



cke

Activiteitenplan

2017 - 2020

CKE - huis voor amateurkunst en cultuureducatie

Eindhoven, mei 2016

Inhoudsopgave

1 Terugblik en identiteit	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Terugblik	3
1.3 Missie en visie	4
1.4 Zelfreflectie.....	4
1.5 Meerwaarde CKE voor de stad Eindhoven.....	5
2 Ambities en activiteiten 2017 - 2020	6
2.1 Ambities.....	6
2.2 Activiteiten 2017 – 2020.....	6
2.3 Vakmanschap, zeggingskracht en werkmethode	9
2.4 Cocreatie en verbinding	11
3 Bereik	13
3.1 Publieksbereik en -ontwikkeling	13
3.2 Doelstellingen bereik	14
4 De onderneming	15
4.1 Organisatie	15
4.2 Risico's.....	16
4.3 Financiering en investeringen	16

1 Terugblik en identiteit

1.1 Inleiding

Voor u ligt het activiteitenplan 2017-2020 van stichting Centrum voor de Kunsten Eindhoven. CKE ontstond in 1990 uit een fusie tussen stichting Ballet en Beweging, de Eindhovense Muziekschool en stichting Kunstzinnige Vorming Eindhoven. In de afgelopen decennia veranderde CKE vaak. Dat gebeurde vanwege politieke keuzes en maatschappelijke ontwikkelingen, maar vooral ook omdat CKE zelf reageerde op nieuwe kansen in de markt. Overtuigd van het feit dat een leven lang leren over, en door middel van kunst ons als mens verrijkt. CKE brengt nog steeds jong en oud op verschillende manieren en niveaus in aanraking met kunst. Dat kan door actieve kunstbeoefening, of door laagdrempelige lessen cultuureducatie op een school. CKE wil het enthousiasme voor de beoefening van kunst stimuleren en wil alle beoefenaars, individueel en in groepsverband, ondersteunen en gidsen. Als we daardoor ook de creativiteit van mensen van alle achtergronden en leeftijden verder helpen ontwikkelen, dan is onze missie geslaagd.

1.2 Terugblik

De afgelopen jaren werd CKE geconfronteerd met veranderingen, waaronder een beleidswijziging bij de gemeente Eindhoven genaamd CultuurTotaal. Dit resulteerde in een verlaging van de subsidie met € 966.415 over de afgelopen vijf jaar. In dezelfde periode daalde ook het aantal cursisten van 7.201 naar 6.930 en het aantal medewerkers van 172 naar 133.

Bovenstaande cijfers kunnen het beeld van een krimpend CKE oproepen dat door bezuinigingen en de economische crisis de glijvlucht naar beneden maakt. Gelukkig klopt dat beeld niet! CKE is een vitale instelling die zich aangepast aan de ontwikkelingen om zich heen.

In 2009 had CKE geen educatieve partners, in 2015 tekenden we 19 samenwerkingsovereenkomsten.

In 2009 was zzp een gloednieuw begrip, in 2015 werkten we met 85 zzp'ers.

In 2009 organiseerde CKE alleen projecten voor eigen cursisten, in 2015 realiseerden we samen met

onze partners 102 projecten.

Ook de activiteiten voor het onderwijsveld zijn toegenomen: in 2015 waren we actief op 80% van de Eindhovense scholen in het primair en voortgezet onderwijs. Ook scholen uit de regio weten ons te vinden.

De nieuwe manier van werken leverde nieuwe inkomsten op. In 2009 ontving CKE enkel subsidie van de gemeente Eindhoven, in 2015 ontvingen we € 619.986 aan overige subsidies. Sinds 2013 is CultuurStation, de bemiddelaar tussen het onderwijs en cultuureducatieve aanbieders, penvoerder van de regeling Cultuureducatie met Kwaliteit. Daarnaast beheert CKE de subsidieregelingen voor amateurkunst en de voucherprojecten Buurtcultuurfonds Woonbedrijf. CKE deed meer dan het beheren van de geldstromen. We spoorden potentiële deelnemers aan om van de regelingen gebruik te maken, we betrokken andere partijen erbij, zorgden voor evaluatie en rapportage.

CKE is springlevend, hetgeen te danken is aan een aantal factoren: (1) een gefaseerde, uiterst doorgedreven kostenreductie en (2) een koerswijziging. De kern van de activiteiten bleef kunst- en cultuureducatie, maar de vorm veranderde. Educatie werd pluriformer, we zochten de samenwerking op, onderzochten de wensen van de klant en partners in het veld. CKE werd ondernemend en daar hoorde een nieuwe organisatiestructuur bij. Het MT werd verkleind, we voegden de 'scholen' (muziek, dans, etc.) samen tot één afdeling kunsteducatie en er werd een nieuwe afdeling opgericht die nieuwe markten opzocht (projectbureau). Richting het onderwijsveld hebben we ons programma vernieuwd en uitgebreid met design en multimedia. Naschoolse activiteiten werden doorontwikkeld met verschillende partners.

De nieuwe koers werkt, maar er is nog genoeg verbetering mogelijk. De nieuwe afdelingen waren te autonoom. In 2016 werd besloten om toe te werken naar een structuur die bepaald wordt door de volgende drie hoofdfuncties: cultuureducatie, huis voor amateurkunst en kenniscentrum.

De fysieke vertaling van deze koers is nu letterlijk in de maak. Het pand aan de Pastoor Petersstraat wordt compleet verbouwd: muren gesloopt, toegang op straatniveau, meer glas en ruimte, meer in contact met de buitenwereld. In september 2017 beschikt Eindhoven over een nieuw huis voor de amateurkunst: extravert, toegankelijk, uitnodigend. Gemaakt voor ontmoeting, inspiratie en bovenal cultuureducatie.

1.3 Missie en visie

Missie

Wij zien het als onze missie om door educatie de waarde van kunst uit te dragen en met passie over te brengen aan een zo groot mogelijk publiek in de regio Eindhoven. Dat doen wij door mensen van alle leeftijden en achtergronden in een breed scala van leervormen toegang te bieden tot kunstbeleving en kunstbeoefening.

Visie

CKE gelooft in de intrinsieke waarde en schoonheid van kunst die de wereld om ons heen en onze levens verrijkt. Wij geloven ook dat deelname aan kunst – in elke vorm en op ieder niveau – bijdraagt aan de ontwikkeling van ieders verbeeldingskracht.

