

## ONDERNEMINGSPLAN ASLAN MUZIEKCENTRUM 2017-2020

*“Aslan voelt als een tweede huiskamer voor de kids. Aslan zit vol liefde voor muziek en ziel voor onderwijs.”*

Nita Hendarsin, moeder van leerlingen Reza en Soraya Mansur

### 1. Cultuureducatieve kwaliteit

#### 1.1 Visie en ambitie

Cultuureducatie betekent voor Aslan Muziekcentrum: kinderen en jongeren binnen en buiten de context van hun schoolopleiding de kans geven zich op het gebied van muziek en dans artistiek te ontwikkelen.<sup>1</sup> Via diverse leerwegen en met aanbod op maat willen wij de talenten van deze leerlingen volledig tot bloei laten komen en bieden daarbij lesmogelijkheden aan tot op het hoogste niveau.

Een omschrijving als deze is vermoedelijk van toepassing op menige instelling die zich bezighoudt met muziek en eventueel dans in het kader van cultuureducatie. Maar Aslan geeft hier nadrukkelijk een speciale meerwaarde aan. Amsterdam – en zeker het werkgebied van Aslan Muziekcentrum – kent een grote diversiteit aan kinderen en jongeren met zeer verschillende achtergronden. Wij vinden dat het aanbod van cultuureducatie voor al deze kinderen toegankelijk en aantrekkelijk moet zijn. Het onderwijs van Aslan Muziekcentrum gaat daarom uit van een divers repertoire met respect voor verschillende culturele tradities. Dit geeft kinderen al vanaf jonge leeftijd inzicht in en begrip voor elkaars tradities en cultuur.

Deze visie op cultuureducatie en de hieruit voortkomende werkwijze maken Aslan tot een bijzonder Amsterdams muziekcentrum, waarin de actuele realiteit van Amsterdam zichtbaar, hoorbaar en voelbaar is.

In onze aanpak staan drie kernpunten centraal:

#### *Gelijke mogelijkheden voor iedereen*

Alle Amsterdamse kinderen en jongvolwassenen moeten, ongeacht hun financiële situatie of sociale achtergrond, een gelijke kans krijgen om kennis te maken met muziek en dans en om zich hierin te ontwikkelen. Aslan Muziekcentrum is daarom laagdrempelig, ook in financieel opzicht.

#### *Educatie van uitmuntend niveau*

Docenten die bij Aslan werken moeten niet alleen formeel gediplomeerd zijn maar aan hoge aanvullende eisen voldoen. Daartoe biedt Aslan Muziekcentrum een doelgerichte training en coaching. Daarnaast is Aslan actief in het ontwikkelen van innovatieve methoden en leerlijnen.

#### *Een activerende didactiek*

Kinderen leren het beste door te dóen. Dit houdt in dat de kinderen tijdens de les vooral actief muziek en dans beoefenen. De docent vervult hierbij een voorbeeldfunctie.

Wij werken in onze educatie vraaggericht en zetten ons in voor vormen van samenwerking die ons in staat stellen om kinderen en jongvolwassenen in diverse vormen van kunst en cultuur het allerbeste te bieden. Onze droom is zo veel mogelijk kinderen op te zien groeien met een passie voor muziek. Iedereen moet zich bij Aslan thuis kunnen voelen.

Wij zijn verheugd dat in toenemende mate het belang van cultuureducatie voor de algehele ontwikkeling van kinderen erkend en gewaardeerd wordt. Door het bieden van een hoogstaand en cultureel divers programma willen wij aan deze ontwikkeling met hart en ziel bijdragen.

In dit ondernemingsplan laten wij zien op welke wijze wij dit de komende jaren willen doen: op meer scholen, met een samenhangend aanbod (binnen-, na- en buitenschools), een uitbreiding van training en coaching van muziekdocenten en groepsleerkrachten, een voortgaand innovatiebeleid, een doeltreffend programma voor

---

<sup>1</sup> Zoals in dit ondernemingsplan omschreven, zullen in de komende Kunstenplanperiode ook andere disciplines toegevoegd worden wel ontwikkeld worden. Omdat muziek nu nog de hoofdmoot van het programma vormt (deels samen met dans), wordt vooral hieraan gerefereerd.

talentontwikkeling en presentaties en optredens op uiteenlopende locaties. En bij voorkeur vanuit een nieuwe locatie, die letterlijk meer ruimte biedt voor alle activiteiten.

## 1.2 Activiteiten

### 1.2.1 Doorlopende leerlijnen voor het basisonderwijs

Voor Aslan Muziekcentrum is vraaggericht werken altijd uitgangspunt geweest. Wij investeren veel in de relatie met basisscholen, onderhouden de contacten intensief en werken voor de ontwikkeling en vernieuwing van het aanbod samen met de scholen en andere afnemers. Zo is de doorlopende leerlijn *Muziek Talent Express* (MTE) ontstaan vanuit de vraag van scholen om continuïteit van de muzieklessen te waarborgen en tegelijk muzikale verdieping te bewerkstelligen. De scholen hebben een actieve rol gespeeld in de ontwikkeling van de methode.

De MTE houdt in dat leerlingen van de basisschool wekelijks een heel jaar muziekonderwijs krijgen van een professionele muziekdocent. Met deze leerlijn wordt niet alleen tegemoetgekomen aan de genoemde wens van de scholen om te komen tot continuïteit en verdieping – ook vormen in deze methode de koppeling van muziek aan taalonderwijs, de combinatie van westerse en niet-westerse muziek én talentontwikkeling een geïntegreerd geheel. Uiteraard komen de kerndoelen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in deze leerlijn aan bod, waarbij wij extra inzetten op muzikale ontwikkeling, talentontwikkeling en taalontwikkeling (taalondersteuning vanuit de muziek). Ten slotte vullen wij dit geheel nog aan met onze eigen leerdoelen, waarin de lat op het gebied van competenties hoger ligt (met leerdoelen als non-verbaal musiceren, beweging als vanzelfsprekend behorend bij het zingen, spelen met instrumenten, componeren en improviseren op een veel hoger niveau en uitgebreidere behandeling van de traditionele notatie). Deze ambities kunnen wij realiseren doordat onze docenten een conservatoriumopleiding hebben, nog aangevuld met onze eigen training.

