

Opmaat *naar* Morgen

Meerjarenbeleidsplan Zeeuwse Muziekschool
2018-2022

Vastgesteld in de Algemeen Bestuursvergadering
van 8 maart 2018



Gemeenschappelijke regeling de Zeeuwse Muziekschool
administratie: Kuiperspoort 21, 4331 GS Middelburg
www.zeeuwsemuziekschool.nl
info@zeeuwsemuziekschool.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Inleiding	6
Missie & Visie	7
Kernwaarden	7
Muziekonderwijs	8
Basispakket	8
Binnenschools aanbod	8
Muzikale - & instrumentale oriëntatie	8
Deskundigheidsbevordering	8
Buitenschools aanbod	9
Instrumentaal en vocaal onderwijs	9
Muziekverenigingen	9
Talentenontwikkeling	10
Pluspakket	10
Aanbod volwassenen	10
Speciale doelgroepen	10
Evenementen en projecten	11
Organisatie	12
Organisatiecultuur	12
Organisatiestructuur	12
Organogram	12
Bestuur en medezeggenschap	13
Personeel	13
ICT	13
Integrale kwaliteitszorg	14
Faciliteiten en huisvesting	14
Gemeentelijke en provinciale overheden en fondsen	14
Communicatie	14
Financiën	16
Beheren van de financiële ruimte	16
Het borgen van de financiële continuïteit	16
Het managen van risico's	16
Bijlagen	17
Format doelstellingen per gemeente	17
Samenwerkingspartners	18

Voorwoord

Opmaat naar Morgen

Een pakkende titel voor het meerjarenbeleidsplan 2018-2022 van de Zeeuwse Muziekschool (ZMS) Een titel die veelzeggend is en de inhoud van het plan prima samenvat. Een opmaat als muziekterm die wijst in de richting van de eerstvolgende maat waarmee gezegd wil zijn dat dit beleidsplan de opmaat is naar het muziekonderwijs van morgen.

En ook op maat, als de wijze waarop de ZMS haar klanten wil bedienen, in dialoog. Ik ben dan ook buitengewoon blij met en enthousiast over de koers die is uitgezet. Met accenten op de jeugd om zoveel mogelijk kinderen te bereiken. (basispakket) En jeugd vind je op (voor- en na) scholen en (muziek)verenigingen. Daar moet het gebeuren.

Daarnaast is er voor gemeenten en allerhande maatschappelijke instellingen de mogelijkheid gebruik te maken van het zogenaamde pluspakket met een aanbod voor specifieke doelgroepen zoals ouderen en mensen met een beperking.

Uiteraard past in dit voorwoord ook een dankwoord. Ik wil dan ook iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit beleidsplan. En ik denk hierbij aan de gebruikers, de directie, het management, de ondernemingsraad, het personeel en de beleidsambtenaren Cultuur van de deelnemende gemeenten.

Het is niet uitsluitend een inhoudelijke bijdrage die is geleverd, want de uitvoering ervan is 'een opmaat' naar de persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing van mensen en daarmee een bijdrage aan onze samenleving.

Met deze benadering zien we muziekonderwijs niet als een kostenpost, maar als een noodzakelijke investering in mens en maatschappij!

Namens het Algemeen Bestuur,
Kees van Dis, voorzitter

Samenvatting

Missie en Visie

Wij willen kinderen, jongeren en volwassenen zowel in actieve, receptieve als reflectieve zin in contact brengen met muziek.

Kernwaarden

- Verbindend
- Innoverend
- Zichtbaar en herkenbaar
- Op maat en bereikbaar

Beleidsplan 2018-2022

Wie betaalt wat

Binnenschools

Scholen 35%
Gemeentelijke subsidie 65%

Buitenschools

Leerlingen 65%
Gemeentelijke subsidie 35%

Speciale projecten

Doelfinanciering
Fondsen 50%
Organisatie/partners 50%

Basispakket

Binnenschools

In samenwerking met de scholen kinderen in de leeftijd tot 18 jaar laagdrempelig in contact brengen met muziek

- passend bij identiteit school
- nieuwe producten voor SO

Buitenschools

Mogelijkheid tot verdieping. Draagt sterk bij aan de sociale, emotionele en motorische ontwikkeling van het kind

Verenigingen

Verenigingen zijn de culturele dragers binnen (kleine) kernen. Wij verzorgen lessen, bemiddelen, adviseren, bevorderen deskundigheid en versterken het regionale jeugdbeleid

Talentontwikkeling

Zeeuws talent behouden voor Zeeland

Pluspakket

In dialoog met de gemeenten het pluspakket invullen op gebied van speciale doelgroepen, muzikale activiteiten en projecten

Ruim aanbod voor volwassenen op kostendekkende basis

Organisatie

Organisatiestructuur

- Platte organisatiestructuur
- Uitgangspunt is efficiëntie
- Strategie is leidend

Personeel

- Verbreding van de taakhoud
- Een daarbij passend scholings- en ontwikkelingsbeleid
- Aanstellingsbeleid gericht op kwaliteit en continuïteit

Bestuur en medezeggenschap

Transparante managementinformatie

- Ondernemingsraad wordt reeds in voortraject bij besluitvorming betrokken

ICT

- Investerings noodzakelijk
- Richten op hoge kwaliteit van informatievoorziening
- Mogelijkheden meer inzetten binnen het onderwijs met het doel de kwaliteit te verhogen

Financien

Beheren financiële ruimte

- Huidige kostenstructuur toetsen aan transparantie en stuurbaarheid
- Overhead in overeenstemming met de omvang organisatie

Borgen financiële continuïteit

- Mogelijkheden onderzoeken om deel arbeidsvoorwaardenregeling lokaal te regelen
- Begrotingsopzet heroverwegen
- Weerstandscapaciteit vergroten

Inleiding

De Zeeuwse Muziekschool bestaat al ruim 60 jaar en is inmiddels uniek in zijn regionale omvang. We dragen zorg voor een toekomstbestendige, waardevolle en marktgerichte invulling van de infrastructuur voor muziekonderwijs in tien van de dertien Zeeuwse gemeenten. We brengen maatwerk, know-how, organisatiekracht, vakmanschap en creativiteit in.

