



Hart Haarlem
Kleine houtweg 18
2012 CH Haarlem
023 553 01 00
www.hart-haarlem.nl



HART 3.0 VISIE OP HART 2017 – 2020

INHOUD

Voorwoord	3
1. Doel, doelgroepen en aanbod	4
1.1 Doel en bedoeling	4
1.2 Doelgroepen en aanbod in de periode 2017 - 2020	4
2. Trends, ontwikkelingen, profiel	6
2.2 Profiel van Hart in relatie tot trends en ontwikkelingen	7
3. Kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren, stakeholders	8
3.1 Kritieke succesfactoren	8
3.2 Prestatie-indicatoren	8
3.3 Stakeholders	10
4. Kernfuncties, kernwaarden, kernkwaliteiten	11
4.1 Kernfuncties Hart	11
4.2 Kernwaarden Hart	11
4.3 Kernkwaliteiten Hart	11
5. Strategie, praktijk, ambities en inhoudelijke keuzes	12
5.1 Onderwijs (CiS) algemeen	12
5.2. Eigen cursisten 2017 - 2020	16
5.3 Thuis bij Hart	17
5.4 Culturele maatschappelijke partners	18
5.5 Organisatie	18
5.6 Bedrijfsvoering: stabiel én flexibel	20
5.7 Hart voor Duurzaamheid	20
5.8 Marketing en communicatie	20
5.9 Hart als partner van de gemeente	21
5.10 Sponsoring, fondsen	21
Verantwoording	21
Appendix: perspectief, achtergrond	22



VOORWOORD

In een snel veranderende wereld is het formuleren van een meerjaren-visie een even noodzakelijke als precaire opgave. Je zet er immers een koers mee uit waarbij het heden het vertrekpunt is, in het besef dat verandering de constante factor is die tot voortdurende toetsing en aanpassing van visie, plannen en ideeën aanspoort. Hart was ten tijde van de voorgangers van dit beleidsplan (Hart van de Stad - uit november 2012 en Zuurstof voor de Geest - Business Plan 2015 – 2020, opgesteld in september 2014) een andere organisatie dan nu, zomer 2016. En Hart zal er in 2020 weer anders uitzien.

Kunst, cultuur en kennis voorzien in de menselijke behoefte om zich te uiten, schoonheid en inspiratie te ervaren, zich met de wereld en de medemens te verbinden. Daar een bijdrage aan te leveren was en is de reden van bestaan van Hart: de ontwikkeling van creativiteit, het inspireren van mensen, het stimuleren van talent, het bevorderen van uitwisseling en ontmoeting tussen kunstenaars-docenten, leerlingen, culturele aanbieders vormen het inhoudelijk fundament onder wat we doen en waar we voor staan.

De vorm waarin we dit doen zal in de periode 2017 – 2020 gaan veranderen. Onze rol en betekenis als aanbieder, kenniscentrum, intermediair en adviseur in het onderwijs (Cultuur in School, CiS) wordt belangrijker. Het zelf organiseren en beheren van het cursusaanbod in de vrije tijd (CiVT) zal afnemen en opschuiven richting de rol van programmeur – provider: Hart wordt meer en meer een verbinder tussen en facilitator van kunstenaar-docenten, cursisten en culturele organisaties en festivals in de stad. Deze verandering sluit aan bij de wijze waarop landelijk het cursusaanbod in het veld van de cultuureducatie in vrije tijd zich ontwikkelt. Daarnaast past het bij de ambities en verwachtingen die de gemeente Haarlem aan Hart stelt. En het zorgt voor een efficiëntere, wendbaardere organisatie.

Namens het MT van Hart
Frans Funnekotter, directeur Hart
Juli-augustus 2016

1. DOEL, DOELGROEPEN EN AANBOD

1.1 Doel en bedoeling

In plaats van de gangbare termen “missie en visie” spreken we in dit stuk van Doel en Bedoeling, in de overtuiging dat dit meer levende en sprekende termen zijn, en ze passen beter bij Hart.

In kunst en cultuur uiten we als mens onze identiteit. Het samen beleven, maken en delen van kunst en cultuur verhoogt het gemeenschapsgevoel en draagt bij aan een creatieve, innovatieve en leefbare samenleving. Hart bouwt hieraan mee door op inspirerende, prikkelende en verbindende wijze cultuureducatie toegankelijk en bereikbaar te maken voor alle inwoners van Haarlem. Hart draagt bij aan de culturele en creatieve ontwikkeling van kinderen, jongeren en volwassenen. Hart geeft mede vorm aan het ontwikkelen van kennis, ambacht, vaardigheden en talent. Hart inspireert, verbindt en faciliteert.

Hart wil in de periode 2017 – 2020 onderstaande doelen realiseren:

- Zichtbaarheid, naamsbekendheid & imago versterken;
- Relevantie vergroten;
- Klantenbinding verbeteren;
- Van aanbodgericht naar vraaggericht werken;
- Talentontwikkeling, creativiteit & ambacht (blijven) stimuleren;
- Continuïteit (financieel gezond) behouden;
- Uitbouwen / versterken duurzame bedrijfsvoering.

1.2 Doelgroepen en aanbod in de periode 2017 - 2020

We onderscheiden de volgende vier doelgroepen (2016) en zien ons aanbod en rol in de komende periode (2017 – 2020) zich in de hieronder beschreven richting ontwikkelen:

Onderwijs

- schoolbesturen, schooldirecties, schoolteams, vakgroepen, leerkrachten, docenten, leerlingen en hun verzorgers;
- educatieve afdelingen van Haarlemse culturele partners als Patronaat, Bibliotheek, Philharmonie / Stadsschouwburg, Toneelschuur, Frans Hals Museum | De Hallen, Teylers museum;
- kunstvakdocenten
- organiseren en verder ontwikkelen van de basisvoorziening voor cultuuronderwijs;
- verzorgen van advies, ondersteuning, deskundigheidsbevordering en begeleiding van schoolbesturen, directies, teams, cultuuraanbieders (instellingen en vakdocenten);
- onderhouden van het netwerk tussen onderwijs, aanbieders, podia, musea, (culturele) Haarlemse partners en scholen;
- organiseren van de inhoudelijke en praktische samenwerking tussen kunstvakopleidingen (Hogeschool InHolland), verschillende PABO's en scholen PO en VO.