De MTE-leerlijn kent verschillende varianten. De populairste is die waarin een muziekdocent van Aslan 38 weken lang elke week groep 1 t/m 8 een half uur muziekles geeft; dit was in 2016 bij 17 van de 23 'Aslan-scholen' het geval. Er is ook een basisversie van de MTE die voorziet in de financiering van 13 uur muziekles per jaar, de kern van het Basispakket Muziekeducatie. Naast de MTE-leerlijn werken de groepen 6 en 7 binnen het lesprogramma toe naar twee muzikale presentaties in de wijk onder de titels 'Compo Kids' (de uitvoering van een zelf gecomponeerd lied) en 'Swing It Out!' (uitvoering van een eigen dans). Voor 2017-2020 is voorzien in verhoging van het aantal MTE-scholen van 23 naar 40, waarbij 8800 leerlingen deze leerlijn zullen volgen. Bij één school gaat het om een pilot waarin dans een prominente rol zal spelen – het aandeel muziek en dans is hier even groot.<sup>2</sup>

Uit onderzoek en feedback van de scholen, maar ook vanuit de ervaring van de muziekdocenten die in Amsterdam de muziekeducatie verzorgen in het kader van het basispakket, bleek dat de samenwerking tussen de muziekdocenten en de groepsleerkrachten verbeterd kon worden; hierdoor zou er meer rendement uit de lessen te halen zijn. Daaraan moet de komende Kunstenplanperiode extra aandacht geschonken worden. De docenten van Aslan Muziekcentrum waren hiermee al begonnen – aanpassing van de leerlijn vindt plaats zodra iets nodig of wenselijk is. Ook op het gebied van co-teaching worden stappen gezet: met behulp van onderzoekers van het lectoraat Kunst- en Cultuureducatie wordt het concept van co-teaching verder ontwikkeld (zie ook: *1.5.1 Meerjarige monitoring- en evaluatietraject*). In de huidige situatie worden groepsleerkrachten overigens geacht aanwezig te zijn bij de muziekles die gegeven wordt door de vakdocent, en onderdelen van de les (meestal het lied) te herhalen gedurende de week.

In 2014 is Aslan Muziekcentrum begonnen met de ontwikkeling van *Dans Talent Express*, een doorlopende leerlijn dans voor groep 1 t/m 8 van de basisschool. Een vaste dansdocent geeft wekelijks dansles waarin de leerlingen zich op een logische wijze door middel van bewegingsonderwijs ontwikkelen (specifieker op dans gericht dan de bewegingen die al deel uitmaken van MTE). In Amsterdam hebben verschillende basisscholen al kennis kunnen maken met een jaar lang *Dans Talent Express* (DTE) op hun school, verankerd in hun lespakket. De ontwikkeling van deze leerlijn kwam voort uit de vraag vanuit scholen. Uiteraard is ook de leerlijn DTE intercultureel van karakter.

Het Basispakket Kunst- en Cultuureducatie biedt ruimte om naast muziekeducatie en lessen in beeldende vorming of cultureel erfgoed een derde discipline te kiezen, bijvoorbeeld theater of dans. Voor (muziek)theater is

---

<sup>2</sup> Een lijst met scholen die op dit moment dan wel de komende Kunstenplanperiode de MTE-leerlijn (al dan niet aangevuld met coaching) afnemen van Aslan Muziekcentrum, wordt separaat meegezonden.

bij Aslan al een leerlijn ontwikkeld maar deze is nog niet in de praktijk getest. Het voornemen is dit in de komende Kunstenplanperiode wel te realiseren, in samenwerking met de afdeling educatie van Theater de Meervaart.

Op eenzelfde wijze als de MTE mogelijkheden biedt voor verdere muzikale ontwikkeling, maakt de opzet van DTE het mogelijk een goede verbinding met binnen-, na- en buitenschoolse danslessen te maken. Wij zetten daarbij (net als bij MTE) actief talentscouts in om talenten te signaleren en begeleiden voor de naschoolse lessen en talentgroepen dans. En net als bij MTE bieden wij in het verlengde van DTE een trainingsprogramma aan voor vak- en groepsleerkrachten.

Onderdeel van het basispakket Kunst- en Cultuureducatie is *locatiebezoek*: leerlingen bezoeken een culturele instelling voor een uitvoering, voornamelijk van muziek. Bijna alle scholen waar Aslan actief is, doen hieraan mee (in totaal 4046 leerlingen in 2015). Het grootste aantal betreft bezoeken aan het Concertgebouw. Ook gaan er scholen naar het Muziekgebouw aan 't IJ. Intensieve samenwerking is er vanuit Aslan met het Nationaal Ballet en de Nationale Opera. Leden hiervan komen naar de klassen voor optredens en omgekeerd worden bezoeken aan voorstellingen van deze gezelschappen gebracht. In de komende Kunstenplanperiode zullen wij dit beleid voortzetten. De optredens in de klas blijken een goede 'zachte manier' om kinderen te laten wennen aan wat zich op podia in de stad afspeelt – voor veel van onze leerlingen liggen deze optredens letterlijk en figuurlijk ver buiten hun belevingswereld en die van hun ouders.