De afgelopen jaren zijn niet zonder slag of stoot verlopen voor het muziekonderwijs in Nederland. Heel veel organisaties zijn in die periode omgevallen. We zijn er trots op dat we met steun van de deelnemende gemeenten overeind zijn gebleven en goede resultaten hebben bereikt qua aanbod en efficiëntie. Deze transformatie was niet altijd eenvoudig en er zijn flinke offers gebracht zoals een effectieve bezuiniging van 20% in 2016 ten opzichte van de jaarrekening 2011; een tariefstijging van 20%; een aanpassing van de cao waardoor de kosten voor afvloeiing fors zijn afgenomen. Met name dit laatste was geen eenvoudig traject, maar was noodzakelijk om de organisatieomvang terug te brengen naar een niveau dat past bij de vraag. Dat de vraag naast demografische ontwikkelingen is beïnvloed door de tariefstijging kunnen we niet uitsluiten. In die zin hebben beleidskeuzes naast bedoelde soms ook minder positieve gevolgen. Daarnaast is door actief scholingsbeleid een groot deel van ons personeel breder inzetbaar dan 5 jaar geleden. Een behoorlijk deel van onze docenten is nu gekwalificeerd voor muziekonderwijs in het regulier onderwijs.

Tot zover een korte terugblik, vanaf nu richten wij ons volledig op de toekomst. Dit meerjarenbeleidsplan voor de periode 2018-2022 is een uitwerking van de uitkomsten van de toekomstvisie zoals deze is gepresenteerd door Berenschot in december 2016. Genoemde toekomstvisie is tot stand gekomen vanuit een gezamenlijk proces, waarbij zowel personeelsleden, directie, bestuur, culturele ambtenaren en gebruikers betrokken zijn geweest. In de toekomstvisie is er een keuze gemaakt voor een basispakket, waar alle deelnemende gemeenten op inzetten, en het pluspakket met opties waar individuele gemeenten gebruik van kunnen maken.

Het basispakket omvat ons aanbod voor het basisonderwijs, oftewel binnenschools muziekonderwijs, en het muziekonderwijs in de vrije tijd voor kinderen en jongeren van 1 tot en met 18 jaar.

In de allereerste opzet van het beleidsplan gingen we uit van doelstellingen met heel specifieke resultaten in 2022. Gedurende de uitwerking realiseerden we ons echter steeds meer dat lokale behoeften en wensen sterk van elkaar kunnen verschillen.

Onze organisatievorm, als gemeenschappelijke regeling met tien deelnemende gemeenten, vraagt een actieve en flexibele houding om in die verschillende lokale verwachtingen te voorzien. En hoewel een gemeenschappelijke regeling in naam niet op grote populariteit mag rekenen, durven wij de uitdaging aan dat wij juist dankzij deze organisatievorm lokaal kwalitatief goed en divers muziekonderwijs aan kunnen bieden. Extern onderzoek en de praktijk hebben dit ook meermaals aangetoond.

Met name onze kernwaarden 'Verbindend' & 'Op maat en bereikbaar' spelen hier een belangrijke rol in. Maar ook met ons innoverend vermogen willen we de komende beleidsperiode het muziekonderwijs op lokaal niveau zichtbaar en herkenbaar invullen.

Dit vraagt op strategisch niveau om een meer lokale vertaling van het meerjarenbeleidsplan naar de dagelijkse praktijk en de wens voor de toekomst.

In gesprekken met de gemeenten zal daarom jaarlijks een lokale invulling worden gegeven met zicht op het uiteindelijke doel voor 2022. Intern zal aan de hand van jaarwerkplannen de feitelijke uitwerking worden gegeven aan de met de gemeenten gemaakte afspraken.

MISSIE & VISIE

De Zeeuwse Muziekschool wil kinderen, jongeren en volwassenen zowel in actieve, receptieve als reflectieve zin in contact brengen met de vele mogelijkheden die het muziekonderwijs biedt.

We realiseren deze missie door:

- Een breed aanbod voor het basisonderwijs
- Deskundigheidsbevordering
- Een gedifferentieerd cursorisch aanbod
- Een aanbod van ondersteuning van amateurkunst in verenigingsverband
- Een projectmatig aanbod
- Een aanbod voor speciale doelgroepen

Muziekonderwijs maakt deel uit van het totale onderwijs. Als onderwijsinstelling vinden we het belangrijk om verbanden te leggen tussen de verschillende disciplines/vaardigheden die elkaar kunnen aanvullen en versterken.

De Zeeuwse Muziekschool wil de samenwerking met culturele en maatschappelijke instellingen de komende jaren intensiveren.