Eigen cursisten

- particuliere afnemers van het aanbod dat door Hart zelf wordt georganiseerd in de disciplines talen, beeldende kunst, dans, theater / toneel, literatuur, schrijven, filosofie, kunstbeschouwing, voor alle inwoners van Haarlem en omstreken; van alle leeftijden, opleidingsniveaus, herkomst of achtergrond.
- organiseren van eigen aanbod van Hart (kennis & cultuureducatie) voor particuliere cursisten.

Huurders / gebruikers van Hart

- partners die zich met cultuureducatie bezighouden en het deel van de zakelijke markt dat past binnen het profiel van Hart: individuele docenten, collectieven of initiatieven als Mamagaai, Vereniging Hart Muziekschool, koren, bands, kunstenaarscollectieven.
- samenwerken met bestaande kwalitatief goede partners die eigen cursisten meebrengen (Hart Muziekschool, Mamagaai, koren, docentencollectieven of individuele docenten);
- actief acquireren richting potentiële nieuwe huurders, enerzijds om de bezettingsgraad van de ruimtes en faciliteiten te verhogen, anderzijds om de netwerk- en spilfunctie breder inhoud te geven.

Culturele en maatschappelijke partners

- Hart wil zich richting deze doelgroep sterker gaan profileren als dé samenwerkingspartner op het gebied van cultuureducatie en co-creatie.
- organiseren en ontwikkelen van cultuur-educatieve (rand)programmering rondom festivals zoals Gitaarlem, Zomer in de Zaanen, Schalkwijk aan Zee, Haarlem Jazz, Houtfesitval, Bevrijdingspop, Haarlemse Stripedagen;
- aanbod organiseren danwel faciliteren op het gebied van taalbevordering, laaggeletterdheid, sociale en culturele integratie, in coproductie met zorginstellingen (ouderen, mensen met een verstandelijke beperking);
- aanbod en faciliteiten bieden voor zakelijke partners, passende bij het profiel van Hart;
- afstemming en overleg met partners die nog niet in beeld zijn, zoals de Pletterij, 37PK, De Nieuwe Vide, Haarlemse Stripedagen, Haarlem Jazz, Het Dolhuys.

2. TRENDS, ONTWIKKELINGEN, PROFIEL

2.1.1 Algemene trends en ontwikkelingen

- Terugtrekkende overheid, afname subsidies;
- Toenemende vergrijzing en toenemend beroep op zorg;
- Toename digitalisering;
- Diffuse wensen van consumenten: men wil 'belevenis' en 'echte ervaringen', maar men wil ook 'snel' en zonder al te veel binding met een instelling of organisatie;
- Groeiend besef dat niet alleen materieel geluk telt; mensen willen iets bijdragen, zin geven;
- Toenemende belangstelling en waardering voor organisaties die mens-, milieu- en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

2.1.2 Meer specifiek voor Haarlem en / of cultuureducatie

- Toenemend belang van en toenemende vraag naar cultuureducatie op scholen;
- Daling belangstelling traditionele vormen van les, afnemende bereidheid bij (ouders van) leerlingen om zich voor langere termijn aan lessen of cursussen te committeren;
- Vervagend onderscheid tussen particulier en gesubsidieerd aanbod cultuureducatie in vrij tijd, toename van concurrentie;
- Veranderend denken over subsidiering, verhouding gemeente – instellingen;
- Toenemende trots van inwoners op de stad;
- Versterking positie t.o.v. Amsterdam;
- Toenemende samenwerking tussen grote en kleinere culturele instellingen.

2.2 Profiel van Hart in relatie tot trends en ontwikkelingen

Eigen huis én broedplaats

De hoofdvestiging van Hart is het prachtige voormalige Burgerweeshuis in het centrum van Haarlem. Het is ons eigen huis én de broedplaats voor nieuwe plannen buiten de eigen muren. Het gastvrije en sfeervolle huis, met zijn centrale café en met prettige, goed geoutilleerde ruimtes vormt het kloppend hart van de programma's en activiteiten, zowel het eigen aanbod van Hart (waarin onze rol gaat veranderen, zie 5.2) als dat van huurders en partners. Vanuit deze plek organiseren en faciliteren we het aanbod van de afdeling CiS, werken we samen met collega-instellingen en organiseren, faciliteren of ondersteunen we culturele programma's op diverse plekken elders in Haarlem.

Duurzaamheid, maatschappelijk rendement en verantwoord ondernemen

Haarlemmers doen via Hart culturele bagage op die bijdragen aan 21e-eeuwse vaardigheden als samenwerken, kritisch denken en creativiteit. Hart is partner van de gemeenschap en speelt in op uitdagende vraagstukken. Hart legt verbinding tussen mensen, bevordert initiatieven en werkt samen met andere maatschappelijke organisaties, bedrijven, scholen en culturele verenigingen. Hart kiest consequent voor een mens- en milieu ontziende bedrijfsvoering: in materialen, werkprocessen, energieverbruik, maar ook in het kansen bieden voor mensen met een arbeidsbeperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt.



3. KRITISCHE SUCCESFACTOREN, PRESTATIE-INDICATOREN, STAKEHOLDERS

3.1 Kritieke succesfactoren

Hart wil, om zijn doel en bedoeling te verwezenlijken, succesvol zijn op de volgende vlakken:

- Aansluiten bij behoeftes van de lokale bevolking, gemeentelijke overheid, onderwijs, culturele en maatschappelijke collega's in de stad;
- Bevorderen van deelname aan culturele activiteiten door diverse doelgroepen;
- Efficiënte inzet van personeel en middelen;
- Ondernemerschap;
- Effectieve communicatie;
- Optimaal gebruik van faciliteiten en middelen (huisvesting, materialen, uren);
- Aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden;
- Vakmanschap van de medewerkers.

3.2 Prestatie-indicatoren

Hart wil met de gemeente een aantal kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren overeenkomen om te bepalen hoe Hart succesvol is:

3.2.1 Bereik:

Bereik in het onderwijs

- Aantal bereikte leerlingen via het onderwijs: Hart bereikt in de gemeente Haarlem in schooljaar 2019-2020 95% van de leerlingen in het primair onderwijs en 25% van de leerlingen in het voortgezet onderwijs, doordat zij deelnemen aan één of meer programma's van Hart.
- Aantal bereikte organisatielagen in het onderwijs (besturen, directies, teams) m.b.t. samenwerking, deskundigheidsbevordering en/of advisering: Hart bereikt in schooljaar 2019-2020 alle besturen in primair en voortgezet onderwijs, heeft relaties met

95% van de directies en 95% van alle ICC-ers en via hen met 95% van alle teams in het primair onderwijs. 95% neemt deel aan het cultuurmenu, waarvan bij 50% sprake is van een intensievere samenwerking m.b.t. advisering, visie ontwikkeling en/of deskundigheidsbevordering.