Voor het *speciaal onderwijs* heeft Aslan een eigen, flexibele leerlijn ontworpen die ook door speciaal opgeleide docenten – zij hebben de studie Orthopedagogische Muziekbeoefening of Muziektherapie gevolgd – wordt uitgevoerd. Het speciaal onderwijs kent vier clusters van doelgroepen; Aslan verzorgt voor een van die clusters (langdurig en chronisch zieken) al 8 jaar een speciale leerlijn, aangepast aan de mogelijkheden van de betreffende kinderen. Dit onderwijs zal de komende jaren gecontinueerd worden.

Ten slotte verzorgt Aslan Muziekcentrum kortlopende activiteiten, soms van een dag, soms van een paar weken. Zo is er het programma Aslan Musical waarbij scholen begeleid worden in het proces tot het komen van een musicaluitvoering. Het betreft hier de musical die door leerlingen aan het eind van hun basisschoolperiode wordt uitgevoerd. Wij bieden hiervoor een totaalpakket aan maar kunnen ook aanhaken bij bestaande plannen en elke gewenste vorm van ondersteuning bieden.

### **1.2.2 Na- en buitenschoolse doorstroom**

Aslan Muziekcentrum biedt leerlingen met muzikaal talent een individuele leerweg waarin dit talent volledig tot bloei kan komen. Wij werken met een aanpak op maat waarbij de behoefte, interesse en belevingswereld van het kind of de groep centraal staan. Het totale aanbod is zo op elkaar afgestemd dat alle deelnemers de mogelijkheid krijgen om een doorlopend leertraject te volgen.

Voor kinderen die op school meedoen aan de leerlijn MTE bestaan er een naschools(e) Talentband, Talentorkest of Talentkoor. Op de helft van de scholen waar Aslan muziekonderwijs geeft, is sprake van zo'n talentgroep; deze talenten presenteren zich jaarlijks op de slotpresentatie *Het Podium* in Theater de Meervaart. Tevens kunnen leerlingen deelnemen aan buitenschoolse talentgroepen op Aslan Muziekcentrum of aan de *Orient Connection*. Hierover meer in 1.2.5: *Lessen op Aslan Muziekcentrum*, waar ook verdere doorstroommogelijkheden ter sprake komen. Om aan deze groepen te kunnen meedoen moeten kinderen auditie doen.

Aslan zet talentscouts in om gericht kinderen in het vizier te krijgen die duidelijk talent lijken te hebben voor muziek en dans. Het betreft hier vakdocenten die de doorgaande leerlijn uitvoeren, maar ook andere deskundigen die vanuit Aslan Muziekcentrum als scout opereren.

### **1.2.3 Schoolgerelateerde activiteiten**

Bij scholen die de MTE-leerlijn volgen, bieden wij – als daar vanuit de school vraag naar is – de mogelijkheid om bijvoorbeeld een koor of orkest voor ouders, docenten of de buurt te organiseren of te begeleiden. Vaak neemt Aslan Muziekcentrum de kosten hiervoor voor zijn rekening, vanuit de gedachte dat het belangrijk is ouders, docenten en de buurt bij cultuureducatie te betrekken.

Ouders van leerlingen worden ook op andere manieren betrokken bij de muziekbeoefening van hun kinderen. Uiteraard door hen te stimuleren de voorstellingen van hun kinderen bij te wonen maar ook door ze te vragen mee te werken aan een productie (deelnemen aan de voorstelling of op de achtergrond, zoals hulp bij schminken of maken van kleding).

### **1.2.4 Verbinding met voortgezet onderwijs**

De doorgaande leerlijn die Aslan in het primair onderwijs inzet – de *Muziek Talent Express* – wordt doorgetrokken naar het voortgezet onderwijs met de *Music M Express*. Deze multimediale leerlijn is speciaal ontworpen voor de onderbouw van het vmbo. Deze leerlijn is binnen een app ontwikkeld, zodat leerlingen hiermee ook thuis verder aan de slag kunnen. Onderdelen als bandcoaching, songwriting en digitale media (werken met het softwareprogramma Ableton) staan centraal. Deze app – waarvan de ontwikkeling gefinancierd is door het Fonds voor Cultuurparticipatie, samen met het Prins Bernhard Cultuurfonds – wordt nu gebouwd en zal het laatste kwartaal van 2016 getest gaan worden. Een werkgroep met experts kijkt mee om Aslan van advies te voorzien.

Onder het convenant dat muzikeducatie regelt door middel van het Basispakket Kunst- en Cultuureducatie valt ook het vmbo. In de praktijk komt hier erg weinig van terecht en benutten vooral havo-/vwo-opleidingen de muzikeducatie. De door Aslan ontwikkelde app biedt nu betere mogelijkheden voor het vmbo.

Voor het voortgezet onderwijs heeft Aslan Muziekcentrum voorts diverse projecten zoals de *Artiestenkaravaan* (een halve of hele dag uiteenlopende workshops als rap, werelddans, streetdance, wereldzang en percussie), diverse workshops van 4 - 10 weken (dans, zang, percussie, zang, rap, popband) of activiteiten op verzoek (bijvoorbeeld 8 weken gitaarles). Deze activiteiten worden betaald met vouchers of vergelijkbare gelden (zoals CJP) of door de scholen zelf bekostigd.

### **1.2.5 Lessen op Aslan Muziekcentrum**

Op de locatie van Aslan Muziekcentrum in Amsterdam West worden zowel in groepsverband als individueel muzieklessen aangeboden voor kinderen vanaf 2 jaar. Aslan biedt een unieke combinatie van lessen in (klassieke) westerse muziek (zoals viool, piano, gitaar), muziek en dans uit het Midden-Oosten en de omliggende gebieden (zoals saz, darbuka, ud, ney, Roma-dans) en overige muzikale tradities (bijvoorbeeld djembé, werelddans).