Samen met talrijke partners bouwt CKE aan een stadsregio Eindhoven waarin deelname aan kunst en cultuur op alle leeftijden wordt gestimuleerd en gefaciliteerd, zodat iedereen toegang heeft tot kunst en daarvan kan genieten en leren.

CKE is de educatieve inspirator die het liefst elke inwoner helpt om zijn creatieve vermogens te ontwikkelen en hem gidst om zelfstandig of gezamenlijk kunst in al haar vormen te beoefenen en te proeven.

1.4 Zelfreflectie

Naast een recente eigen SWOT-analyse hebben CKE en de gemeente een onderzoek laten uitvoeren door *adviesbureau LaGroup*. Ook hierin zat een SWOT-analyse verwerkt. De belangrijkste leerpunten die we uit beide analyses¹ als leidraad hebben genomen voor onze planontwikkeling 2017-2020 zijn de volgende:

- CKE is de laatste jaren geëvolueerd van een voornamelijk aanbodgerichte naar een meer

marktgerichte organisatie. Om dat proces te consolideren, moet *marketing* een grotere rol krijgen binnen CKE. Die investering moet bijdragen aan meer eigen inkomsten, ook uit andere financieringsbronnen (o.a. plan voor externe fondsenwerving, aansluiting bedrijfsleven).

- CultuurStation werd 10 jaar geleden als de bemiddelaar tussen culturele aanbieders en het onderwijs opgezet door CKE en de gemeente Eindhoven. De achtergrond hiervoor was dat CKE over de noodzakelijke faciliteiten en kennis beschikte en ook financieel wilde bijdragen om er een succes van te maken.

In de loop der jaren is het onderscheid tussen CKE en CultuurStation voor de buitenwereld onvoldoende duidelijk en transparant geworden. Uit gesprekken, rapporten en enquêtes bleek dat het voor de stad beter is om de makelaarsfunctie van CultuurStation zichtbaar onafhankelijk te laten zijn van CKE en daarom te verzelfstandigen. CKE vindt dat hierover een zorgvuldige dialoog met het veld plaats moet vinden, met als inzet de vraag hoe het beter kan, maar met behoud van de expertise en het netwerk. CKE wil de functie van CultuurStation gedurende deze transitiefase zo goed mogelijk voortzetten. In het belang van de scholen en hun leerlingen.

- Als grootste aanbieder van cultuureducatie kan CKE een nog belangrijkere rol vervullen in het aanjagen van de sector *Amateurkunsten*. CKE beheert met ingang van 2016 de *subsidieregeling stimulerende amateurkunst* en de *subsidieregeling amateurkunstprojecten*. De reden hiervoor is aldus de gemeente 'dat CKE als spin in het web van de stedelijke amateurkunstbeoefening hiervoor uitermate goed is toegerust en zo een groter maatschappelijk effect kan bereiken'. (*Gemeente EHV Inboeknummer 15BST00452, dd. 15-06-2015*)

¹Uitkomsten SWOT-analyses in de bijlagen.

① Definities

In de sector worden verschillende begrippen en definities gehanteerd: kunsteducatie, cultuureducatie, cultuurparticipatie, educatie binnenschools en buitenschools. Dit schept verwarring en maakt het praten en denken over onze sector nodeloos ingewikkeld. Wij hebben besloten om in lijn met de onlangs door het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunsten (LKCA) vastgestelde definitie over te gaan tot het hanteren van één definitie voor alle educatieve activiteiten van CKE: **CULTUUREDUCATIE**.

Cultuureducatie is doelbewust leren over en door middel van kunst, erfgoed en media via gerichte instructie, zowel binnen- als buitenschools. Dat houdt dus in alle activiteiten die CKE zowel buitenschools als binnenschools organiseert binnen het brede veld van kunst, erfgoed en media.

1.5 Meerwaarde CKE voor de stad Eindhoven

De belangrijkste elementen die de meerwaarde van CKE onderstrepen zijn:

- Cultuureducatie in vrije tijd vindt op meer plaatsen in de stad plaats. CKE biedt meerwaarde omdat we het totale aanbod monitoren en datgene aanvullen wat anders verloren gaat. Op die manier *waarborgt* CKE de *pluriformiteit* van het aanbod in de hele stad.
- Voor CKE is cultuureducatie geen afgeleide van een hoofdfunctie (theater, museum etc.). Bij CKE is *educatie de hoofdfunctie*. CKE legt zich daarbij vooral toe op het *aanleren van het creatieve proces*: beginnen zonder te weten waar je uitkomt, divergeren en convergeren, reflecteren op dat wat je gedaan en gemaakt hebt.
- Bij CKE gaat cultuureducatie tevens een stap verder dan zelf leren kunst te beoefenen. CKE nodigt uit om actief en met anderen, mee te doen aan dat wat er in de stad op het gebied van cultuur gebeurt.
- Ook educatie zelf is pluriform bij CKE. *Iedereen leert op de manier die bij hem of haar past*. Zowel de talenten als de kwetsbare kinderen en jongeren. Dat maakt CKE onderscheidend.
- CKE *overschrijdt de grenzen van het culturele domein*. Met het onderwijs delen we de focus op educatie. Omdat we het onderwijs begrijpen, ontwikkelt CKE (vaak met de school) activiteiten en programma's die inhoudelijk en didactisch bij de school passen. We kennen de vakdocenten binnen en buiten CKE. Die docenten gaan vaak een stap verder dan de school verwacht. Ze introduceren creatieve processen met avontuur.
- CKE werkt samen met *partners uit het sociale, ruimtelijke en economische domein*. Docenten, kunstenaars en vormgevers doorlopen met partners en bewoners creatieve processen en zorgen voor andere manieren van kijken, waarderen en handelen. Het creatieve denken en handelen past bij Eindhoven als innovatieve stad.
- Ons aanbod volgt de veranderingen in de markt, zowel vraag als aanbod. Dat heeft bij de diverse kunstdisciplines geleid tot een rijk en gediversifieerd aanbod.

2 Ambities en activiteiten 2017 – 2020

2.1 Ambities

Eindhoven 2020... CKE is hét Huis voor Amateurkunst en Cultuureducatie in de stadsregio Eindhoven. Dat zijn we in de beleving van onze klanten, partners en financiers en dat voelen ook de bezoekers van onze centrale locatie. Wij zijn het kloppend hart van de Amateurkunst en Cultuureducatie, een plek waar iedereen zich thuis voelt, ook zij voor wie de toegang tot veel kunst- en cultuurvormen minder vanzelfsprekend is.

