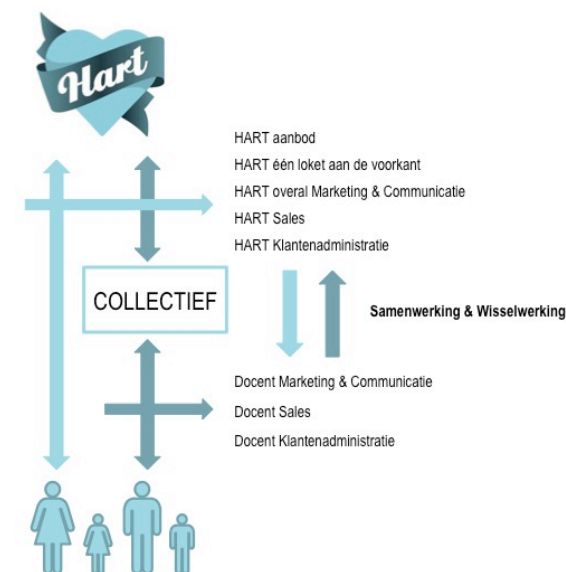
De organisatie wordt aangestuurd door een directeur die naast het algemeen management ook het inhoudelijk deel voor zijn of haar rekening neemt. Samen met een klein team geeft hij/zij inhoud aan de programma's van Hart in School en van Cursussen. De ondersteunende diensten worden uitgevoerd door een team onder leiding van het hoofd bedrijfsvoering.



Daarnaast is er een expertisecentrum dat zorgt voor bemiddeling tussen vraag en aanbod in het onderwijs, naar verwachting één medewerker met 0,5 fte. Deze functie wordt gehuisvest bij Hart, maar is naar haar aard onafhankelijk, de instelling van deze functie is onderdeel van het in 2014 te sluiten convenant over cultuur in het onderwijs. Over inrichting en financiering van het expertisecentrum wordt nog overlegd, mogelijk wordt deze functie gecombineerd met andere gemeenten buiten de regio Zuid-Kennemerland, zoals Haarlemmermeer.

Voordelen nieuwe organisatie

- ➔ Kostendeckende constructie
- ➔ Het resultaat van de organisatie is minder gevoelig voor fluctuaties in de omzet
- ➔ Gelijke kansen voor alle docenten
- ➔ Meer flexibiliteit
- ➔ Besparing op overhead
- ➔ Combinatie van collectieve en directe marketing





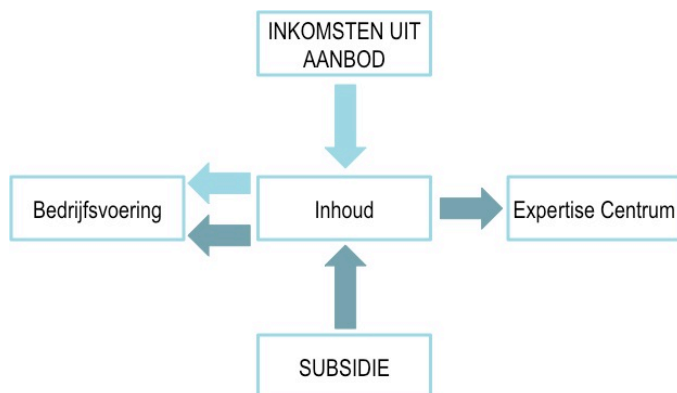
Hart Financiën

Door deze reorganisatie wordt een eind gemaakt aan de structurele tekorten op de exploitatie. Het nieuwe model maakt groei van het klantenbestand mogelijk zonder dat dit tot tekorten leidt en maakt Hart minder afhankelijk van subsidie. In de periode tot en met 2020 levert de exploitatie jaarlijks een ruimte van € 200.000 om de financiering van de reorganisatie te kunnen dragen. In een bijlage zijn de ramingen tot en met 2020 opgenomen. Hart heeft de intentie om tot meerjarige afspraken te komen met de gemeente over de subsidiëring.

Uitgangspunten van het bedrijfsplan:

- ➔ De activiteiten in het onderwijs worden ongewijzigd voortgezet.
- ➔ De lessen en cursussen worden deels door Hart aangeboden.
- ➔ De cursussen muziek worden verzorgd door een collectief van zelfstandige docenten.
- ➔ Zelfstandige docenten betalen een uniforme (huur)bijdrage voor kamer en faciliteiten. Deze bijdrage wordt gefaseerd ingevoerd.
- ➔ Om korting te verlenen op de muzieklessen voor leerlingen tot 18 jaar is een budget opgenomen.
- ➔ Het marketingbudget wordt verhoogd.