- Hart heeft een relatie met directie en kunstvakdocenten in het voortgezet onderwijs, waarbij 80% bereikt wordt via het HIT en 25% via extra workshops op school.

Bereik eigen cursisten

- Het aantal deelnemers aan door Hart georganiseerde cursussen (lezingen, lessen, workshops): van de cursussen, workshops en/of lezingen die Hart in de periode 2017 – 2020 (nog) zelf organiseert gaat ten minste 80% door, waarbij de bezettingsgraad zodanig is dat de directe kosten (docent, materiaal) en een opslag voor organisatiekosten (20%) wordt terugverdiend. Hart bereikt hiermee tenminste 1000 deelnemers per jaar.

Bereik huurders / gebruikers

- aantal huurders met cultuur-educatief aanbod: in het jaar 2019-2020 heeft Hart een inhoudelijke en/of praktische relatie met alle voor Hart relevante aanbieders op het gebied van cultuureducatief aanbod in de vrije markt. Onder deze aanbieders initieert Hart de kennisdeling, samenwerking, afstemming en ontwikkeling;
- aantal bezoekers via Huren bij Hart | Thuis bij Hart: door de samenwerking met kwalitatief goede partners bereikt Hart indirect 10.000 bezoekers per jaar;
- aantal deelnemers aan door Hart ondersteunde of gefaciliteerde activiteiten;
- aantal overige huurders: Hart heeft in het jaar 2019-2020 in de daluren (doordeweeks overdag 09.00 – 15.00 en op zaterdag) voor

de voor externe verhuur beschikbare ruimtes een bezettingsgraad van 40% en in de piekuren (doordeweeks 15.00 – 22.00) een bezettingsgraad van 80%. De bezettingsgraad in de daluren wordt voor 50% gerealiseerd door incidentele huurders die in de culturele omgeving van Hart een inspirerende werk/vergaderplek zoeken.

Bereik culturele maatschappelijke partners

- gerealiseerde samenwerkingsprojecten: in het jaar 2019-2020 initieert, realiseert of participeert Hart (in) minimaal 5 grote samenwerkingsprojecten per jaar, waaronder het Haarlems Cultuur Festival. Hart wil hierin zoveel mogelijk aansluiten bij de actualiteit en maatschappelijk-culturele behoefte;
- aantal partners: Hart werkt continu samen met alle culturele partners die deel uit maken van de culturele basis-infrastructuur

van Hart, alsmede met jaarlijks minimaal 8 kleine(re) culturele organisaties en 5 maatschappelijke partners.

3.2.2. Profiel en kwaliteit:

- mate van zichtbaarheid in de stad: Hart is opvallend, markant en herkenbaar aanwezig op de voor de activiteiten van Hart relevante plekken;
- kwaliteit van de samenwerking met onderwijs, huurders, culturele en maatschappelijke partners: deze wordt om de twee jaar gemeten door middel van een kwalitatieve evaluatie. Hart behaalt hierin minimaal een 7,5;
- positieve berichtgeving in de media;
- klanttevredenheid;
- medewerkerstevredenheid: deze wordt in 2017 en 2020 gemeten door een onafhankelijk bureau. Medewerkers beoordelen Hart als werkgever met minimaal een 7,5.



3.2.3 Bedrijfsvoering:

- gezond financieel resultaat: jaarlijks een overschot op de exploitatie, waardoor het negatief eigen vermogen kan worden weggewerkt (zie hieronder);
- gestage verbetering vermogenspositie; het negatief eigen vermogen is einde 2020 gedaald tot € -€ 789.000
- betrouwbaarheid van rapportages; tijdig, volledig en juist;
- veiligheid: risico-inventarisatie, ontruimingsplan, BHV en sociale veiligheid voldoen aan de normen;
- duurzaamheid: Hart behaalt de maximaal haalbare score (gelet op de beperkingen van het pand aan de Kleine Houtweg 18) vanuit de organisatie Green Key;
- maatschappelijk verantwoord ondernemen / SROI: Hart heeft in 2020 plaats aan 4 maatschappelijke stages en voert een actief beleid voor het creëren van werkgelegenheid voor mensen met een arbeidsbeperking;
- toepassing code cultural governance.

3.3 Stakeholders

Onze stakeholders zijn de personen, groepen of organisaties die invloed hebben op Hart of met wie Hart een professionele samenwerkingsrelatie heeft. Directie en MT hebben deze stakeholders voortdurend in het bewustzijn en zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van een actieve, open en zorgvuldige samenwerking:

- De belangrijkste opdrachtgever van Hart: de Gemeente Haarlem;
- De belangrijkste samenwerkingspartners van Hart: onderwijs, verenigingen, maatschappelijke organisaties;
- De belangrijkste gebruikers van Hart: gasten, cursisten, schoolkinderen, deelnemers, huurders;
- De belangrijkste leveranciers van Hart: zelfstandige docenten / freelancers;
- De belangrijkste externe financiers van Hart: subsidiënten, fondsen;
- Het belangrijkste kapitaal van Hart: onze eigen mensen: medewerkers, docenten, zzp-ers, vrijwilligers, toezichthouders.

4. KERNFUNCTIES, KERNWAARDEN, KERNKWALITEITEN

4.1 Kernfuncties Hart

We onderscheiden de volgende vier kernfuncties (2016) en zien die in de komende periode (2017 – 2020) zich in deze richting ontwikkelen:

1. Onderwijsfunctie:

Hart versterkt de positie van cultuuronderwijs door het uitvoeren van de doelen die gesteld zijn in het Convenant Cultuureducatie en Primair Onderwijs door een verbindende en aanjagende adviesfunctie en de organisatie van de basisvoorziening.

2. Culturele functie:

Hart draagt zowel met eigen aanbod alsook door het initiëren, faciliteren en stimuleren van aanbod van derden bij aan de culturele identiteit van Haarlem als geheel en aan de culturele identiteit van klanten / gebruikers in het bijzonder.