In 2020 opereert onze organisatie marktgericht. De structuur is zodanig aangepast dat klanten en bezoekers makkelijk de weg vinden, dat processen en communicatie soepel lopen en dat nieuwe kansen in de markt worden benut. Het bestaande aanbod is van hoge kwaliteit en met regelmaat worden nieuwe product-marktcombinaties ontwikkeld om aan de veranderende klantvraag te beantwoorden. De verhouding tussen eigen inkomsten en publieke financiering is in balans en doet recht aan een grootstedelijke basisvoorziening. Onze medewerkers zijn enthousiast, tevreden en competent.

Onze focus is gericht op het toevoegen van meerwaarde met extra aandacht voor de kwetsbaren, kinderen en jongeren. Kinderen in de regio Eindhoven kunnen zich in 2020 de hele (school)dag door cultureel ontwikkelen. Zij ervaren dat door kunst en cultuur te beleven of actief deel te nemen, de eigen identiteit vorm en betekenis krijgt en hun creatief vermogen wordt ontplooid. Jongeren en volwassenen, amateurs en professionals waarderen ons pluriforme aanbod voor cultuureducatie.

Ambities en daaraan gekoppelde strategische doelstellingen (SD):

- I CKE werkt marktgericht en proactief
- SD 1 Marketing & sales verankeren op strategisch niveau in de organisatie (MT)
- SD 2 Aanbod aansluiten op klantvraag/marktvraag/ecosysteem
- SD 3 Inzetbaarheid van de kernprofessionals verbreden

- II CKE is de culturele ontmoetingsplaats voor Eindhoven
- SD 4 Huis voor Amateurkunst en Cultuureducatie gerealiseerd in 2017
- SD 5 CKE legt focus op bereikbaarheid, toegankelijkheid en laagdrempeligheid
- SD 6 CKE is cultureel divers in Personeel, Publiek, Programma en Partners
- III CKE is steeds minder afhankelijk van vaste subsidie
- SD 7 Duurzame organisatie op basis van een bredere financieringsmix
- IV CKE staat voor kwaliteit
- SD 8 Lerende cultuur structureel in organisatie inbouwen
- SD 9 Ondersteunende systemen en faciliteiten aanpassen op organisatiedoelen

2.2 Activiteiten 2017 – 2020

2.2.1 Inleiding

CKE wil inspelen op de kansen in de markt en kiest voor een indeling in drie hoofdfuncties: *cultuureducatie*, *kenniscentrum* en *huis voor amateurkunst*. Deze functies zijn met elkaar verweven. Daardoor kan CKE optimaal inspelen op wat de klant en de stad vragen.

Binnen elke hoofdfunctie heeft CKE vier ‘markten’ bepaald: *binnen school – buiten school – domeinen – amateurverenigingen*.

Vanuit deze matrix van functies en markten werd een uitgebreide product-marktcombinatie gemaakt van bestaande en potentiële activiteiten (zie PMC's in bijlage).

Hieronder zoomen we in op elke hoofdfunctie. We beschrijven wat we daar precies onder verstaan en hoe we daar de komende jaren invulling aan geven (uitgebreid overzicht in bijlage).

2.2.2 Cultuureducatie

Wat verstaan we daaronder?

CKE hanteert de definitie van het LKCA, maar met die nuance dat ‘kunst als doel’ en ‘kunst als middel’

niet als tegenpolen worden gezien. Het zijn twee ingrediënten die in elke CKE-activiteit te vinden zijn, telkens in andere verhoudingen. Welk ingrediënt de meeste nadruk krijgt, wordt bepaald door:

- specifieke vereisten die de *kunstdiscipline* stelt
- *profiel van de klant*: leervraag of wens, leeftijd, niveau, wijk/buurt, ...
- *context*: binnen school of vrije tijd, binnen/buiten vakantieperiode, in zorgcentrum, wijk, museum, ...

Het aanbod

De inhoud van het aanbod sluit aan bij een onderbouwde marktverraag. Voorbijgaande hypes worden opgemerkt en naar rato opgepakt.

Cultuureducatie buiten school

Voor *jongeren en volwassenen* is binnen *cultuureducatie buiten school* veel mogelijk. Naast projecten, vaak in cocreatie met partners, werken we met doorlopende leerlijnen in alle lessen/cursussen. We koesteren die langere trajecten, die vormen in veel gevallen de beste methode om talent tot bloei te laten komen.

Andere doelen worden beter bereikt via korte trajecten zoals workshops. Dat past beter bij wat veel klanten willen. We zien dat terug in de cijfers: het aantal cursisten blijft op peil, maar het aantal deelnemercontacturen daalt.

Typerend voor CKE buiten school is de aandacht voor ontmoeting: samenspel, ensemblespel en samen creëren maken deel uit van elk leertraject. Daarmee voegt CKE activiteiten toe die andere aanbieders van cultuureducatie in de stad niet hebben.

Nieuw

Voor en met jongeren gaat CKE experimenteren met creatieve laboratoria (LAB). Jongeren bepalen met elkaar wat ze willen onderzoeken en maken. Dit stimuleert vaardigheden als initiatief tonen en samenwerken. De docent krijgt de rol van coach.

Cultuureducatie binnen school

Voor de doelgroep *jeugd en jongeren* gaan we met *binnenschoolse activiteiten* door op de ingeslagen weg. De lessen en projecten voor het onderwijs zijn gebaseerd op de doorlopende leerlijn *De Culturele Ladekast* en werken structureel aan de ontwik-

keling van het creërend vermogen van leerlingen. Scholen zijn steeds beter in staat hun vragen te formuleren. We sluiten daar op aan, zodat cultuureducatie verankerd wordt binnen de lesprogramma's. Binnen het onderwijsveld groeit de aandacht voor *21st century skills*, waarvan creativiteit er één is. Die kan bij uitstek door kunst en cultuur worden ontwikkeld.

Amateurkunst

Amateurkunstorganisaties geven zelf vorm aan educatie. Ze kiezen hun dirigenten, regisseurs en mentoren. Er is vraag naar expertise die betrekking heeft op zaken als leden- en publiekswerving en hoe je aansluit bij dat wat in de stad gebeurt. Samen met de organisaties ontwikkelt en verzorgt CKE bijscholing.

Een grote groep amateurkunstenaars is niet georganiseerd. Voor deze groep organiseert CKE projecten, open podia, exposities en wedstrijden.