KERNWAARDEN

Wij zien de kernwaarden als de drijvende kracht voor het behalen van onze beleidsdoelen. Onze kernwaarden zijn:

1. Verbindend
2. Innoverend vermogen
3. Zichtbaar en herkenbaar
4. Op maat en bereikbaar

Kernwaarde 1: Verbindend

De Zeeuwse Muziekschool verbindt mensen uit alle sociale klassen, met uiteenlopende interesses, van verschillende leeftijden en met verschillende vragen en behoeften. We willen samen met anderen elkaar versterken en ondersteunen.

Kernwaarde 2: Innoverend vermogen

Wij willen bestaand aanbod tegen het licht houden en inspelen op vragen van onze klanten: gemeenten, leerlingen, scholen, verenigingen en maatschappelijke organisaties. Flexibiliteit is daarbij een kernwoord.

Kernwaarde 3: Zichtbaar en herkenbaar

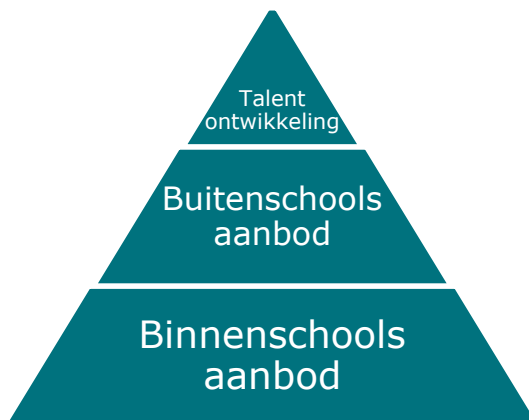
Wij willen dat alle inwoners in Zeeland kennis kunnen maken met muziekonderwijs. Om dit te bereiken willen we zichtbaar en herkenbaar zijn.

Kernwaarde 4: Op maat en bereikbaar

Binnen onze veranderende omgeving staat de dialoog centraal. Kijkend en luisterend naar de wensen van onze klanten streven we naar een balans tussen aanbod, locatie, tarieven en professionals. Hiermee creëren we een transparante, solide basis.

MUZIEKONDERWIJS

Basispakket



Binnenschools aanbod

Muzikale - & instrumentale oriëntatie

Muziekonderwijs stimuleert de creativiteit van en samenwerking tussen kinderen. De kern van ons muziekonderwijs is om in samenwerking met de scholen kinderen in de leeftijd tot en met 18 jaar op een laagdrempelige manier in contact te brengen met muziek. Dit is van belang voor een brede ontwikkeling van het kind en draagt bij aan belangrijke vaardigheden zoals: creativiteit, sociale vaardigheden, discipline en doorzettingsvermogen. Deze doelen bereiken we door met scholen in gesprek te gaan en de mogelijkheden te analyseren. We kiezen daarbij voor een dialoog-gestuurde aanpak waardoor het aanbod, de duur en het soort product steeds meer maatwerk worden. Die aanpak richt zich zowel op structureel aanbod als op kortlopende workshops met als uiteindelijk doel waar mogelijk te komen tot een doorlopende leerlijn met parallellen naar de cognitieve vakken.

In gesprekken met de gemeenten en scholen wordt gefaseerd lokale invulling gegeven aan het binnenschools aanbod voor de komende vier jaren. De doelstellingen per gemeente worden jaarlijks in overleg met de gemeenten in werkplannen uitgezet.

Daarbij valt te denken aan projecten met verenigingen als:

- 'Het hele eiland speelt' in Noord-Beveland en
- 'Heel Veere speelt' in Veere,

Deze projecten zijn voortgekomen uit een pilot die in Heikant is gestart en nog steeds plaatsvindt. Projecten onder de noemer van 'de Gouden Driehoek' zijn een samenwerking tussen basisscholen, verenigingen en onze muziekschool.

Doelstelling:

- *Contacten met scholen versterken: muziekonderwijs moet voor ieder kind bereikbaar zijn*
- *Vanuit onze deskundigheid aanbod creëren passend bij de identiteit van de school*
- *Projecten onder de noemer van de Gouden Driehoek versterken en uitbreiden*
- *Ontwikkelen van nieuwe producten voor het speciaal onderwijs*

Dit zal per gemeente worden vormgegeven.

Deskundigheidsbevordering

De muziekschool is anno 2018 een open organisatie die haar deskundigheid op tal van fronten kan inzetten. Omdat muziek voor iedereen een andere betekenis heeft, is het belangrijk om in te zetten op de maatschappelijke vraag. Een ouderenorganisatie vraagt een andere invulling dan de kinderopvang. Vanuit onze organisatie kunnen we verbindingen leggen, zodat een maatschappelijke meerwaarde ontstaat.

Daarnaast heeft landelijk onderzoek aangetoond dat 85% van de ouders het belangrijk vindt dat hun kinderen op school in aanraking komen met muziek. Daar staat tegenover dat slechts 11% van de scholen vindt dat hun leraren deskundig genoeg zijn om muziekonderwijs te geven. Groepsleerkrachten missen vaak het zelfvertrouwen om bijvoorbeeld te zingen voor en met de klas.

Het ministerie van OCenW hecht waarde aan muziekonderwijs binnen het reguliere curriculum. Daarvoor is er een Impulsregeling ingesteld. Deze impulsregeling gaat uit van het matching principe en biedt de mogelijkheid voor scholen om in samenwerking met een professionele partij deskundigheidsbevordering in te zetten voor muziek.