3. Maatschappelijke functie:

Hart draagt zowel met eigen aanbod alsook door het initiëren, faciliteren en stimuleren van aanbod van derden bij aan ontmoetingen tussen mensen, talentontwikkeling van kinderen en volwassenen en grotere maatschappelijke participatie van groepen. In de komende periode zal de samenwerking met zorg en welzijn (ouderen, dagbesteding, integratie, laaggeletterdheid, taalachterstanden) speciale aandacht krijgen.

4. Economische functie:

Hart draagt bij aan een aantrekkelijke, levendige stad waarin het goed wonen en werken is. Hart bevordert direct en indirect bestedingen op het gebied van bezoek aan voorstellingen, concerten, museumbezoek, festivals en overige culturele initiatieven, alsmede bestedingen op het gebied van apparatuur, materialen, en leermiddelen.

4.2 Kernwaarden Hart

- Verbinden: Hart staat voor interactie, samenwerken, betrokkenheid en plezier;
- Inspiratie: Hart staat voor creativiteit, variëteit en onderscheidend zijn;
- Betrouwbaarheid: Hart staat voor professionaliteit, zichtbaarheid en kwaliteit.

4.3 Kernkwaliteiten Hart

- Hart is goed in netwerken en samenwerken. We zijn het Hart in Haarlem en werken samen met vele partijen (co-creatie). We zijn duidelijk zichtbaar en toegankelijk voor alle gebruikers;
- Hart is klantbewust. Medewerkers weten wat de diverse klanten nodig hebben en spelen daar heel persoonlijk op in;
- Hart is innovatief en ambachtelijk tegelijkertijd. Wij combineren bewezen kennis en methodieken met nieuwe technologie. Hart heeft uitstekende faciliteiten. Het Huis van Hart is een veilige en inspirerende omgeving, waar bezoekers graag (terug) komen.



5. STRATEGIE, PRAKTIJK, AMBITIES EN INHOUDELIJKE KEUZES

Hieronder staan de ambities die Hart heeft en welke keuzes Hart op basis daarvan zal gaan maken. Dit benoemen we voor de verschillende doelgroepen, de organisatie, het personeelsbeleid, de marketing en communicatie, de horeca en meer. Deze ambities en keuzes zullen bepalend zijn voor ons cultureel-maatschappelijke profiel, voor de interne organisatie en voor de wijze waarop we onze werkzaamheden verrichten.

Dit is waar Hart 2017 – 2020 voor staat en waar Haarlem en omstreken zich op mag verheugen:

5.1 Onderwijs (CiS) algemeen

CiS Projectbureau verzorgt de basisvoorziening voor cultuureducatie in Haarlem. Het kenniscentrum voor cultuuronderwijs krijgt vorm als Adviesbureau binnen de afdeling. CiS wordt met Project- en Adviesbureau de aanjager van innovatie en organisator van het fundament voor cultuureducatie in Haarlem. We inspireren onderwijs en culturele instellingen tot het maken van keuzes in cultuuronderwijs. En faciliteren vervolgens die keuze op niveau. We verbinden en vertalen doelen voor cultuuronderwijs op landelijk, regionaal en gemeentelijk niveau.

In het Convenant Cultuureducatie PO is de ambitie geformuleerd om een kenniscentrum voor cultuuronderwijs op te richten binnen Hart. Bij Hart is immers veel kennis over en ervaring met kunst, cultuur en onderwijs aanwezig; Hart voerde jarenlang de Steunfunctie Kunsteducatie voor het onderwijs in de regio Zuid-Kennemerland uit. Hart is bekend bij alle scholen en schoolbesturen, geniet daar veel vertrouwen, heeft veel kennis op het gebied van de dagelijkse onderwijspraktijk, kent de trends en ontwikkelingen in de cultuureducatie, loopt voorop in het bijhouden en mede-ontwikkelen van theorieën over cultuuronderwijs en maakt deel uit van een uitgebreid netwerk waarbinnen zowel lokaal, regionaal als landelijk kennis en

ervaring wordt uitgewisseld. Hart is hiermee de specialist die de (veranderende) beleidskeuzes van de gemeente daadwerkelijk inhoud kan geven. Er is geen andere partij die de hele keten kan verzorgen, die partijen aan elkaar kan koppelen en die ook nog eens een vervolgaanbod binnen CiVT, al dan niet zelf georganiseerd of faciliterend voor externen, kan koppelen aan het binnenschoolse aanbod.

5.1.2 Taken Cultuur in School in 2016 (huidige situatie)

- CultuurMenu voor 86 scholen Primair Onderwijs in Haarlem, Heemstede, Bloemendaal en Zandvoort;
- CultuurKeus, vrij aanbod ter aanvulling op menu voor Primair Onderwijs;
- Uitvoering Cultuureducatie met Kwaliteit, een Rijksprogramma voor de kwaliteitsverbetering van cultuureducatie in samenwerking met Primair Onderwijs en culturele partners;
- Combinatieregeling Muziek: professionalisering en uitvoering muziekonderwijs op PO scholen in Haarlem;
- Combinatieregeling PO/VO ten behoeve van netwerken, activiteiten en gesprekken scholen;
- School in de Wijk voor verbinding binnen- en buitenschools en wijkorkest;
- Muziek Lab, muziekonderwijs in de vorm van modules via zakelijke dienstverlening;

- Haarlems Interscholair Toernooi (HIT), een multidisciplinair programma voor talentontwikkeling in het VO;
- Vrij aanbod voor het VO via zakelijke dienstverlening.

In 2016 worden bovenstaande taken uitgevoerd met een formatie van 5,9 fte. Hieronder vallen de hoofden CiS, projectleiders, consultants, projectmedewerkers, inclusief enkele ondersteunende krachten op ZZP-basis. Deze formatie wordt voor 85 % bekostigd uit projectsubsidies en voor 15 % uit de instellingssubsidie van Hart.