Maatschappelijke cultuureducatie

CKE werkt samen met vertegenwoordigers van de verschillende domeinen. Cultuur wordt meestal ingezet als middel. Maar het culturele aspect blijft belangrijk en herkenbaar. Kunstvormen worden gebruikt om vorm te geven aan dat wat mensen beweegt. De processen volgen trajecten die aan de kunst gerelateerd zijn.

Talentontwikkeling

CKE is heel ervaren op het gebied van *talentontwikkeling* en verzorgt de vooropleiding voor de Conservatoria, Rockacademie, Dansacademie en Academie voor Theater. CKE doet dat in samenwerking met Fontys Hogeschool voor de Kunsten.

Voorbeelden van typerende activiteiten cultuureducatie¹:

Kinderen vrije tijd

- Muziek: instrumentlessen (lange leerlijn) aangevuld met samenspel vanaf het eerste begin, samenspeldagen met mensen uit heel Eindhoven, theorielessen en verdiepingsmodules.
- Danslessen inclusief modules choreografie.

Kinderen binnen school

- Kort project: bovenbouwleerlingen ontwikkelen

hun receptief vermogen door lessen in het Van Abbemuseum, gegeven door een CKE-docent.

- Lang project: gedurende (een deel van) het jaar ondersteunt een CKE-vakdocent de leerkracht in de klas.
- Naschools: mogelijkheid voor 6-weekse activiteiten zoals multimedialessen, aansluitend aan schooltijd.

Jongeren vrije tijd

- Coachingstraject: naast de *skills lessen* coachen CKE-professionals minder gevorderde leerlingen.
- Jongeren maken samen een voorstelling of presentatie. CKE is de proeftuin en biedt hen een plek, materiaal en coaching.

Jongeren binnen school

- Kort project: keuzepakket van verschillende workshops zoals beeldende kunst en dans.
- Lang project: vakdocent op school. Een school kan kiezen om een deel van het jaar een vakdocent te engageren voor bijv. fotografielessen.

Volwassenen vrije tijd

- Samenspel en samenzang, altijd in combinatie met andere groepen en gericht op een presentatie.
- Ateliers waarin onder begeleiding van een docent vaardigheden worden aangeleerd, waarna vrij in de ateliers gewerkt kan worden. Ontmoeting, kennis vergaren en participatie komen hier samen.

Amateurkunst

- Projecten die georganiseerde en niet georganiseerde amateurkunstenaars bij elkaar brengen.
- Informatieve bijeenkomsten en workshops over het werven van nieuwe leden, nieuw publiek, het organiseren van activiteiten ten gunste van de stad.

Domeinen / community art

- Gebruikers richten samen met ontwerpers het openbaar terrein in.
- Bewoners in actiegebieden die cultuur willen inzetten voor de verbetering van de buurt, krijgen ondersteuning van CKE.
- Projecten voor kwetsbaren in de samenleving. De projecten laten zien dat de deelnemers meer zijn dan zorgafnemers.

¹Een uitgebreider overzicht in *de bijlagen*.

2.2.3 Kenniscentrum CKE

Waarom een kenniscentrum?

CKE verbindt mensen uit de vele doelgroepen. Dat levert een schat aan kennis op waarmee we een vraagbaak kunnen zijn voor (nieuwe) cultuurparticipanten, aanbieders of amateurverenigingen die informatie op maat willen of een specifieke vraag hebben. Er is behoefte aan een overzicht van cultuureducatieve mogelijkheden in Eindhoven.

Wat verstaan we daaronder?

De aanmaak van een dynamische, geïntegreerde databank voor cultuureducatie en amateurkunst is op termijn een belangrijk instrument. Geregeld onderzoek onder de cursisten van CKE en bredere publieksonderzoeken leveren nieuwe informatie op voor educatieve aanbieders.

De rol van adviseur en bemiddelaar voor cultuureducatie binnen school werd tot nu toe door CultuurStation ingevuld. Afhankelijk van hoe dat in de stad wordt opgepakt, kan CKE het kenniscentrum zijn op dit gebied.

CKE vervult daarnaast een adviesrol voor zowel deelnemers als aanbieders op basis van inzichten in en kennis van (landelijke) ontwikkelingen en samenwerkingsmogelijkheden binnen het amateurkunstveld, de wijken en cultuureducatie. Ook het in beeld brengen van bewegingen op de markt rondom educatie en de veranderingen in het lokale ecosysteem is een taak.

De activiteiten van het kenniscentrum

Het verzamelen van kennis

- Scouten: actief onderzoeken van wensen, kansen en ideeën.
- Onderzoek/inventarisatie van de markt.
- Onderzoek naar resultaat en effectiviteit van de activiteiten.
- Experiment: niet alleen de innovatieve tendensen volgen, maar ook (mee) creëren

Het overdragen van kennis

- Kennis toegankelijk maken, bijvoorbeeld via een dynamische database voor vrijetijdsaanbod.
- Adviseren, bijvoorbeeld via een helpdeskfunctie,

- o.a. op het gebied van projectorganisatie.
- Verbinden, bijvoorbeeld het bij elkaar brengen van vraag en aanbod en partners.
- Doorverwijzen, bijvoorbeeld de klant in contact brengen met de beste plaats, docent of opleiding.
- Deskundigheidsbevordering, bijvoorbeeld bijscholing voor leerkrachten.

2.2.4 Huis voor Amateurkunst

Wat verstaan we daaronder?

De functie Huis voor Amateurkunst geeft invulling aan de rol van CKE als *culturele huiskamer van Eindhoven* en nodigt uit tot actieve cultuurparticipatie. Het biedt een podium voor amateurs in alle kunsten, op verschillende plekken in de stad, met als ‘hoofdkwartier’ het in 2017 verbouwde CKE-pand in het hart van Eindhoven.

Het Huis voor Amateurkunst wordt een *third place*, een sociale ontmoetingsplek voor culturele uitwisseling en ontmoeting. Een plek die verrast en een speciale sfeer heeft. En waar je ook een goede kop koffie kunt drinken.

We onderscheiden twee rollen voor het Huis:

- 1 Aanjager = spilfunctie in de hele stadsregio waarbij het stimuleren van ontmoeting, creativiteit en ondernemerschap centraal staan. Jaarlijks worden vele activiteiten ondersteund o.a. door middel van de *subsidieregeling stimulerings amateurkunsten* welke door CKE met ingang van 2016 wordt beheerd.
- 2 Facilitair ondersteuner =

Creatieve werkplaats: een werkplek voor medewerkers van CKE, docenten, cursisten en samenwerkingspartners.