Doelstelling:

- *het ondersteunen van scholen in de aanvraag van landelijke regelingen*
- *het ondersteunen van de ICC-ers (interne cultuur coördinatoren) binnen de basisscholen*
- *het bieden van doelgerichte cursussen aan leerkrachten, verzorgers en vrijwilligers*

Buitenschools aanbod

Instrumentaal en vocaal onderwijs

Samen muziek maken geeft veel plezier. Het bespelen van een instrument draagt bij aan de motorische ontwikkeling van kinderen en bevordert discipline en doorzettingsvermogen. Samen zingen en muziek maken, leert je om rekening te houden met anderen en stimuleert de ontwikkeling van sociale en emotionele vaardigheden.

In een snel veranderende maatschappij is het van belang om als organisatie flexibel te zijn. We zetten in om de zichtbaarheid van bestaande en nieuwe educatieve activiteiten een *boost* te geven, daarbij houden we rekening met de verschillende behoeften die in gemeenten spelen. Daarbij vinden we het belangrijk om een duidelijke relatie te leggen tussen het binnen- en buitenschoolse aanbod. Zo willen we continuïteit blijven garanderen in een boeiende en inspirerende omgeving en daarbij rekening houden met veranderende wensen en doelgroepen.

Doelstelling:

- *Breedte van ons aanbod behouden*
- *Meer kortlopend aanbod*
- *Met partners de mogelijkheid tot samenspel vergroten*
- *In samenwerking met scholen en/of kinderopvang naschools aanbod creëren*
- *Het aantal leslocaties, waar wenselijk, in stand houden of uitbreiden*

Muziekverenigingen

Binnen veel gemeenten is het kleine kernenbeleid van belang dat is gericht op de gemeenschapszin en leefbaarheid binnen deze kernen. De muziekverenigingen zijn daarin belangrijke culturele dragers. Wij willen de steun van de muziekverenigingen inroepen en samen inzetten op behoud en versterking van de lokale identiteit en profilering.

Wij merken dat het voor verenigingen lastiger is om jonge leden aan zich te binden. Een aantal verenigingen heeft dit positief om kunnen buigen. In de komende periode willen we samen met hen onderzoeken hoe we dit verder uit kunnen dragen. Door het gesprek aan te gaan en lessen op locatie aan te blijven bieden, kunnen we samen werken aan een betere aansluiting bij de huidige belevingswereld van jongeren. *De gouden driehoek* die eerder is beschreven is een ideaal middel om hiervoor de basis te leggen.

Doelstelling:

- *In overleg met verenigingen cursorisch aanbod creëren ten behoeven van deskundigheidsbevordering van zowel het kader als de leden*
- *In overleg met verenigingen regionaal (jeugd)samenspel opzetten ten behoeve van het versterken van het jeugdbeleid*

Talentedontwikkeling

We hebben aangegeven dat we de komende jaren sterk gaan inzetten op de basis, maar zonder daarbij echter de bijzonder getalenteerde leerling te vergeten. De Zeeuwse Muziekschool beschikt namelijk over een talentenopleiding die we én zullen uitbreiden én meer zichtbaar willen maken. Deze jonge mensen zijn de paradepaardjes van de Zeeuwse Muziekschool, de gemeenten en onze provincie. Afgelopen jaren hebben we gezien dat deze leerlingen provinciale, nationale en internationale prijzen hebben gewonnen.

De Talentenopleiding is mede bedoeld om mensen voor te bereiden op de vakopleiding, daartoe onderhouden we contacten met Codarts en Fontys. Uit deze contacten blijkt dat er naar de toekomst vraag zal zijn naar professionals die breder inzetbaar zijn binnen verschillende disciplines m.n. richting basis- en voortgezet onderwijs. Door de leerlingen van de talentenopleiding te stimuleren zich in de breedte te ontwikkelen, investeren we mede in onze professionals van de toekomst.

Doelstelling

- *Zeeuwse talenten de mogelijkheden bieden om zich optimaal en breed te ontwikkelen*
- *Het zichtbaar maken van hun talent door middel van het bieden van een podium*
- *Het bieden van masterclasses en deelname aan landelijke concoursen*
- *Zeeuws talent ook voor de toekomst behouden voor Zeeland*

Pluspakket

Aanbod volwassenen

Hoewel ons aanbod aan volwassenen budgettair neutraal is, waar geen afspraken met de gemeenten over worden gemaakt, willen we het hier niet onvermeld laten. Het aanbod aan volwassenen is ook in de afgelopen crisisjaren een relatief klein, maar constant element van de vraag gebleken.

In een maatschappij die uitgaat van 'levenslang leren' blijven alle positieve effecten van muziekonderwijs die bij kinderen worden genoemd van toepassing. Samenwerking, snel verbindingen leggen tussen verschillende vakgebieden, creatieve ontwikkeling zijn belangrijke elementen uit de 21st Century skills die ook voor volwassenen heel relevant zijn.

Voor de muziekschool is de vraag naar muzieklessen vanuit de volwassenen mede een mogelijkheid om het aantal disciplines te behouden. Hoe meer leerlingen voor een specifiek vak, hoe eenvoudiger het is om een vak op meerdere locaties aan te kunnen bieden.

Het aanbod voor volwassenen is geen doel op zich, maar als we aan vraag kunnen voldoen willen we daar graag aan tegemoet komen. Daarbij denken we niet in de laatste plaats aan aanbod overdag voor de groter wordende groep senioren, waarbij leren en beleven hand in hand gaan.