5.1.3 Taken en ambities Cultuur in School 2017-2020

Projectbureau in 2017-2020 – als in 2016 met daarbij:

- Het ontwikkelen van een nieuwe, vrijere vorm van het CultuurMenu, in samenspraak met het primair onderwijs. Hierdoor wordt aansluiting bij het cultuurbeleid en onderwijsprogramma van scholen beter mogelijk gemaakt;
- Het vergroten van het bereik en afname voor de programma's CultuurKeus, CMK, Muziek Lab, HIT en het vrije aanbod voor het VO;
- Verbetering van de digitale infrastructuur, waardoor publiciteit, informatieverstrekking en communicatie effectiever en efficiënter kan plaatsvinden;



- De samenwerking intensiveren met partners in welzijn en sport, ten behoeve van aansluiting curriculum en verbinding binnen- en buitenschools cultuuronderwijs;
- Versterking van de relatie met het Voortgezet Onderwijs, via randprogrammering HIT en helder accounthouderschap voor VO;
- Meer samenwerken met (culturele) instellingen op landelijk niveau en nieuwe regelingen aanspreken met de nadruk op speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs;
- Ontwikkeling van innovatieve producten in co-creatie met onderwijs en (culturele) partners.

Adviesbureau - nieuw in 2017-2020:

- Duurzame dialoog opbouwen met scholen over hun visie, doelen, eigenaarschap, borging van kennis en financiën voor cultuuronderwijs, in samenwerking met schoolbesturen;
- Deelname aan Lokale Educatieve Agenda (LEA) als aanjager binnen het veld van gemeente, onderwijs en culturele partners;
- Professionalisering van cultuuronderwijs via de drie organisatorische onderwijslagen: bestuurder, directie en team;
- Netwerkbijeenkomsten en Dag voor Cultuuronderwijs organiseren in samenwerking met schoolbesturen;
- Vergroten van de culturele bagage van leerkrachten PO en docenten VO, bijvoorbeeld via academies schoolbesturen;
- Deskundigheidsbevordering en vergroten van partnerschap (van educatief medewerkers) van cultuuraanbieders;
- Advies en deskundigheid ontwikkelen over aansluiting binnen- en buitenschools, talentontwikkelingsprogramma's en cultuur in het speciaal onderwijs;
- In samenwerking met gemeente initiatief nemen tot het opstellen van een convenant voor het voortgezet onderwijs;

- Aansturing van uitvoering regeling Professionalisering en ander flankerend beleid, het verbreden en verdiepen van regeling Cultuureducatie met Kwaliteit (optreden als penvoerder) en nieuw aan te vragen projecten.

Om deze uitbreiding van taken van het Projectbureau en Adviesbureau uit te voeren zal een uitbreiding van de formatie in twee stappen nodig zijn; van de huidige 5,9 fte (2016) naar 7,5 fte in 2018. Prognose van kosten voor deze uitbreiding is € 90.000.

5.1.4. Inzet combinatieregeling 2017-2020

Hart zet combinatiefunctionarissen in om te bevorderen dat de jeugd vertrouwd raakt met één of meer kunst- en cultuurvormen en om jongeren te stimuleren tot actieve kunstbeoefening. In het PO doen we dit met binnen- en buitenschoolse muzieklessen (3,25 fte). Daarnaast zetten we 1,25 fte in ten behoeve van kunstbeoefening en erfgoed in het PO/VO. Via gesprekken en netwerkbijeenkomsten bevorderen we de samenwerking tussen onderwijs en culturele instellingen.

In 2017-2020 zal de nadruk komen te liggen op het intensiveren van samenwerking met partners in welzijn en sport, ten behoeve van aansluiting curriculum en verbinding binnen- en buitenschools cultuuronderwijs (zoals ook omschreven bij ambities projectbureau 2017-2020). Daarbij gaan we door met het versterken van onze relatie met het Voortgezet Onderwijs. Dit doen we door het organiseren van workshops die aansluiten bij de behoefte van het onderwijs om talenten van meer leerlingen te ontdekken en te ontwikkelen.





5.2. Eigen cursisten 2017 - 2020

De rol van Cultuur in Vrije tijd (CiVT) gaat in de periode 2017 – 2020 veranderen. Zoals eerder al bij de discipline muzikeducatie is gebeurd, zal Hart het eigen aanbod van cursussen in de disciplines dans, theater, beeldend, body & mind, computer, fotografie, kunstgeschiedenis, filosofie, schrijven en literatuur gaan afbouwen. De rol van Hart verschuift in dat domein richting programmeren, initiëren, verbinden, faciliteren en het verzorgen van samenwerking, kwaliteit en diversiteit.

Hart gaat actief acquireren richting zelfstandig opererende docenten, collectieven, makers, kunstenaars en de zakelijke markt, passend binnen het cultureel-artistieke profiel van Hart. Onder de vlag van Hart kunnen professionals, al dan niet verenigd, cursorisch aanbod verzorgen voor eigen rekening en risico. Hart waarborgt de kwaliteit en diversiteit van het aanbod, verbindt,

faciliteert, stimuleert en genereert bekendheid, vindbaarheid en herkenbaarheid, maar heeft in de nieuwe rol zelf geen docenten en cursisten meer. Het aanbod op het gebied van Talen zal niet veranderen. De reden hiervoor is dat in dit vakgebied zaken als examinering, in- en uitstroomniveau, certificering, diplomering en “schoolvorming” een leidende rol spelen, en dat vergt coördinatie, afstemming, sturing en centrale organisatie. Hart heeft geen eigen docenten talen in dienst en dat zal ook zo blijven.

De direct of indirect aan CiVT gekoppelde ondersteunende diensten (cursistenadministratie, financiële administratie, coördinatie, MT en directie) zullen als gevolg van deze veranderingen in omvang teruggebracht kunnen worden danwel hun accent gaan verleggen naar dienstverlening richting de gebruikers van Hart; Hart kan tegen betaling de collectieve marketing, de cursistenadministratie of de facturering voor hen verzorgen.

5.3 Thuis bij Hart

De hierboven beschreven ontwikkeling leidt tot een grotere betekenis van Hart op het gebied van gastheerschap, programmeur en initiator voor huurders met een cultureel en/of maatschappelijk profiel. Hart maakt vanuit de geformuleerde doel en bedoeling een inhoudelijk afweging: past deze partij bij wat Hart is of moet worden, is de kwaliteit en professionaliteit gegarandeerd, zijn er genoeg verschillen in disciplines en doelgroepen, is er zicht op continuïteit en zien we aanknopingspunten voor samenwerking, hetzij met Hart zelf, of met ander gebruikers / huurders?

Hart is en blijft het Huis voor creativiteit, ontwikkeling en inspiratie en kwalitatief hoogwaardig, toegankelijk en waardevol aanbod.