Oefenruimte: ruimte voor lessen en repetities. Oefenruimte huren zonder les te nemen kan ook.

Podium en presentatie: een podium voor amateurs voor voorspeelavonden, besloten (school)voorstellingen of openbare try-outs of voorstellingen van professionals.

Centrum voor conferenties: door de combinatie van podium en veel kleine ruimtes is het Huis geschikt voor vele soorten bijeenkomsten zoals vergaderingen.

Horeca: het horecaconcept ademt gastvrijheid en toegankelijkheid. Het café wordt de ontmoetingsplaats voor cursisten, docenten, andere professionals en buurtbewoners.

Het Huis voor Amateurkunst gaat zich als online concept manifesteren. Er komt een digitaal front office voor alle diensten en partners van CKE.

Naast het hoofdgebouw, is het huis ook aanwezig op locatie, zowel structureel als incidenteel:

- Dependances: scholen/spilcentra in Blixembosch en Meerhoven, POPEI.
- Flexibele locaties: podia en activiteiten in Pand P, Parktheater, Dynamo, Muziekgebouw en overal waar CKE activiteiten uitvoert, bijvoorbeeld klaslokalen, buurten en de openbare ruimte.

CKE houdt zo de drempel voor actieve cultuurparticipatie laag. Het organiseert projecten die amateurkunstorganisaties verbinden met culturele activiteiten in de stad en/of met het sociale domein.

De activiteiten van het Huis voor Amateurkunst¹:

- Programmeren van presentaties en activiteiten, in en buiten CKE.
- Programmeren van zalen CKE.
- Podia creëren, ook tentoonstellingen en optredens buiten CKE.
- Verhuur van lokalen en faciliteiten aan verenigingen, externe partners en bedrijven.
- Ontmoetingen organiseren en faciliteren.
- Beheer subsidieregelingen amateurkunst.

¹Een uitgebreider overzicht in *de bijlagen*.

2.3 Vakmanschap, zeggingskracht en werkmethode

Artistieke kwaliteit is relatief en wordt bepaald door kunst, klant en context.

Wie wil, kan bij CKE een hoog artistiek niveau bereiken. Maar CKE hanteert lang niet altijd de kwaliteitsmaatstaf van de Hoge Kunst. Die is relatief. Er zijn veel vormen van cultuur, binnen elke vorm heb je goede en minder goede uitingen. Wat goed en minder goed is, wordt steeds opnieuw en anders gedefinieerd. CKE speelt in op die smaken en tendensen. Mede daardoor is CKE er voor iedereen.



Impressie van CKE, huis voor amateurkunst en cultuureducatie aan de Pastoor Petersstraat (realisatie in 2017)

Actief doen en ontdekken is onze werkvorm. Reflectie en presentatie zorgen voor diepgang.

Nieuwsgierigheid, prestatiedrang, plezier en trots: elke motivatie en aspiratie om voor cultuureducatie te kiezen is valide. We vinden het vooral belangrijk dat mensen meedoen. Want wie actief deelneemt, bouwt mee aan de cultuur, geeft vorm en uiting aan dat wat hem bezighoudt en omringt. Meebouwen aan cultuur doe je samen. Daarom besteedt CKE veel aandacht aan samenspel, samen creëren en het podium.

Cultuur is bij CKE doel en middel. Daardoor wordt cultuur een integraal deel van het individu en de gemeenschap.

Cultuur heeft een intrinsieke waarde. We gebruiken cultuur tegelijkertijd als gereedschap. Bijvoorbeeld om uiting te geven aan onze identiteit en om te laten zien bij wie we willen horen. Een ander voorbeeld van de toegepaste waarde van cultuur is *design thinking*. Deze methode van onderzoek wordt gekenmerkt door procesmatig werken, divergeren en convergeren. De manier van denken zorgt ervoor dat we meer en nieuwe vragen formuleren, andere opties ontdekken, onverwachte verbanden zien.

Voor CKE zijn kunst als doel en kunst als middel geen gescheiden werelden. Ze lopen in elkaar over. Door aan alle aspecten aandacht te geven, wordt cultuureducatie optimaal voor de stad ingezet.

2.4 Cocreatie en verbinding

In 2009 bestond CKE uit zes scholen (muziek, beeldende kunst etc.) en een afdeling cultuureducatie. Samenwerking betekende toen meestal dat de kunstdisciplines elkaar opzochten. Het was een intern gebeuren. Externe samenwerking stond op een laag pitje.

Anno 2016 is de positie van CKE totaal veranderd. Er bestaat nu een groot en gedifferentieerd netwerk dat elke dag groeit. De ontwikkeling van dit netwerk is te danken aan een nieuwe manier van werken:

- Lange tijd was het belangrijk dat een activiteit het CKE-stempel droeg. Wij waren de regisseur. Nu kiezen we per project een andere rol. We zijn regisseur of partner of ondersteuner of assistent. We passen ons aan en leren veel van anderen.

- We hebben onze partners leren kennen, hun taal leren spreken en weten daardoor beter welke waarde CKE kan toevoegen. We krijgen veel waardering wanneer we samen met anderen zorgen voor zaken als het artistieke concept, het creatieve proces of een sprekende presentatie.
- We hebben zicht gekregen op de aanbieders van cultuureducatie. Vormgevers, verenigingen, schrijvers, zzp'ers zijn een onderdeel van ons netwerk. Daardoor kunnen we beter dan ooit vraag en aanbod samenvoegen.
- Cocreatie is een sterke vorm van samenwerking. De partners zijn gelijkwaardig en dragen allebei aan het project bij. Bij dergelijke projecten hoort ook cofinanciering. CKE heeft in 2016 voor deze activiteiten budget gereserveerd en wil dat ook in de toekomst doen.
- We zijn ondernemender geworden. We stappen op potentiële samenwerkingspartners af en onderzoeken wat we voor hen kunnen betekenen.

De grootste motor voor verbinding en samenwerking bestaat uit de projectmatige aanpak. Het project is de ideale vorm om grenzen te overschrijden. De werkvorm is flexibel, voegt zich naar doelgroep en context, en is daardoor heel geschikt voor cocreatie en maatwerk. Ze levert bovendien veel synergie op: dankzij samenwerking krijgen we iets voor elkaar wat alleen niet lukt. In de toekomst zullen de activiteiten van CKE voor een belangrijk deel bestaan uit projecten.