Speciale doelgroepen

In navolging van het beleid van minister Bussemaker van OCenW neemt de maatschappelijke kant van cultureel ondernemerschap toe. Het gaat om het inzetten van cultuur, in dit geval muziek, voor maatschappelijke vraagstukken zoals het bevorderen van sociale cohesie en inclusie, brede participatie, preventie van toestroom naar zorg etc. Omdat gemeenten dicht bij de burger staan, is voor hen de maatschappelijke waarde van kunst en cultuur bijzonder relevant. Deze waarde ontwikkelt zich tot de nieuwe legitimatie voor de overheidssteun aan kunst en cultuur. Afhankelijk van de wensen van een individuele gemeente willen wij onze deskundigheid gericht inzetten voor specifieke doelgroepen. Dat kan gaan om muziekonderwijs voor mensen met een beperking, ouderen, mensen met een niet Europese achtergrond. Eigenlijk alle mensen die hun weg naar de muziekschool niet (meer) zelfstandig kunnen vinden.

Doelstellingen:

- *Aanbod voor mensen met een beperking verbreden en verdiepen*
- *Aanbod voor ouderen met het doel de participatie te vergroten*
- *In overleg met gemeenten de raakvlakken tussen cultuur en WMO onderzoeken*

Evenementen en projecten

Muziek is een podiumkunst. Hoewel ons muziekonderwijs niet verlangt dat iedere leerling zich presenteert, is het tonen van de muzikale ontwikkeling wel degelijk een element van de opleiding voor diegenen die daar voor open staan.

Bovendien is er een behoorlijke vraag naar het muzikaal aankleden van plaatselijke activiteiten, zowel op kleine als grotere schaal. Ook voor onze profilering is het relevant om te laten zien en met name te laten horen wat onze leerlingen allemaal in huis hebben.

Afhankelijk van de vraag en behoefte sluiten wij graag aan bij grotere evenementen die lokaal, zowel in dorpskernen als stadswijken, georganiseerd worden.

Doelstelling:

- *Waar mogelijk beantwoorden van de externe vraag*
- *Profilering van ons muzikale aanbod*

ORGANISATIE

Organisatiecultuur

Een verbindende relatie tussen management, personeel en ondersteuning is essentieel voor een geoliede organisatie. Dit betekent dat alle partijen zich verantwoordelijk weten voor hun rol binnen de Zeeuwse Muziekschool en de profilering van onze organisatie naar de buitenwereld. Er zal gestuurd worden op een interne cultuur waarin de nadruk ligt op transparantie, eerlijkheid, klantvriendelijkheid, hoogstaande kwaliteit en het inspelen op veranderende behoeftes. Het voltallige personeel zal zich voortdurend aan nieuwe situaties moeten aanpassen. Naast persoonlijke begeleiding zal heldere, tijdige, interne communicatie en overleg een steeds belangrijker onderdeel worden. Op deze manier krijgt het werkveld en de omgeving van de Zeeuwse Muziekschool steeds meer een instituut te zien dat midden in de samenleving staat.

Doelstelling:

- *(interne) deskundigheidsbevordering*
- *Stimuleren van samenwerking en interne kennisoverdracht*
- *Van individueel werken naar samenwerken (meer synergie)*
- *Evenwichtige taakverdeling waarbij de normjaartaak leidend is*

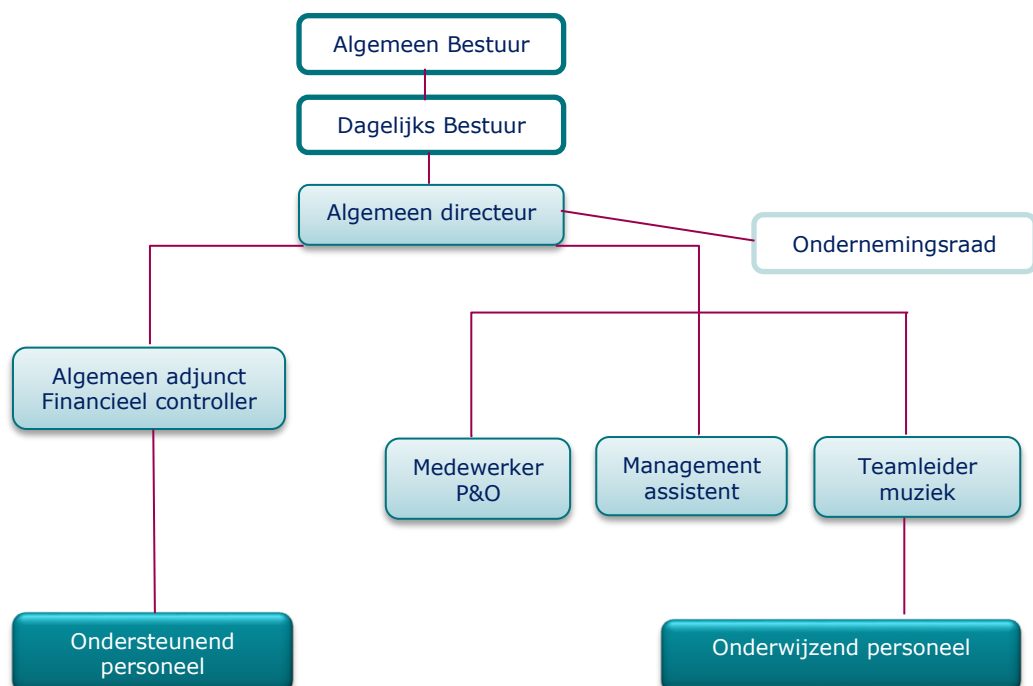
Organisatiestructuur

In de huidige maatschappij met snel veranderende vragen en wensen is organisatorische flexibiliteit noodzakelijk. Flexibiliteit om kansen te benutten en in te spelen op nieuwe werkomstandigheden, daarbij willen we optimaal gebruik maken van zowel individuele als collectieve kwaliteiten. Het behouden en het versterken van de lokale diversiteit is hierbij voor ons van groot belang.