Aslan Muziekcentrum geeft les op alle niveaus – van pure beginner tot het hoogste niveau. Talentvolle leerlingen kunnen deelnemen aan diverse talentgroepen: *Voices of Aslan* (vocaal), *Moves of Aslan* (dans), *Sounds of Aslan* (popband), *Classics of Aslan* (klassiek) en een percussiegroep. Bij al deze groepen (op *Classics of Aslan* na) gaat het, gedachtig de interculturele aanpak van Aslan, om ‘wereldmuziek’: alle stijlen zijn mogelijk. De talentgroepen zijn op dit moment bedoeld voor leerlingen van 8-12 jaar maar met ingang van cursusjaar 2016-2017 wordt de bovengrens opgetrokken naar 18 jaar. Tevens wordt het onderwijs dan uitgebreid van 1 naar 2 uur per week: 1 uur praktijkles, 1 uur theorieles. De talentgroepen komen allemaal op vrijdag bij elkaar, waardoor onderlinge samenwerking mogelijk is.

Elk jaar wordt het cursusjaar in juni groots afgesloten met een optreden van alle leerlingen in Theater de Meervaart. De leerlingen treden individueel of met hun groep op en laten zo aan ouders, familie en vrienden zien welke ontwikkeling ze het afgelopen jaar hebben doorgemaakt. Bovendien maken ze mee hoe het is om in een echt theater te staan en voor een volle zaal op te treden.

Al dan niet doorstromend vanuit de talentgroepen kunnen leerlingen zich bekwamen aan de *Aslan Academie*. Hier bereiden wij jongeren voor op de professionele praktijk – met als bijkomende ambitie dat zij een rolmodel kunnen zijn voor jongeren met eenzelfde of vergelijkbare culturele achtergrond. Het doel is om deze talentvolle leerlingen middels een intensief traject van 3,5 uur per week verder te stimuleren in hun dans-, theater- en muzikontwikkeling en ze naar Nederlandse podia te brengen. Tijdens dit traject ontwikkelen de deelnemers zich van amateur tot semiprofessionaal. Daartoe volgen ze ook masterclasses en bezoeken zij concerten en podia. Dit opleidingstraject heeft niet een specifiek wereldmuziek-karakter. Wie bijvoorbeeld viool speelt en zich voorbereidt op een studie aan een conservatorium, kan hier ook goed terecht. Wel wordt altijd aandacht besteed aan etnische traditionele muziek.

De Academie is voor kinderen/jongeren tussen 8 en 18 jaar; hun ouders worden actief betrokken in het traject. De deelnemers worden op de scholen of binnen de muzieklessen op Aslan zelf gescout maar ook eigen aanmelding is mogelijk. Uiteraard dient wel altijd auditie gedaan te worden.

De Aslan Academie telt nu 60 leerlingen maar streeft naar op termijn 100 musici en dansers. De deelnemers worden tijdens hun studie voorbereid op theatrale presentatie. De groepen presenteren zich middels optredens in o.a. Theater de Meervaart, Bijlmer Parktheater, Nationale Opera, Conservatorium van Amsterdam en Codarts Rotterdam. Aslan werkt samen met het ROC en Conservatorium van Amsterdam, evenals met diverse dans- en theateropleidingen, om doorstroom elders inzichtelijk en mogelijk te maken.

Een bijzondere positie heeft de *Orient Connection*. Deze groep vormde meer dan twee decennia geleden de basis voor wat Aslan Muziekcentrum nu is. Het is een podiumgerichte groep die zich richt op de traditionele muziek en dans van Anatolië/Klein-Azië, het Midden-Oosten en de Balkan. De groep kent vier leeftijdscategorieën, beginnend met een leeftijd van 4 jaar. Het niveau varieert van beginners tot conservatoriumniveau. Er is een zeer hechte relatie met de ouders van de leerlingen. Meer dan de helft van de kinderen die hier beginnen hebben ouders die zelf deelnemer waren (of zijn) van de *Orient Connection*.

Het moge duidelijk zijn: ook buitenschools stromen de leerlingen goed door bij Aslan. Waar veel leerlingen stoppen met muziekles in de leeftijdsfase van 12/13 jaar, weet Aslan deze doelgroep aan zich te binden door een combinatie van factoren: de diversiteit die mogelijk is bij de keuze van muzieklessen (ook niet-westerse instrumenten, waardoor leerlingen zich kunnen identificeren met hun instrument), het community-gevoel dat Aslan kan creëren door teamweekenden en gezamenlijke repetities en de persoonlijke aandacht voor elk kind en zijn of haar mogelijkheden. Vanuit *Orient Connection* stromen al gedurende 12 jaar leerlingen door naar Codarts Rotterdam. Vijf van deze bij Codarts afgestudeerden zijn teruggekomen als muziekdocent bij Aslan.

### **1.2.6 Training en coaching**

Aslan Muziekcentrum heeft de afgelopen 12 jaar veel ervaring opgedaan met het aanbieden van trainings- en coachingstrajecten voor vakdocenten en groepsleerkrachten, zowel op Aslan zelf als op locatie door heel Amsterdam, individueel of groepsgewijs. De trainingen variëren van een intensief programma van een jaar tot eendaagse trainingen.

Aan docenten voor Aslan Muziekcentrum stellen wij hoge eisen. Er zijn competentiemodellen ontwikkeld en potentiële docenten moeten een uitgebreid sollicitatieproces doorlopen, met onder andere praktijk-assessments. Voor muziekdocenten van de doorlopende leerlijn MTE geldt een intensief trainings- en coachingstraject met 6 vaste en diverse losse bijscholingsmomenten, 2 kijklessen, en individuele evaluaties per schooljaar. Vaste onderdelen zijn methodiek, didactiek, muziek uit diverse culturele tradities, uitwisseling en technische vaardigheden.