Hart is dus veel meer dan “zomaar” een verhuurder; we bouwen aan een cultureel, inspirerend en gastvrij profiel. De bezoeker van Hart moet er van uit kunnen gaan dat het aanbod “powered by” of “onder auspiciën van” Hart is, en daarmee dus kwalitatief in orde. We gaan ook actief op zoek naar huurders voor lesruimtes die tijdelijk leeg staan. We acquireren richting lokale en regionale koren, orkesten, bands, kunstenaarscollectieven. Dit alles in nauwe samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie om het profiel van Hart te bewaken en te verstevigen en vraaggericht te programmeren. Hart blijft ook op die manier bijdragen aan de ontwikkeling van het culturele klimaat en het aanbod in Haarlem; niet alleen op de hoofdvestiging aan de Kleine Houtweg: vanaf de zomer 2016 verzorgt Hart de lesfaciliteiten voor enkele docenten van de Hart Muziekschool in het Posthuis in het Zaanenpark in Haarlem Noord en voor de in ontwikkeling zijnde Popschool op het Slachthuisterrein. Hart is ook op verschillende locaties in de stad aanwezig als (co)producent bij festivals als Zomer in de Zaanen, Gitaarlem, Bevrijdingspop, Verwonderd Duin, Haarlem Cultuur Festival en samenwerkingen met de musea en podia.

5.3.1 Café Hart

De centrale plek die Café Hart nu al inneemt in het gebouw krijgt in de komende jaren meer smoel en betekenis. Café en receptiefunctie worden samengevoegd. Café Hart fungeert daarmee meer en meer als de centrale plek waar de gasten (cursisten, huurders) van Hart verblijven. Daarnaast zullen we aanvullende concepten ontwikkelen die van café Hart meer een ontmoetingsplek maken dan het nu al is. De samenwerking met Dijkers Eten & Drinken is in de zomer van 2016 ten einde gekomen. Hart gaat vanaf september 2016 het prachtige en aantrekkelijke Café Hart zelf exploiteren. Daarbij zullen we rekening moeten houden met de gebruiksvergunning (ondersteunende horeca) en het in ere houden van de afspraken met de burens (wijkraad Welgelegen).

Doelstelling is om met Café Hart door een toename van het aantal bezoekers op termijn extra inkomsten voor Hart te genereren. Café Hart is ook een van de plekken waar Hart als werkleerbedrijf een rol kan spelen om meer jongeren de kans geven werkervaring op te doen.

5.3.2 Gastgerichtheid: pand en medewerkers

Bezoekers van Hart zijn blij verrast door het prettige, hoogwaardige gebouw en de gastgerichte ontvangst. Dit vormt een goede basis om verder uit te bouwen. Hart wil meer en meer een huis zijn waarin iedereen zich thuis voelt, en waar men graag en vaak terugkomt. Medewerkers die op andere locaties (bijv. in het primair onderwijs) namens Hart aan het werk zijn, doen dit op een herkenbare “Hart”-manier:

- Inspirerend (creativiteit stimulerend);
- Verbindend (persoonlijke benadering, mensen erbij betrekken);
- Betrouwbaar (professioneel, vakbekwaam).

5.4 Culturele maatschappelijke partners

De rol van Hart als netwerker en specialist op het gebied van cultuureducatie richting de culturele partners / collega's in de stad wordt in de periode 2017 – 2020 belangrijker. Door initiatieven zoals Eerste Hulp bij Kunst naar zich toe te trekken en verder uit te bouwen verbindt Hart de educatieve afdelingen van de verschillende culturele partners met elkaar en ontstaat er voor het publiek een samenhangend en interessant programma. Hart haakt in op thema's en evenementen die onze collega's initiëren, zoals bijvoorbeeld grote tentoonstellingen in het Frans Hals museum of een thema van de kinderboekenweek in samenwerking met de Bibliotheek. Meer van dit soort initiatieven liggen in het verschiet; Hart ziet dit als een belangrijke taak.

Cultuureducatie en –participatie in de zorg is een nog onontgonnen terrein voor Hart. Er zijn echter op verschillende plekken in Nederland aansprekende voorbeelden van samenwerking tussen met Hart vergelijkbare organisaties en zorginstellingen. Gebruik makend van de ervaringen op die plekken wil Hart voor dit werkgebied in de periode 2017 – 2020 samenwerking zoeken en aanbod op maat verzorgen. Dit zal kostendekkend moeten gebeuren.

5.5 Organisatie

We werken met een kleine, efficiënte overhead in een platte organisatie. De bedrijfscultuur van Hart is informeel en creatief. De leidinggevenden zijn resultaatverantwoordelijk, maar zijn ook allen meewerkend in de praktijk. De bedrijfsvoering is transparant: de

bedrijfsprocessen zijn helder beschreven, en worden regelmatig tegen het licht gehouden en geëvalueerd.

Hart is een dynamische, creatieve organisatie waarin medewerkers een grote eigen verantwoordelijkheid dragen. Het medewerkersbeleid van Hart is dan ook gericht op het stimuleren van ondernemend werknemerschap, creativiteit, flexibiliteit en inspiratie. De cultuur is weinig hiërarchisch, leidinggevenden zijn makkelijk bereikbaar en open. De interne communicatie is helder, concreet en persoonlijk. We houden het werkplezier nauwgezet in de gaten en verzorgen dit ook actief. Hart toont zich een goede werkgever en stuurt op verantwoordelijke, betrokken en kwalitatief goede werknemers.

De komende jaren krijgen kwaliteitsbewaking en verdergaande digitalisering van bedrijfsprocessen extra aandacht. Elke afdeling maakt jaarlijks een plan met daarin doelstellingen, acties en resultaten beschreven: het afdelingsjaarplan.

Hart is een erkend leerbedrijf. Momenteel biedt Hart echter nog geen structurele stageplaatsen. Op termijn wil Hart gaan fungeren als werkleerbedrijf en meer studenten vanuit het MBO begeleiden in de horeca, bij Huren bij Hart. Voor de maatschappelijke verankering van Hart is het van belang dat er meer vrijwilligers om Hart heen komt te staan.

Hart heeft een OR en een Raad van Toezicht (RvT); RvT en directie en OR en directie vergaderen op regelmatige basis. Er is een directiestatuut en de Code Cultural Governance wordt toegepast.