Doelstelling:

- *Een platte organisatiestructuur om zo efficiënt mogelijk te kunnen voldoen aan de veranderende vraag, rekening houdend met de lokale identiteit*

Organogram



Bestuur en medezeggenschap

In overeenstemming met de gemeenschappelijke regeling wordt ons bestuur gevormd door collegeleden van de deelnemende gemeenten. Het gaat hier om bestuur op afstand, waarbij taken en verantwoordelijkheden zijn gedelegeerd aan het management. Het management voorziet in tijdige en adequate informatie als voorwaarde voor de kwaliteit van besluitvorming.

Medezeggenschap maakt hier een belangrijk onderdeel van uit.

Door de ondernemingsraad vroegtijdig te informeren kunnen zij actief hun rol van medezeggenschap op zich nemen. Hun verbindende rol in de richting van onze medewerkers is van groot belang voor het vergroten van de betrokkenheid.

Doelstelling:

- *Managementinformatie transparanter presenteren*
- *Ondernemingsraad al in het voortraject bij de besluitvorming betrekken*

Personeel

In een hedendaagse organisatie met snel wisselende verwachtingen en vragen speelt het personeel een essentiële rol. Niet voor niets wordt het personeel het menselijk kapitaal genoemd.

Onze medewerkers zijn onze ambassadeurs: professionals in hun vakgebied met een passie voor kunst en cultuur.

Onderling vertrouwen en begrip voor de verschillende rollen en verantwoordelijkheden zijn voorwaarden in een platte organisatiestructuur als de onze om te blijven ontwikkelen. De verwachting om 'je hele leven te leren' geldt niet alleen voor ons externe aanbod. Het is ook noodzakelijk voor de interne en persoonlijke ontwikkeling en de organisatorische groei.

Door een langdurige vacaturestop is het lastiger geworden om gekwalificeerd personeel aan ons te binden. Ons grote werkgebied met bijbehorende reistijden, speelt daarin een cruciale rol. Door kritisch te kijken naar vacatures qua duur en breedte van de functie willen wij het vestigingsklimaat verbeteren en daardoor de binding met de instelling behouden en vergroten.

Doelstelling:

- *Personeelssterktestaat: de juiste omvang binnen de verschillende werkvelden om onze toekomstvisie op de meest efficiënte wijze te kunnen vormgeven*
- *Een aanstellingsbeleid gericht op kwaliteit en continuïteit dat rekening houdt met de marktwerking en lokale diversiteit door middel van:*
 - o *Een solide basis*
 - o *Flexibele schil*
- *Een aangescherpt plannings- en evaluatie systeem, met aandacht voor persoonlijke ontwikkeling ten behoeve van persoonlijke en organisatorische groei.*
- *Functioneringsbeleid gericht op het verbreden van de taakhoud*
- *Scholings- en ontwikkelingsbeleid gericht op groei van de organisatie.*

ICT

De ICT omgeving van de ZMS is met name op gebied van het muziekonderwijs verouderd, waardoor docenten en leerlingen te kampen hebben met ongemakken ten aanzien van de kwaliteit en gebruiksvriendelijkheid. Verder stellen de verwachtingen hogere eisen aan de informatievoorziening, hetgeen aanpassingen en investeringen noodzakelijk maakt. Hiertegenover staat dat het specifieke innovatiebudget beperkt is. Daarom zal er steeds kritisch worden gekeken naar wat wenselijk en wat haalbaar is op het gebied van ICT.

Doelstelling:

- *Knelpunten inventariseren en zoeken naar efficiënte oplossingen*
- *Verbeteren van de gebruiksvriendelijkheid en kwaliteit van de hard- en software*
- *Beleid ontwikkelen dat voldoet aan de richtlijn Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)*

Integrale kwaliteitszorg

Wij zien kwaliteitszorg als een bewust proces van zelfcontrole, waarbij aan de hand van vooraf gestelde normen de feitelijke situatie regelmatig wordt getoetst. Hiertoe zullen we in 2018 een certificeringstraject starten. Dit traject is erop gericht de huidige situatie in overeenstemming te brengen met de gewenste situatie volgens de landelijke normen.

Doelstelling:

- *De ZMS is uiterlijk 2019 gecertificeerd*
- *Deskundigheidsbevordering ook openstellen voor zelfstandige ondernemers (ZZP-ers en uitzendkrachten) ten behoeve van:*
 - o *Borging van eenduidige kwaliteit binnen de verschillende disciplines*
 - o *Meer betrokkenheid bij de organisatie*
 - o *Onderlinge kennisoverdracht*

Faciliteiten en huisvesting

De Zeeuwse Muziekschool is op zoek naar een balans tussen het verzorgen van muzieklessen binnen de bestaande vestigingen en op locatie. Wij merken dat de vraag naar het op locatie aanwezig zijn, zoals bij de muziekverenigingen of basisscholen, toeneemt. Waar de activiteiten hogere eisen stellen aan de faciliteiten zullen deze meer geclusterd worden aangeboden. Daarnaast zullen we kritisch kijken naar de huisvestingskosten. Wanneer in overleg met gemeenten en partners andere mogelijkheden te realiseren zijn die bijdragen aan de efficiency, zoals bij Campus Cultura (Zierikzee) en het Cultuurhuis (Goes) werken we hier graag actief aan mee.