Ook onderling is er tussen MTE-docenten veel samenwerking, waarbij *best practices* gedeeld worden. Deze intensieve begeleiding stijgt uit boven de door de gemeente financieel ondersteunde begeleiding door het Concertgebouw; mede hierdoor stellen de scholen deze coaching erg op prijs.

Aslan is in de Kunstenplanperiode 2013-2016 begonnen met jaarlijkse uitwisselingsbezoeken aan een partnerinstelling in het buitenland. Met een eigen team van 20 muziekdocenten en zo'n 15 gasten uit het Nederlandse muziekveld werd in 2014 Diyarbakir (Turkije) bezocht en in 2015 Larache en Tétouan (Marokko). Voor 2016 staat een bezoek aan instellingen in Hongarije op het programma (voor leerinzichten in de leer methode van de componist en muziekpedagoog Zoltán Kodály in volksmuziek en Balkantradities). Deze praktijk van een jaarlijks uitwisselingsprogramma zal in de komende Kunstenplanperiode voortgezet worden. Bekostiging vindt plaats vanuit speciale fondsen, giften, opbrengsten van benefietavonden en een eigen bijdrage van de deelnemers.

De uitwisselingsbezoeken moeten de docenten van Aslan verrijken in hun lespraktijk doordat ze meer begrip en kennis krijgen van de achtergrond en cultuur van een deel van hun Amsterdamse leerlingen. Het biedt de docenten daarnaast de mogelijkheid de eigen didactiek (non-verbaal lesgeven) optimaal te kunnen oefenen. Omgekeerd krijgen de Aslan-docenten les van docenten van het conservatorium in de bezochte plaatsen, wat weer inzicht geeft in de daar heersende lesstijlen.

In 2017 wil Aslan Muziekcentrum een eenjarige opleiding aanbieden aan muziekdocenten op Amsterdamse basisscholen (uitgangspunt: 30 docenten per jaar), naast de trainingsprogramma's die er al zijn. Onderdelen van dit programma zijn: wekelijks les in wereldmuziek (op Aslan Muziekcentrum), pedagogiek, didactiek, praktijk (stage) en uitwisseling. Wij merken dat hier behoefte aan is, door de vele vragen naar meer ervaringsgericht onderwijs voor kinderen met een bi-culturele achtergrond. Bovendien: er is een groot tekort aan muziekdocenten in Amsterdam (en nationaal), althans: aan muziekdocenten die de doorlopende leerlijn kunnen doceren.

Een andere training is op locatie: op pabo's, conservatoria, cultuurcentra e.d. waarbij de deelnemers kennismaken met de 'Aslan-methode' van non-verbaal muziekonderwijs. Doorgaans betreft dit eendaagse trainingen. Voor de komende jaren wordt hierbij uitgegaan van 200 deelnemers per jaar.

Mede naar aanleiding van onderzoek waaruit blijkt dat de rol van de groepsleerkracht en de relatie met de muziekdocent verbeterd kunnen worden, willen wij groepsleerkrachten op scholen meer gaan bieden dan de co-teaching (samen lesgeven met de muziekdocent) en coaching die ze nu krijgen. Deze nieuwe vorm betreft een totaalpakket van onderschoolse en naschoolse training.

Ten slotte kunnen informele vormen van coaching genoemd worden. Zo helpt Aslan icc'ers (icc: interne cultuurcoördinator) op scholen regelmatig met het ontwikkelen van een visie op cultuureducatie, zeker nu er sprake is van verbreding van het aanbod naar meer disciplines.

### 1.3 Samenwerkingsverbanden

Aslan Muziekcentrum is lid van MOSA (Muziek op school in Amsterdam), opgericht bij de invoering van het Basispakket Muziekeducatie. Hierin zijn, naast Aslan Muziekcentrum, Muziekschool Amsterdam, Muziekschool Amsterdam-Noord, Muziekcentrum Zuidoost, het Leerorkest en het Concertgebouw vertegenwoordigd.<sup>3</sup> Daarnaast is Aslan lid van Amuze (Amsterdamse Muziekeducatie) en AMA (Alliantie Muziekeducatie Amsterdam). Uiteraard is er samenwerking met Mokka (Expertisenetwerk Cultuureducatie). Er is voorts een aantal partners in de doorgaande leerlijn *Muziek Talent Express* opgenomen, waaronder het Nationaal Ballet en De Nationale Opera. Ook werkt Aslan nauw samen met het Concertgebouw in de naschoolse coaching voor groepsdocenten. In het kader van de Aslan Academie is er samenwerking met conservatorium Codarts Rotterdam, het Conservatorium van Amsterdam, ROC, 5 o'clock class (Theaterschool), Theater de Meervaart, A'DAM Music School en het Jongerencultuurfonds. De banden met het Fonds voor Cultuurparticipatie, het Prins Bernhard Cultuurfonds, LKCA en SKVR zijn zeer goed te noemen.

### 1.4 Positie binnen kunst- en cultuureducatie in Amsterdam en nationaal

Binnen Amsterdam is Aslan Muziekcentrum een van de aanbieders van het basispakket en bedient nu 23 scholen (waaronder 1 school voor speciaal onderwijs). Tevens weten andere scholen (primair en voortgezet onderwijs) en instellingen ons te vinden voor workshops, studiedagen, trainingen en tal van andere projecten en activiteiten op het gebied van dans, muziek en theatrale vorming. Daarnaast geeft Aslan in Amsterdam trainingen op conservatoria en pabo's en bij diverse onderwijscoöperaties.