5.6 Bedrijfsvoering: stabiel én flexibel

Een efficiënte en gezonde bedrijfsvoering is een essentiële voorwaarde voor het verwezenlijken van ons doel. Hart heeft op dit punt een forse uitdaging in de komende jaren. Focus van de directie en MT is het verder vergroten van doelmatigheid, kostendekkendheid en het verminderen en spreiden van financiële risico's. Hart is financieel nog niet gezond vanwege het aanzienlijke negatieve eigen vermogen en de beperkte mogelijkheden om dit op korte termijn te herstellen. Complicerende factor hierbij is dat Hart ook rekening moet houden met het cultureel en maatschappelijk rendement van activiteiten.

5.7 Hart voor Duurzaamheid

Samen met een aantal Haarlemse culturele instellingen heeft Hart gekozen om duurzame bedrijfsvoering tot speerpunt van beleid te maken. De eerste stap daarbij was het doorvoeren van een aantal quick wins in de bedrijfsvoering, die geleid hebben tot het verkrijgen van de Green Key Silver. Hart zet deze lijn voort en bouwt waar mogelijk uit; het komt tot uitdrukking in:

- Inkoop van materialen;
- Energiezuinig handelen (o.a. betere warmte / koude regulering);
- Verminderen van afval;
- Scheiden van afval;
- Keuze voor duurzame, bij voorkeur lokale leveranciers;
- Actief bespreken van Hart voor Duurzaamheid bij sollicitatie-, functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- Actief uitdragen van het duurzame karakter van de organisatie richting bezoekers van Hart online en aan de Kleine Houtweg 18.

5.8 Marketing en communicatie

De naamsbekendheid, vindbaarheid en identiteit van (het merk) Hart is nog onvoldoende. De tone of voice van Hart dient zichtbaar, leesbaar en hoorbaar terug te komen in al onze uitingen: van de manier waarop de telefoon wordt opgenomen tot aan de wijze waarop huurders een factuur ontvangen. De komende jaren gaan we hier veel in investeren: nieuwe website, heldere profilering, directe, persoonlijke communicatie met onze gasten, deelnemers en andere stakeholders.

We zetten in op nieuwe gasten, leerlingen en deelnemers en proberen onze bestaande gasten, leerlingen en deelnemers te enthousiasmeren om vaker gebruik te maken van Hart. In het Meerjaren marketing- en communicatieplan, wat in het najaar van 2016 gereed zal zijn, worden onze doelgroepen, uitgangspunten, strategieën, middelen en planningen uitgebreid beschreven.

Een aantal zaken waar we concreet op gaan inzetten en die terug zullen komen in het meerjarenplan zijn:

- Online marketing;
- Social Media;
- CRM strategie;
- Hart als centrale plek in de culturele stad;
- Hart als verbinder tussen culturele instellingen onderling en onderwijs in de stad;
- Hart als pionier op het gebied van M&C in de branche;
- Collectieve aanpak van M&C in de branche;
- Duurzaamheid.

5.9 Hart als partner van de gemeente

De belangrijkste opdrachtgever van Hart is de Gemeente Haarlem en Hart maakt onderdeel uit van de culturele basisvoorziening van Haarlem. Dit schept verwachtingen en verplichtingen, waar Hart graag voor gaat. Het ontwikkelen van beleidsmatige kaders en de verankering van doel en bedoeling van Hart vindt plaats door vorm en inhoud te geven aan het Convenant Cultuureducatie, de Lokale Educatieve Agenda (LEA), de cultuurnota en de actuele doelen en kansen die in de contacten met en overleggen tussen Hart, ambtenaren, college B&W, raadscommissie worden besproken en afgestemd. Speciale aandacht zal Hart besteden aan de begrippen oorspronkelijkheid, inspiratie en menselijke maat. Haarlem Marketing heeft deze gekozen om de identiteit en positionering van de stad op te funderen. Hart wil hier waar mogelijk aansluiting bij zoeken.

5.10 Sponsoring, fondsen

Uit sponsoring en fondsenwerving dient Hart structureel aanvullende inkomsten te genereren. Hart gaat in het najaar van 2016 in samenwerking met Cultuur & Ondernemen via het programma Wijzer Werven een wervings- en sponsorplan opstellen, wat vanaf 2017 voor aanvullende inkomsten moet gaan zorgen. De opbrengst hiervan moet niet worden overschat; de afgelopen jaren is de interesse van het bedrijfsleven om organisaties zoals Hart te sponsoren afgenomen, budgetten van particuliere fondsen zijn kleiner. Hart ondervindt hiervan, net als andere culturele instellingen, de negatieve gevolgen. Toch zal Hart inzetten op aanvullende inkomsten uit sponsoring en particuliere fondsen, bijvoorbeeld voor (duurzame) verbeteringen aan het pand,

instrumentarium, bijzondere of innovatieve programmering.

Verantwoording

Dit meerjaren beleidsplan is tot stand gekomen dankzij de medewerkers van Hart, de OR, de raad van toezicht en dankzij enkele inspirerende voorbeelden van collega's, met name Harry Swinkels (Fluxus, Zaandam) en Eva Middelhoff (Cool Kunst en Cultuur, Heerhugowaard).

In september 2015 hebben we tijdens een plenaire werkdag met vrijwel alle medewerkers ideeën en visies verzameld voor de toekomstige koers van Hart. In de daarop volgende gesprekken met medewerkers, in enkele denk-werk sessies met het MT, waaronder één in gezamenlijkheid met de Raad van Toezicht, en gedurende drie bijeenkomsten onder leiding van de Team Academy waarmee we via de methode Kleur Bekennen de Why, What en How van Hart verder uitdiepten, maar niet in de laatste plaats ook in incidentele, spontane gesprekken en gesprekjes met bezoekers, gebruikers, met Haarlemse collega-instellingen, met de gemeente en met medewerkers, tekende zich een duidelijke koers en visie af.

APPENDIX: PERSPECTIEF, ACHTERGROND

Een aantal roerige jaren

In juli 2011 zijn H'art (Haarlem Art), Muziekcentrum Zuid-Kennemerland en de Volksuniversiteit Haarlem gefuseerd tot een nieuwe organisatie: **Hart**. Hart werd het nieuwe centrum voor cultuureducatie en vrijetijdsonderwijs in Haarlem. In de periode 2011 – 2015 heeft er een aantal majeure veranderingen plaatsgevonden: een nieuw huis werd betrokken, afnemende opbrengsten en toenemende kosten maakten ingrijpende reorganisatie noodzakelijk en de focus vanuit de gemeente veranderde: het draagvlak voor subsidiering van cultuuraanbod in de vrije tijd verschoof naar de wens om gemeentelijke subsidie ten goede te laten komen aan kwalitatief goed en bereikbaar cultuuronderwijs op scholen, met de focus op primair onderwijs.