Doelstelling:

- *Zichtbaarheid*
- *Bij bestaande en toekomstige huisvesting samen met partners zoeken naar mogelijkheden om elkaars disciplines te versterken en efficiënt gebruik te maken van de faciliteiten*

Gemeentelijke en provinciale overheden en fondsen

De Zeeuwse Muziekschool valt binnen een Gemeenschappelijke Regeling, waarbij 10 gemeenten de verantwoordelijkheid op zich nemen het muziekonderwijs binnen de provincie Zeeland te ondersteunen. Voor deze beleidsperiode zijn daarover afspraken gemaakt in navolging van het advies van Berenschot. Naast het basispakket kunnen gemeenten individuele wensen indienen die aansluiten bij de specifieke gemeentelijke identiteit. Afstemming hieromtrent vindt plaats middels overleg met de individuele gemeenten.

De provincie kent een subsidierelatie met de Zeeuwse Muziekschool in de vorm van Cultuureducatie met kwaliteit. Dit betreft een matchingsregeling van het Fonds Cultuurparticipatie (FCP) met als doel kinderen met plezier hun verbeeldingskracht, waarnemingsvermogen en communicatieve vaardigheden te laten ontwikkelen. Met behulp van cultuureducatie moet ieder kind de kans krijgen zijn of haar creativiteit optimaal te ontwikkelen. De subsidie is voor de komende vier jaar reeds toegekend.

Doelstelling:

- *meerjarige programma's aanbieden, waarbij we met scholen samenwerken aan een duurzame verankering van kwalitatief goede cultuureducatie*

Communicatie

De muziekschool is geen gewone school. Het is een plek waar leren sterk verbonden is met beleving. We hebben op vele terreinen een publieke functie en laten dit dan ook gedurende het hele jaar zien. Bij deze publieke functie spelen onze medewerkers een belangrijke rol, zij zijn het gezicht, de personificatie van de Zeeuwse Muziekschool. Het bewustzijn van dit ambassadeurschap willen we versterken.

Daarnaast vindt communicatie steeds vaker via trendgevoelige media plaats. Wij streven ernaar om zo efficiënt mogelijk die kanalen in te zetten waarmee de doelgroep (zowel bekend als

potentieel) voor een specifiek product bereikt wordt. Indien wenselijk en mogelijk zullen we daar externe expertise voor inhuren.

Doelstelling:

- *Een consistente vormgeving die de herkenbaarheid en daarmee de zichtbaarheid vergroot*
- *Communicatieplan vernieuwen met daarin aandacht voor zowel de externe als interne communicatie*
- *De communicatie met de gemeenten versterken en daardoor mede invulling geven aan de gemeentelijke culturele identiteit*
- *De communicatie met scholen en verenigingen versterken*

FINANCIËN

De Zeeuwse Muziekschool heeft de laatste vijf jaren forse bezuinigingen doorgevoerd. Dit heeft tot gevolg gehad dat het personeelsbestand een behoorlijke krimp heeft ondergaan. Deze krimp was noodzakelijk om te kunnen komen tot een goede afstemming tussen de vraag en het aantal uitgezette uren: met andere woorden om in balans te komen. Het realiseren van de doelstellingen van het strategisch beleid vormen de kaders waarop het financiële beleid wordt ingericht.

Beheren van de financiële ruimte

Kostenbeheersing en verdere verhoging van de efficiency blijven belangrijke thema's de komende jaren. Inkomsten en uitgaven zijn in principe in balans, maar als instelling zonder winstoogmerk en met de beperkende regels binnen de GR met betrekking tot het opbouwen van reserves betekenen dat er geen sprake is van een substantiële risicodekking. Daarom willen we kengetallen gebruiken om de financiële speelruimte op de korte en middellange termijn strikter te bewaken.

Doelstelling:

- *Onderzoeken of de huidige kostenstructuur voldoende transparant en voldoende stuurbaar is*
- *De overhead in overeenstemming brengen met de omvang van de organisatie*
- *Aanpassen van de organisatie naar aanleiding van het uittreden door de gemeenten Vlissingen en Sluis*

Het borgen van de financiële continuïteit

In de voorgaande beleidsperiode zijn er maatregelen getroffen ten aanzien van de ontslagvoorzieningsmogelijkheden (lokale regeling 10d). Het was noodzakelijk om uren af te stoten en een groot aantal daarvan vielen nog onder de oorspronkelijke regeling. Naast deze maatregel zijn er ook externe onderzoeken uitgevoerd. Door de combinatie van deze factoren is de reserve vorig jaar volledig ingezet. Om de financiële continuïteit te kunnen borgen, is het noodzakelijk om de reserve weer aan te vullen.