Totstandkoming van deze aanvraag

CKE richt sinds 2012 de blik meer naar buiten. Er zijn met verschillende partijen gesprekken gevoerd over samenwerking, uitwisseling van kennis, afstemming en de intentie om met elkaar cultuureducatie duurzaam in Eindhoven te verankeren.

Zeer recent nam CKE het initiatief om het platform *Stichting Overleg Culturele Instellingen Eindhoven* weer structureel te organiseren en in dat verband gesprekken te voeren over de culturele infrastructuur in de stad.

In het kader van deze aanvraag is met de volgende organisaties al concreet gesproken over samenwerking:

POPEI - een gezamenlijke visie op intensievere samenwerking is ontwikkeld. Twee belangrijke uitgangspunten daarbij:

- waarborgen van de Eindhovense pop- en rockscene;
- creëren van een zo vruchtbaar mogelijk pop- en rockklimaat, voor zowel muziekconsument als muzikmaker.

Pand P, Het Nieuwe Theater en Hetpaarddatvliegt

– op het gebied van theater en musical maken we gebruik van elkaars expertise en faciliteiten, te beginnen met één kindertheaterproductie per jaar.

Muziekgebouw – de intentie is uitgesproken om de podia en educatie op het gebied van muziek, meer en langer van tevoren op elkaar af te stemmen. Hierdoor kunnen meer mensen worden bereikt.

Korein, Dikkie Dik, Bibliotheek, Van Abbemuseum, Parktheater, Eindhoven Museum en CKE – samen hebben we de intentie uitgesproken om een stedelijk programma cultuureducatie nader uit te werken.

Parktheater – de intentie is uitgesproken om nauwer samen te werken en gebruik te maken van elkaars netwerk, expertise en faciliteiten, waarbij we om te beginnen meer van elkaar willen leren. Die kennis willen we ten goede laten komen aan ons publiek (theaterbezoeker enerzijds en cursist anderzijds).

Voorbeelden en overzicht partners in de bijlagen.

3 Bereik

3.1 Publieksbereik en -ontwikkeling

Publiekswerving en -binding

CKE bouwt doorlopend aan het imago en promotie. Publiek en klanten worden bereikt door de inzet van een brede mix van middelen. We zorgen ervoor dat al onze communicatie-uitingen consequent zijn, doelgericht en versterkend voor het merk. Dat merk wordt de komende jaren opnieuw geladen. CKE wil gekend zijn als levendig centrum voor educatie: gastvrij, actief, inspirerend, actueel en initiatiefrijk.

We geven bijzondere aandacht aan klantenbinding door (a) de didactische werkvorm aan te passen aan de vraag van de klant (b) de invulling van het concept (t)huis voor amateurkunst als *third place* en (c) het loyaliteitsprogramma Culturele Kaart Eindhoven. Dat is een pas voor CKE-cursisten die korting biedt bij partners uit het culturele veld (cke.nl/culturelekaart).



De beste publiciteit voor CKE komt van onze cursisten en andere klanten. Ook onze medewerkers zijn ambassadeurs van de organisatie. Hun professionaliteit, educatieve kwaliteit en persoonlijk contact met (potentiële) klanten is van onschatbare waarde.

Publieksmonitoring en -onderzoek

De kernactiviteit van CKE draait meer om deelnemers dan om publiek. Actief en passief. Deze aantallen worden bijgehouden en gekoppeld aan deelnemerscontacturen. Bij grotere activiteiten wordt het aantal bezoekers geteld. Daarvoor gebruiken we sinds kort een online kaartverkoopsysteem met analysemogelijkheden.

Als lerende organisatie hecht CKE veel belang aan feedback van haar stakeholders: zowel partners, participanten als scholen. Dankzij die informatie kunnen we bijsturen.

- Elke twee jaar houden we een breed klanttevredenheidsonderzoek onder cursisten. Het laatste onderzoek werd eind 2014 gehouden. Bijna de helft van de cursisten gaf CKE een 8 en bijna een derde een 7. We willen hoger scoren. Vernieuwend cursusaanbod en het overtreffen van de verwachtingen van (nog) meer cursisten moeten daar voor zorgen. Eind 2016 is een volgend klanttevredenheidsonderzoek gepland.
- Activiteiten van CKE Onderwijs worden altijd (ook tussentijds) geëvalueerd met de school.
- Binnen Projecten wordt gewerkt met een projectplan met daaraan gekoppelde doelstellingen en een evaluatie achteraf.

We willen publieksonderzoek en daaraan gekoppelde marketingactiviteiten in de komende jaren verder automatiseren en professionaliseren.

Prijsstrategie

Om toegankelijkheid voor alle doelgroepen te waarborgen, ontwikkelt CKE een gedifferentieerde prijsstelling. Daarbij houden we rekening met de financiële draagkracht van onze doelgroepen, de subsidieerbaarheid van activiteiten, de strategische keuzes van ons beleid en het waarborgen van eerlijke concurrentie binnen cultureel/educatief Eindhoven.

Prijzen variëren van gratis tot marktconform (of hoger). Dat laatste geldt bijvoorbeeld voor niet-subsidiabele activiteiten zoals cultuureducatie voor volwassenen. Dankzij de samenwerking met het Jeugdcultuurfonds en het Rotaryfonds kunnen we financiële ondersteuning bieden aan kansarme leerlingen.

Het aanbod voor educatie in de vrije tijd vindt in eerste instantie voor alle doelgroepen plaats zonder inzet van subsidiegelden van SCE. Waar het onze missie betreft - laagdrempelig aanbod, toegankelijkheid en pluriform aanbod - zetten we

bepert subsidie in. In onze BIS-subsidieaanvraag is hiervoor geld gereserveerd.

3.2 Doelstellingen bereik

CKE wil naast cursisten en scholieren ook andere doelgroepen bereiken. Daardoor vindt niet alleen een groei, maar ook een verschuiving van het aantal bezoeken plaats. Met name van langlopende cursussen naar kortere activiteiten, zoals evenementen. Een cursist van een langlopende cursus bezoekt CKE 25 tot 38 keer. Een deelnemer aan een project of festival bezoekt CKE 1 tot 3 keer. Concreet zetten we in op:

- Totaal van 213.850 bezoeken (2017) naar 222.550 (2020), een stijging van 4%.
- Aantal bezoeken aan presentaties (o.a. voorstellingen, tentoonstellingen) verdubbelt naar 7.000 (2020).
- Aantal bezoeken aan evenementen/projecten (CKE en cocreatie) zal stijgen met 23%.
- In 2020 bereiken we ten minste 85% van het primair en 80% van het voorgezet onderwijs.
- Aanvragen projectsubsidie amateurkunst van 30 naar ten minste 60 in 2020.
- Organisaties die gebruik maken van de subsidie-regeling amateurkunst van 92 naar 80 in 2020.