Ook buiten Amsterdam heeft Aslan naam gemaakt als vernieuwend kenniscentrum op het gebied van muziekeducatie. Zo is er samenwerking met Gehrels Muziekeducatie, Conservatorium Maastricht en Conservatorium Tilburg, Marnix Academie Utrecht en diverse andere partijen. Aslan wordt geroemd om de diversiteit in de workshops (wereldmuziek en dans), maar ook om de aanpak binnen het muziekonderwijs: activerend en non-verbaal. In het zelf ontwikkelen van leermiddelen – zoals de *Kaartenkist* en *Notenboom* voor de leer van muzieknoten – is Aslan uniek en zeer succesvol gebleken. En uiteraard is er het kloeki boek waarin de gehele MTE-methode is vastgelegd: *Muziek Talent Express – lesmateriaal uit de doorlopende leerlijn muziek voor de muziekdocent op de basisschool* (2015).

De trainingen op ons centrum die maandelijks gegeven worden, zijn druk bezocht (met ook cursisten uit België). De activiteiten van het Aslan Ontwikkelcentrum op het gebied van training en coaching en de voorgenomen uitbreiding hiervan werden reeds genoemd in 1.2.6: *Training en coaching*.

### 1.5 Innovatie en ontwikkeling

Innovatie en ontwikkeling: het zijn centrale begrippen in de wijze waarop Aslan Muziekcentrum vormgeeft aan cultuureducatie. Leerlijnen, leermiddelen, non-verbale activerende educatie, training en coaching: op al deze gebieden heeft Aslan Muziekcentrum nieuwe wegen ingeslagen – en met succes: al jaren weten tal van individuele docenten, onderzoekers, uitvoerende musici en kunstzinnige en culturele instellingen ons te vinden waar het gaat om vragen van muziekeducatie in de huidige samenleving.

Er zijn de lesmethoden die door Aslan ontwikkeld zijn, om ze nog eens op te sommen: de *Muziek Talent Express* (waarvan de methode niet alleen in boekvorm maar ook in het digitaal domein uitgebracht is), de *Muziek Theater Express*, de *Dans Talent Express*, een muziekmethode voor het speciaal onderwijs, *Aslan Musical* en de *Music M Express* (in hand-out en op app). Daarnaast maakte Aslan de pakketten *Op Muziek kun je Rekenen* en *Muziek is een Taal*, die binnen of buiten de leerlijn MTE te gebruiken zijn. Het gaat hierbij om ondersteuning bij taal en rekenen middels specifieke muzieklessen met aandacht voor taal (frasering, articulatie, expressie) en rekenen (vorm, tafels rappen, etc.).

---

<sup>3</sup> Een gezamenlijke verklaring van MOSA betreffende ambities voor de Kunstenplanperiode 2017-2020 wordt separaat meegezonden.

Op leerlijnen binnen andere disciplines en de samenwerkingsverbanden die hiervoor eventueel gewenst of nodig zijn, beraden wij ons intern. Wij willen in dit opzicht ook vasthouden aan de Aslan-methode van ontwikkelen: als we signalen krijgen dat er ergens behoefte aan is, ontwikkelen we dit eerst in het klein, doen een pilot, stellen bij, testen en pas als iets daadwerkelijk functioneert, bieden we dit breder aan.

Maar dat we succesvol zijn in het ontwikkelen en implementeren van leerlijnen en in innovatieve vormen van coaching – we beseffen het, temeer daar we hiervoor steeds meer waardering en erkenning krijgen. En we staan niet stil: we blijven steeds inspelen op nieuwe behoeftes en nieuwe vragen. Aslan wil zich de komende jaren daarom nadrukkelijk óók profileren als een trainings- en ontwikkelcentrum op het gebied van cultuureducatie.

#### **1.5.1 Meerjarig monitoring- en evaluatietraject**

Aslan Muziekcentrum heeft de ambitie educatie van uitstekend niveau te bieden. Het ontwikkelen van nieuwe leerlijnen en andere onderwijsvormen vindt weliswaar plaats in samenwerking met vragende partijen, dat neemt niet weg dat evaluatie ervan zinvol is, vooral wanneer deze ook door een externe partij wordt uitgevoerd. Om de vinger in dit opzicht aan de pols te houden werkt Aslan al vijf jaar samen met onderzoekers van het Lectoraat Kunst- en Cultuureducatie van de AHK. Van 2011 tot 2013 is door hen monitoring- en evaluatieonderzoek gedaan naar de *Muziek Talent Express*.<sup>4</sup> Vanaf 2014 richt het onderzoek zich op de ontwikkeling van het leerlingvolgsysteem voor muziek en op de co-teaching van vakleerkrachten muziek en groepsleerkrachten. Het Fonds voor Cultuurparticipatie financiert dit onderzoek.

#### **1.5.2 Vooruitblik**

Aslan Muziekcentrum is – de naam zegt het al – tot bloei gekomen als een centrum voor muziekeducatie. We zijn door een realistische, vraaggerichte aanpak gekomen waar we nu zijn. Deze groei heeft te maken met de vernieuwende wijze van muziekeducatie van Aslan, met veel nadruk op de interculturele werkwijze, alsook met de wijze waarop wij ‘moeilijk bereikbare’ doelgroepen in Amsterdam West en Nieuw-West hebben weten te bereiken. Aslan voorziet duidelijk in een behoefte en wil de eigen manier van educatie de komende jaren uitbouwen. In kwantitatieve zin (MTE en andere leerlijnen op meer scholen aanbieden, meer leerlingen in het buitenschoolse aanbod) en in kwalitatieve zin (uitbreng van de leerlijn theater, onderzoek naar andere disciplines, verbreding van het aanbod van coaching en training).