Hart nu

Hart is sinds april 2015 een andere organisatie. Het grotendeels op afstand zetten van de discipline muziekeducatie betekende een ingrijpende, aanzienlijke wijziging in positionering, koers, interne organisatie & bedrijfsvoering. Met de ondertekening van het Convenant Cultuur en Primair onderwijs 2014 – 2020 werd de rol van Hart als bemiddelaar, kenniscentrum, adviseur, begeleider en verbinder explicieter benoemd. Dat Hart de uitvoering van dit convenant ter hand neemt betekent dat ook inhoudelijk de focus van Hart anders is komen te liggen dan voorheen: een prominentere rol voor Cultuur in School (CiS), een andere wijze van het organiseren van cursusaanbod in Vrije tijd (CiVT), en nieuwe rol van Hart waarbinnen Hart faciliteert, samenwerking organiseert en stimuleert, bereikbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van aanbod waarborgt (Huren bij Hart).

Hart in ontwikkeling

In onze snel veranderende wereld spelen sociale, maatschappelijke en economische ontwikkelingen waar Hart zich toe heeft te verhouden, en waar Hart een inspirerende rol in wil spelen. Deze ontwikkelingen doen zich voor op lokaal en regionaal, nationaal of zelfs Europees en mondiaal niveau. Ze zijn van invloed op de samenleving als geheel, op de cultuursector in het algemeen, op gesubsidieerde instellingen voor cultuureducatie in het bijzonder, of ze zijn specifiek voor de actuele situatie van Hart in het Haarlemse.

Het veld van de cultuureducatie is in ontwikkeling. De traditionele manier waarop cultuureducatie binnen instellingen zoals Hart georganiseerd wordt, is aan het einde van zijn levenscyclus. Overal in het land herbezinnen organisaties zoals Hart zich op hun rol en op de manier waarop ze in willen spelen op de veranderende behoefte van cursisten, gebruikers, subsidienten en maatschappelijke partners. Organisaties die dat niet doen blijven steken in het behouden en bewaken van wat ooit succesvol was en raken zo de aansluiting met nieuwe ontwikkelingen kwijt. Doorgaans gaan zij daaraan dan ook ten onder of verdwijnen naar de marge.

Onze analyse is dat het voor Hart, net als vele andere centra voor de kunsten, tijd is voor een grondige herbezinning, een nieuwe geboorte, op zoek naar nieuwe oogst – met behoud van de oorspronkelijke bedoeling. Met die herbezinning is inmiddels een begin gemaakt door middel van gesprekken met alle medewerkers (State of the Hart sessie, Kleur bekennen), door de opbrengst hiervan inhoudelijk en praktisch uit te werken in het MT, door inspiratie en kennis op te doen bij collega-instellingen en onze branchevereniging Cultuurconnectie, door goede

nota te nemen van de visie-documenten vanuit het ministerie, door gesprekken te voeren met de gemeente en met de Haarlemse collega-instellingen zoals de Bibliotheek, het Patronaat en de Stadsschouwburg & Philharmonie, en door gesprekken met de Raad van Toezicht van Hart.

Hart in 2020

Hart maakt kwalitatief goede cultuureducatie toegankelijk voor een breed publiek. Dat doen we om kinderen, jongeren en volwassenen in staat te stellen om zich te ontwikkelen op cultureel gebied, eigen ervaringen mogelijk te maken, hun ziel te voeden. Om professionals (kunstenaars, docenten) en amateurs met elkaar te verbinden. Om kleur en inspiratie te brengen in de levens van de Haarlemmers. Vanuit de traditie kreeg deze inhoudelijke opdracht vorm in het zelf organiseren van cursussen, lessen, workshops, zowel onder schooltijd (Cultuur in School, CiS) als in de vrije tijd (Cultuur in Vrije Tijd, CiVT). Het zwaartepunt zal de komende jaren komen te liggen op cultuureducatie in het onderwijs, met inhoudelijke verbindingen naar het aanbod buitenschools en in de vrije tijd.

De gemeente Haarlem heeft een aantal prioriteiten op het gebied van cultuureducatie gesteld waar in de komende jaren uitvoering aan zal worden gegeven. Deze prioriteiten staan onder andere verwoord in de cultuurnota Haarlem 2013 – 2020 en sluiten aan bij hoe er landelijk over cultuureducatie wordt gedacht. Minister Bussemaker schrijft in de Uitgangspuntenbrief Cultuurbeleid 2017- 2020 'Ruimte voor Cultuur':

“Door cultuureducatie op school maken kinderen en jongeren kennis met schoonheid en kunnen zij hun talenten verder ontwikkelen. Ook draagt cultuureducatie bij aan historisch besef. Dankzij cultuureducatie komen alle kinderen en jongeren, ongeacht hun achtergrond, in aanraking met kunst en cultuur. Onderwijs gaat over meer dan taal en rekenen. Cultuureducatie is dan ook een onlosmakelijk onderdeel van de brede vormende opdracht van het onderwijs.”

De gemeente heeft die uitvoering bij Hart belegd en daarbij aangegeven dat er geen extra subsidie aan Hart beschikbaar zal worden gesteld. Het budget voor cultuureducatie in Haarlem en de regio is de afgelopen 5 jaar echter sterk verminderd. Debet hieraan is vooral, maar niet alleen, het wegvallen van de provinciale subsidie voor de Steunfunctie Kunsteducatie in 2013 (€ 250.000). Dit alles staat op gespannen voet met bovengenoemde ambities en doelstellingen; de in dit beleidsplan geschetste ontwikkeling en uitbreiding van de rol en betekenis van Hart in het cultuuronderwijs in het PO en VO zullen dus binnen de bestaande subsidies gerealiseerd moeten worden. Subsidies waarop structurele bezuinigingen zijn toegepast: € 70.000 in 2016, oplopend naar €105.000 in 2017 en verder. Hart staat hiermee voor een zeer uitdagende opgave.