Dit laatste is een landelijke trend. Het aantal georganiseerde verenigingen neemt af. Daardoor kan meer geld naar projectsubsidies en krijgen vernieuwingen binnen niet-georganiseerde amateurkunst meer kans.

Met onze schoolgebonden activiteiten bereiken we nagenoeg alle scholen in Eindhoven. We willen dit vasthouden. De kwaliteit stijgt door de koppeling van de doorlopende leerlijn en het creatief proces. De verbinding binnen- en buitenschools krijgt meer aandacht.

Verder zetten we nadrukkelijk in op advisering, onderzoek en ontwikkeling vanuit het kenniscentrum. We willen dat in 2020 ten minste 25% van de amateurkunstenaars ons weet te vinden voor advies, ondersteuning, doorverwijzing enz.

Een compleet overzicht met toelichting op ons bereik is te vinden in de bijlagen.

4 De onderneming

4.1 Organisatie

4.1.1 Structuur en bestuur

Hantering Governance Code

CKE werkt volgens de 9 principes van de Governance Code Cultuur (2014) als instrument voor goed bestuur en goed toezicht. Het bestuur wordt gevormd door de directeur-bestuurder. Deze functie wordt momenteel ad interim vervuld door Niels Veenhuijzen.

CKE heeft weloverwogen gekozen voor het raad-van-toezicht-model, waarbij de directie het bestuur vormt en een RvT toezicht uitoefent op het gevoerde beleid. De RvT bestaat uit zeven personen en wordt op termijn teruggebracht naar maximaal vijf. Sinds mei 2016 is een van de leden benoemd op voordracht van de ondernemingsraad van CKE.

Heldere organisatiestructuur

De drie hoofdfuncties – cultuureducatie, huis voor amateurkunst en kenniscentrum – bepalen de structuur van de organisatie. Elke pijler kent eigen

beleidsdoelstellingen die samen invulling geven aan het integrale beleid. De kwaliteit en de missie worden bewaakt door een leidinggevende.

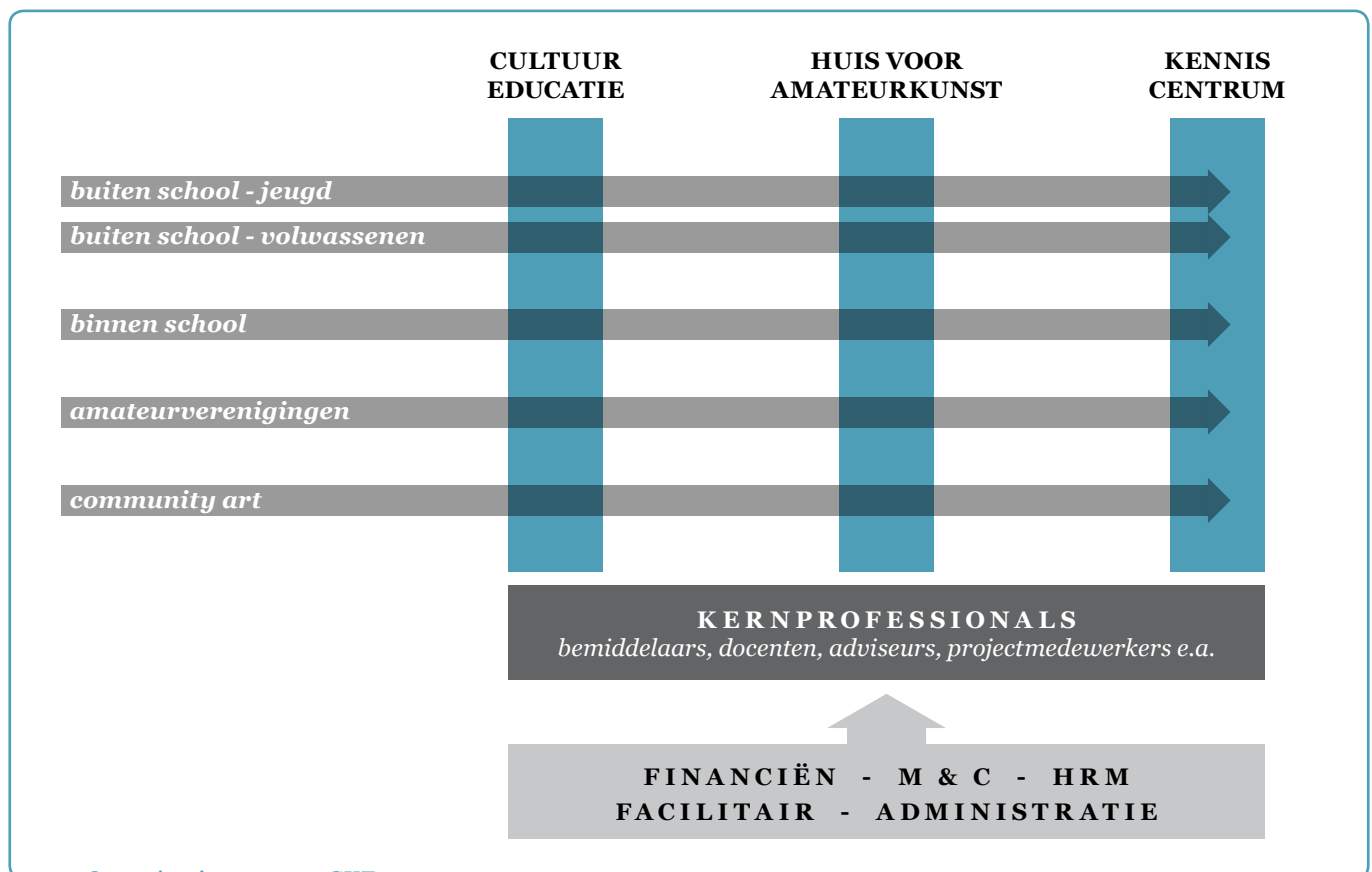
De pijlers worden verbonden door vier doelgroepen: buiten school, binnen school, amateurverenigingen en community art. Doelgroepverantwoordelijken en/of werkgroepen geven vorm en inhoud aan het beleid hiervan.