Wij hebben er alle vertrouwen in dat wij op deze manier de komende Kunstenplanperiode een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de kunsteducatie in Amsterdam en daarbuiten.

*“Aslan Muziekcentrum is de plek waar ik jarenlang lessen heb gevolgd en met ondersteuning van mijn begeleider, mij heb kunnen ontwikkelen van leerling naar docent.”*

Aylin Akdag, dansdocent Aslan Muziekcentrum

## **2. Zakelijke kwaliteit**

### **2.1 Toelichting op de begroting**

In zakelijk opzicht bevindt Aslan Muziekcentrum zich altijd in een spanningsveld tussen twee polen. Enerzijds is er de wens topkwaliteit te leveren en toch laagdrempelig te zijn, ook in financieel opzicht, anderzijds is er de noodzaak een robuuste financiële positie te behouden: Aslan moet ook op lange termijn kunnen voortbestaan. De balans kan alleen gevonden worden door kostenefficiënt te werken (zonder aan kwaliteit in te leveren). Om maar wat te noemen: onze docentkosten zijn relatief laag, ons gebouw is sober ingericht, we kunnen rekenen op vele vrijwilligers en onze medewerkers steken de handen ook uit de mouwen bij klussen die buiten hun directe functie liggen. Op die manier is het mogelijk te komen tot een gezonde bedrijfsvoering met behoud van onze identiteit en manier van werken.

We noemden hierboven al de Aslan-methode van ontwikkelen: eerst ideeën voor een methode, nieuwe leermiddelen of vormen van samenwerking ontwikkelen, daarna testen in de praktijk, en dan pas ermee naar buiten treden of ze opnemen in een officieel ondernemingsplan. Dat doen we op eigen kosten. Of we

<sup>4</sup> [http://www.aslanmuziek.nl/wp-content/uploads/2016/02/AHK\\_Muziekeducatie\\_binnenwerkDEFWEB.pdf](http://www.aslanmuziek.nl/wp-content/uploads/2016/02/AHK_Muziekeducatie_binnenwerkDEFWEB.pdf)

organiseren een buurtzang of ouderenkoor, ook hier zonder dat er inkomsten tegenover staan. Kortom: we doen wat we belangrijk vinden – maar houden de zakelijke kant in het oog.

#### *Een ander pand*

Het pand waarvan Aslan Muziekcentrum nu twee etages huurt (circa 600 m<sup>2</sup>) is een voormalig schoolgebouw, in eigendom van Stadsdeel West. Al jarenlang bruist het hier van de activiteiten en kun je er de klanken uit vele culturen horen. Maar door de groei van de activiteiten lopen we tegen de beperkingen van het pand aan: er zijn gewoonweg te weinig ruimtes om alle lessen en bijeenkomsten goed te organiseren (zo moeten medewerkers regelmatig tijdelijk hun werkkamer afstaan omdat deze nodig is als lesruimte). Dit ruimtetekort wordt helemaal nijpend als we de plannen voor de komende Kunstenplanperiode daarbij betrekken. Dat kan twee dingen betekenen: verhuizen naar een groter pand of het betrekken van een tweede locatie.

Precies tijdens het opstellen van dit ondernemingsplan lijkt het erop dat de tweede optie gerealiseerd kan worden: we kunnen een pand huren aan de Laan van Spartaan. Het pand is 1060m<sup>2</sup>, zeker niet groot genoeg als vervanging van de huidige locatie, maar op dit moment voldoende als aanvulling.

Meer ruimte betekent: betere mogelijkheden voor lessen, niet alleen voor muziek maar zeker ook voor dans en theater, meer kansen voor de talentbands, goede ruimtes voor de coaching en trainingen, een eigen plek voor de Aslan Academie en *Orient Connection*. En heel belangrijk: eindelijk een goede ruimte voor presentaties. Het pand dat wij nu op het oog hebben, voldoet aan een lang gekoesterde wens: een eigen theaterzaal. Zoals uit de beschrijving van de activiteiten blijkt, maakt bij Aslan Muziekcentrum de voorbereiding voor podia-optredens in veel lessen en trainingen een belangrijk deel uit van het curriculum. Verder hebben we regelmatig presentaties aan ouders en een breder publiek. In veel gevallen zal de theaterzaal van het beoogde pand hiervoor uitstekend kunnen dienen.

Daarnaast kunnen onze MTE-scholen hiervan gebruik maken: zij zoeken voor de uitvoering van hun musical of andere presentaties vaak naarstig naar een geschikte ruimte. Ook voor andere scholen of organisaties zou deze zaal een heel passende optie zijn. Niet onbelangrijk: op deze manier kan Aslan ook nog het aandeel eigen inkomsten ophogen. Uiteraard blijft de samenwerking met Theater de Meervaart en Podium Mozaïek voor grootschalige optredens bestaan.

#### **2.1.1 Uitgangspunten voor de begroting 2017-2020**

Bij de begroting voor de komende Kunstenplanperiode is uitgegaan van de volgende activiteiten en aantallen (steeds per jaar):

- Vanaf 1 januari 2017 worden met MTE op 40 scholen 8800 leerlingen bereikt
- Op 20 scholen is er begeleiding van een talentband (orkest, band en koor) voor 200 leerlingen
- Op 20 scholen worden naschoolse lessen verzorgd voor 200 leerlingen (instrumentale privé- en groepslessen)
- Op 50 scholen worden binnen- of buitenschoolse activiteiten georganiseerd/begeleid
- De huidige pilot MME op het vmbo en vo wordt uitgebreid naar 5 scholen
- Op 20 scholen krijgen 8 leerkrachten per school coaching
- Op Aslan Muziekcentrum krijgen 630 leerlingen muziekles
- Op Aslan Muziekcentrum nemen 60 (oplopend naar 100 aan het einde van de Kunstenplanperiode) leerlingen deel aan de Aslan Academie
- 30 muziekdocenten zullen een intensieve jaartraining volgen
- 200 muziekdocenten zullen een eendaagse training volgen

Hieronder zullen de verschillende posten van de begroting kort toegelicht worden.