De kosten voor de reorganisatie en de dekking van het tekort van 2014 zijn begroot op in totaal circa € 1,6 miljoen. Hiervoor vraagt Hart een eenmalige bijdrage van de gemeente Haarlem in de vorm van een voorfinanciering van de transitiekosten. Met deze investering wordt een gezonde bedrijfsvoering mogelijk gemaakt. Zo kan Hart vanaf 2015 met een slagvaardige organisatie invulling geven aan de ambitie om een toegankelijk open centrum voor kunst, cultuur en kennis te zijn voor alle burgers van Haarlem en de regio.





Bijlagen

Meerjarenbegroting 2015-2020
Reorganisatie per 1-1-2015

exclusief transitiekosten

	Begroting Gemeente Haarlem 2014	Prognose 2014	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Opbrengsten	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
<i>Subsidie</i>								
Exploitatiesubsidie gemeente Haarlem	1.689.944	1.689.944	1.689.944	1.689.944	1.689.944	1.689.944	1.689.944	1.689.944
Gemeente Haarlem bezuiniging	-	-	-	70.000-	70.000-	100.000-	100.000-	100.000-
Gemeente Haarlem CR	139.500	139.500	139.500	139.500	139.500	139.500	139.500	139.500
Overige gemeenten	70.219	70.219	70.219	70.219	70.219	70.219	70.219	70.219
	1.899.663	1.899.663	1.899.663	1.829.663	1.829.663	1.799.663	1.799.663	1.799.663
<i>Sponsoring en fondswerving</i>								
Cultuurparticipatiefonds	92.676	92.676	92.646	92.646	92.676	92.676	92.676	92.676
Overige fondsen en sponsoring	75.000	59.957	49.157	44.157	44.157	44.157	44.157	44.157
	167.676	152.633	141.803	136.803	136.833	136.833	136.833	136.833
<i>Eigen inkomsten</i>								
Lesgeld (CIVT)	1.270.000	918.000	400.000	428.400	458.816	491.392	526.281	563.647
Huurinkomsten (CIVT)	-	-	24.000	66.000	78.600	82.530	86.657	90.989
Opbrengst onderwijsprojecten/scholen (CIS)	126.215	203.584	188.584	188.584	188.584	188.584	188.584	188.584
Overige opbrengsten	20.000	55.000	20.000	42.500	44.098	45.808	47.099	48.454
	1.416.215	1.176.584	632.584	725.484	770.098	808.315	848.621	891.674
TOTAAL BATEN	3.483.554	3.228.880	2.674.050	2.691.950	2.736.594	2.744.811	2.785.117	2.828.170
Uitgaven	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
<i>Directe productiekosten</i>								
Activiteitenkosten (CIS)	410.586	475.322	473.230	474.490	475.775	470.594	463.231	456.240
subsidie lesgeld (CIVT)	-	-	48.750	51.188	53.747	56.434	59.256	62.219
	410.586	475.322	521.980	525.678	529.522	527.028	522.487	518.459
<i>Personeelskosten</i>								
Salarissen	1.800.760	1.930.700	839.747	829.721	846.316	863.242	880.507	898.117
Freelancers (CIVT)	330.000	237.000	220.300	235.619	247.400	259.770	272.759	286.396
Overige personeelslasten	85.000	80.000	53.000	53.000	50.000	51.000	52.020	53.000
	2.215.760	2.247.700	1.113.047	1.118.341	1.143.716	1.174.012	1.205.286	1.237.514
<i>Huisvestingskosten</i>								
Huur	375.300	369.800	320.000	326.400	332.928	339.587	346.378	353.306
Overige huisvestingskosten	148.600	161.800	148.600	146.000	148.920	151.898	154.936	158.035
	523.900	531.600	468.600	472.400	481.848	491.485	501.315	511.341
<i>Bedrijfskosten</i>								
Organisatiekosten	170.000	155.000	155.000	155.000	155.000	155.000	155.000	155.000
Communicatie	125.000	105.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Afschrijvingskosten	45.000	40.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
	340.000	300.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
TOTAAL KOSTEN	3.490.246	3.554.622	2.453.627	2.466.418	2.505.086	2.542.526	2.579.087	2.617.313
Resultaat uit reguliere exploitatie	6.692-	325.742-	220.423	225.532	231.508	202.285	206.029	210.857