Een grote ‘pool’ van kernprofessionals vormt het hart van CKE. Zij kunnen verschillende rollen op zich nemen (zie 4.1.2).

Om de bemiddelende rol onafhankelijk te kunnen vervullen, wordt CultuurStation losgekoppeld van CKE. We zijn in gesprek met SCE over de randvoorwaarden waarbinnen dit het beste kan gebeuren. SCE heeft ons gevraagd om CultuurStation tenminste voor nog een schooljaar te continueren.

4.1.2 Personele organisatie

Het personeel van CKE bestaat uit professionals.



Vrijwel al deze professionals zijn in eerste instantie gespecialiseerd in één vakgebied. Een groot aantal wordt inmiddels ook ingezet als adviseur, coach, intermediair, coördinator binnen een vakgroep, projectleider of projectmedewerker. Deze bredere inzetbaarheid wordt gestimuleerd. Daardoor kunnen we in de toekomst anticiperen op de veranderende vraag van de omgeving.

Onze medewerkers vormen ons belangrijkste kapitaal. Het spreekt voor zich dat we dat koesteren. We blijven daarin investeren met een sterk HRM-beleid.

4.1.3 Ontwikkeling nieuwbouw Pastoor Petersstraat

In 2012 nam CKE het besluit tot investeringen in verdere ontwikkeling van de huisvesting. Dit besluit is in 2013 uitgewerkt en door B&W van Eindhoven geaccordeerd in januari 2014.

Het pand wordt een compacte *unilocatie* met veel multifunctionele ruimtes. De verbouwing, die in juli 2016 start, wordt gefinancierd uit de baten van de verkoop van het pand aan de Stratumsedijk en uit eigen vermogen. In de jaarlijkse exploitatie van CKE betekent dit een verlaging van de huisvestingskosten. In het najaar van 2017 is het bouwproces voltooid.

4.2 Risico's

- Momenteel draagt de gemeente Eindhoven 60% bij aan de totale exploitatie van CKE. Grote bezuinigingen vanuit de gemeente hebben directe gevolgen voor de activiteiten welke CKE kan blijven uitvoeren en voor haar totale bedrijfsvoering.
- Verbouwing en investering Pastoor Petersstraat. *Risico (klein): verbouwingskosten zijn vastgelegd, maar kunnen boven de investeringsraming uitstijgen.*
- Verkoop pand Stratumsedijk 22 voorzien voor 3e kwartaal 2017. *Risico (gemiddeld): overdracht plus betaling eindsom is uitgesteld tot eind 2017, bij langer uitstel levert dit een financieringsrisico op voor CKE.*
- Daling eigen inkomsten uit cursusgeld. *Risico (gemiddeld): personeel in vaste dienst drukt zwaar op de exploitatie.*

- Loskoppelen CultuurStation. *Risico (groot): personeel van CultuurStation is in vaste dienst van CKE.*
- VAR afgeschaft - Wet Deregulering Arbeidsrelaties is per 1 mei 2016 in werking getreden. *Risico (groot): naheffing loonbelasting en risico arbeidsrechtelijk. Zzp'ers die voor CKE werken brengen een risico met zich mee dat de belastingdienst alsnog oordeelt dat sprake is van een arbeidsverhouding.*

Mogelijke maatregelen

- CKE kan bezuinigen op de lasten voor de beide hoofdlocaties vanwege het betrekken van 1 locatie per ultimo 1 januari 2018.
- Het is denkbaar dat CKE door middel van een deeltijdsontslag op toekomstige lege uren bij bepaalde cursussen een besparing kan realiseren.
- Het is tevens van belang dat CKE een continuïteitsreserve blijft opbouwen die eventuele tegenvallers kan opvangen.
- Er wordt gewerkt aan een integraal plan voor inkomstenwerving van fondsen en particulieren.
- De branchevereniging ontwikkelt modelovereenkomsten met zzp'ers die de belastingdienst nog moet goedkeuren en er wordt een overgangperiode overeengekomen tot medio 2017.
- Er worden duidelijke afspraken gemaakt met de gemeente Eindhoven over de definitie van cultuureducatie (incl. vrijetijdsaanbod) en deze worden schriftelijk vastgelegd.

4.3 Financiering en investeringen

Bij het opstellen van deze subsidieaanvraag waren wij ons zeer bewust van de opdracht die bij alle instellingen ligt die een aanvraag doen vanuit de BIS-functies. Namelijk het vrijmaken van subsidiegelden vanuit de BIS-regeling, zodat er meer financiële ruimte komt in de PLUS-subsidieregeling voor Eindhoven.

Deze opdracht heeft CKE zeer serieus genomen: we kunnen door bezuinigingsmaatregelen, efficiency- en schaalvoordelen een *totale bezuiniging van € 2,2 mln. over de komende vier jaar realiseren.*

De totale financieringsbehoefte voor de komende vier jaar wordt ingevuld vanuit diverse subsidiere-

gelingen, fondswerving en publieksinkomsten. Het totale aandeel van subsidiegelden in de komende vier jaar zal 70% gemiddeld bedragen. Hierbinnen zal het aandeel van de BIS-subsidieregeling ongeveer 57% bedragen van de totale financieringsbehoefte. De overige 30% aan inkomsten worden gegenereerd vanuit publieksinkomsten zoals lessen cursusgelden (25%) en overige inkomsten (5%). We streven ernaar dat in 2020 minimaal 1% vanuit fondswerving wordt gerealiseerd. De eerste stappen op dit terrein zijn gezet: er is een zogenaamde *case for support* geformuleerd voor het belang van cultuureducatie. Verder wordt op dit moment het netwerk van CKE in beeld gebracht en een steunprogramma ontwikkeld voor de werving van particuliere middelen. Een van de plaatselijke Rotary Clubs wil ons speerpunt talentontwikkeling ondersteunen. Deze fondswervende activiteiten willen we verder gaan uitbreiden om een brede financieringsmix te ontwikkelen voor al onze activiteiten.

Een deel van de verschillende subsidiegelden gebruiken we om onze maatschappelijke opdracht uit te voeren. Voor een deel betalen de gebruikers de kosten hiervoor, maar zij hoeven niet alle kosten te dragen. Juist vanuit de criteria van toegankelijkheid, laagdrempeligheid en behoud van het pluriforme en kwetsbare aanbod, zal een deel van deze subsidiegelden worden geïnvesteerd.