- *Niet ingevulde uren terugbrengen naar in de praktijk haalbaar minimum*
- *Ontwikkelen van beleid om nieuwe inkomsten te verwerven; daarbij denken we aan zowel producten, fondsen als sponsors*
- *De begrotingsopzet onderzoeken met het doel om de duidelijkheid en leesbaarheid van de financiële verantwoording te vergroten; conform de regelgeving van de VZG*
- *De mogelijkheden onderzoeken om een deel van de arbeidsvoorwaardenregeling lokaal te regelen. Met als doel dat de organisatie, zowel inhoudelijk als qua capaciteit, steeds kan beschikken over het personeel waarmee de vraag van onze klanten kan worden bediend*

Het managen van risico's

Het weerstandsvermogen, de balans tussen de risico's en de weerstandscapaciteit helt over naar de risicokant. De minimale responstijd op ontwikkelingen binnen de instelling is vanwege de door de GR opgelegde begrotingsritmiek twee jaar.

Door de inhoudelijke programma afspraken met de gemeenten in lijn te laten lopen met de beleidsperiode kunnen we risico's tijdig analyseren en erop anticiperen. Dit is ook in lijn met de nieuwe regelgeving van de VZG rond de begrotingscycli, namelijk dat iedere begroting wordt voorzien van een meerjarenraming zowel inhoudelijk als financieel voor een periode van 4 jaar.

Doelstelling:

- *Financiële faciliteiten zodanig inzetten en beheren dat aanwezige risico's op verantwoorde wijze worden gedekt:*
 - o *Aanvullen van de reserve om de weerstandscapaciteit te vergroten*
 - o *De voorziening van pseudo WW op niveau houden om te kunnen anticiperen op demografische ontwikkelingen en een veranderende vraag vanuit de markt*
 - o *Financiële risico's in beeld brengen van de stijgende gemiddelde leeftijd van het personeel mede door de latere uitstroom als gevolg van het oprekken van de pensioengerechtigde leeftijd*

BIJLAGEN

Bijlage 1.

Format doelstellingen per gemeente

	HOOFDGROEP	AANBOD	STAND DEC. 2017	AFSPRAAK 2018	STREVEN 2022
BASISPAKKET 1 T/M 18 JAAR	Binnenschools	scholen			
		leerlijn			
		projecten			
	Buitenschools	individueel			
		verenigingen			
		samenspel			
PLUSPAKKET	Muziekles voor speciale doelgroepen	mensen met beperking			
		ouderen			
	Evenementen en overige projecten	Optredens			
		Wijk-/dorpsactiviteit			
	Dienstverlening	Deskundigheid-bevordering			
	Facilitair				

Bijlage 2.

Samenwerkingspartners

Relatie KCE en Zeeuwse Muziekschool

Het Centrum Kunst- en Cultuureducatie (KCE) Oosterschelderegio is onderdeel van de Zeeuwse Muziekschool en verzorgt voor het primair, secundair en beroepsonderwijs disciplinebreed het kunst- en culturaanbod. Daarbij wordt ook voorzien in speciale programma's voor het speciaal onderwijs.

Het Centrum KCE geeft uitvoering aan cultuureducatie met kwaliteit ten behoeve van de implementatie, verdieping en ontwikkeling van het curriculum voor het leergebied kunstzinnige oriëntatie. Het versterken van de inhoudelijke deskundigheid van leraren, vakdocenten en educatief medewerkers op het gebied van cultuureducatie en het versterken van de relatie van de school met de culturele en sociale omgeving.

Dit wordt concreet vormgegeven door:

- *zoveel mogelijk leerlingen in de Oosterschelderegio in aanraking te laten komen met en te laten deelnemen aan culturele activiteiten*
- *in samenwerking met andere culturele aanbieders, bij te dragen aan het ontstaan en laten voortbestaan van een samenhangend geheel aan cultuur educatieve activiteiten in de Oosterschelderegio*
- *de educatieve functie van culturele organisaties in de Oosterschelderegio te bevorderen*

Cultuurkwadraat

Samen met Kunsteducatie Walcheren geven wij uitvoering aan het programma Cultuureducatie met Kwaliteit. Voor de uitvoering van deze taken is de stichting Cultuurkwadraat opgericht.

Doelstelling:

- *Het opbouwen van een blijvend, bloeiende cultuureducatie praktijk in en rondom het Zeeuwse onderwijs*
- *Gericht op behouden en versterken van cultuureducatie*
- *Te bereiken door: een intensieve dialoog met het onderwijs zowel op team-, directie als op bestuurlijk niveau.*

Stichting Toonbeeld

Naast inhoudelijke samenwerking en afstemming is er een zakelijke relatie met stichting Toonbeeld, waarbij op basis van detachering een efficiënt personeelsbeleid wordt vorm gegeven.

Cultuurconnectie

Cultuurconnectie is de brancheorganisatie voor cultuureducatie, amateurkunst en volksuniversiteitswerk. Namens, voor en met haar leden neemt Cultuurconnectie stelling en formuleert zij gevraagd en ongevraagd standpunten over actuele onderwerpen en thema's. Voor ons biedt de cultuurconnectie de mogelijkheid tot ondersteuning met betrekking tot o.a. scholing en personeelsvraagstukken.

DokC

DokC is een netwerk van en voor culturele instellingen, organisaties en ondernemers in Zuid-Nederland. Binnen het profiel van de vereniging ligt de nadruk op een vereniging voor en door lokale organisaties op het gebied van cultuureducatie en –participatie.

ZMB

De Zeeuwse Muziekbond (voorheen KNFM) is voor ons een belangrijke partner waar het gaat om de doelstellingen, zoals genoemd bij muziekverenigingen, te realiseren.

Hogeschool Zeeland

In samenwerking met de Hogeschool Zeeland verzorgen we coaching trajecten voor zowel onze eigen medewerkers als leerkrachten van het basisonderwijs.