#### **2.1.2 Kosten**

##### *Personeelskosten*

De uitbreiding van 23 naar 40 MTE-scholen leidt tot een toename van € 192.000 in de docentenkosten ten opzichte van de begroting 2016. De groei van het aantal leerlingen op Aslan Muziekcentrum van 375 in 2015 naar 690 (inclusief 60 Academie leerlingen) impliceert een ophoging van docentenkosten met € 216.800. Voor coördinatie en verdere ontwikkeling van coaching van groepsleerkrachten nemen wij 0,5 fte (€ 30.000) op in de begroting. De totale toename in docentenkosten komt derhalve op € 438.800. Verder wordt de functie coördinatie buitenschoolse activiteiten met 0,4 fte uitgebreid, en die van financiële administratie met 0,2 fte, wat tot een verhoging van € 41.000 leidt. Voor de uitbreiding van de functiemedewerker marketing en communicatie



wordt € 25.000 gerekend. De totale verhoging van personeelskosten 'organisatie' bedraagt derhalve € 66.000. Voor de overige personele bezetting wordt geen uitbreiding verwacht.

#### *Huisvestingskosten*

Hierboven werd duidelijk gemaakt waarom een grotere of tweede locatie hard nodig is. Het zal duidelijk zijn dat hierdoor de post huisvestingskosten voor de komende jaren aanzienlijk opgehoogd dient te worden. Het is nog niet zeker of de keuze op het nu beoogde pand zal vallen maar in ieder geval wordt voor nieuwe huisvesting jaarlijks extra € 150.000 opgenomen en € 35.000 extra voor (tweede) pandbeheer.

#### *Kantoorkosten*

Er is sprake van een verdubbeling van de kantoorkosten. Voor de duidelijkheid: dit is niet omdat er wellicht een tweede pand in gebruik genomen gaat worden. Het is terug te voeren op een uitbreiding van de activiteiten.

#### *Uitvoeringskosten*

De uitvoeringskosten nemen met € 67.083 toe. De kosten voor instrumenten liggen € 21.100 hoger in verband met de toename in leerlingen (binnen- en buitenschools) en talentgroepen. De uitbreiding van de activiteiten leidt tot een ophoging van verdere uitvoeringskosten van bijna € 46.000. Het betreft vervaardiging lesmateriaal / composities / arrangementen, productiekosten ontwikkelcentrum, bijscholing MTE-docenten en reiskosten.

#### *Voorstellingskosten*

De voorstellingskosten nemen aanzienlijk toe met € 33.420, wat vooral te wijten is aan de inrichting van een theaterzaal in het nieuwe gebouw (apparatuur voor geluid, licht en beeld).

#### *Communicatie- en marketingkosten*

Er is binnen de communicatie- en marketingkosten sprake van een verschuiving in de hoogte van de diverse posten. Dit heeft vooral te maken met de veranderingen in communicatiemedia: online activiteiten en social media zijn steeds belangrijker geworden.

### **2.1.3 Baten**

#### *Directe inkomsten*

De opbrengsten van scholen en cursisten zijn proportioneel vergroot met de toename van het aantal lessen. Maar als op de basisscholen de bekostiging van lessen in groep 8 in het schooljaar 2017/2018 plaats moet vinden vanuit het Basispakket Kunst- en Cultuureducatie, nemen de inkomsten vanuit de MTE-scholen af: gegeven de vaste jaarlijkse subsidie in het Kunstenplan staat hier geen bijbehorende verhoging van het budget tegenover.

#### *Fondsen*

Door de meerkosten van docenten bij opname van de groepen 8 in het basispakket, worden de inkomsten uit fondsen voor 2018 en latere jaren hoger geraamd. Het is namelijk niet te verwachten dat alle scholen zelf deze kosten voor hun rekening nemen.

#### *Subsidies*

De subsidie vanuit het Kunstenplan is verhoogd in overeenstemming met de doelstellingen de MTE van 23 naar 40 scholen uit te breiden, het aantal buitenschoolse muzieklessen tot minimaal 10% van alle MTE-leerlingen te verhogen, ruimere huisvesting te realiseren en een betere begeleiding van toptalent te bieden.

### **2.2 Inkomstenbronnen**

Over de afgelopen vier jaar waren de inkomsten van Aslan Muziekcentrum gemiddeld als volgt verdeeld:

18%	bijdrage scholen
10%	bijdrage cursisten
6%	inkomsten uit verkoop en private middelen
	<i>Totaal 34% eigen inkomsten</i>
38%	bijdrage gemeente Kunstenplan
4%	bijdrage gemeente pilot cultuurparticipatie
24%	bijdrage landelijke fondsen
	<i>Totaal 66% subsidies en fondsen</i>

De eigen inkomstenbronnen voor de periode 2017-2020 zijn onder te brengen in drie categorieën:

#### *Inkomsten via scholen*

Aslan Muziekcentrum heeft het educatieve aanbod altijd afgestemd op de vraag van de scholen en het gewenste niveau in de ontwikkeling van de leerlingen. Het basispakket van de gemeente Amsterdam wordt dan aangevuld door een bijdrage van de school om zo de langlopende leerlijn en, indien van toepassing, een talentband mogelijk te maken. Deze financiële bijdrage is ook een tastbare uitdrukking van de wens van de school om hoogwaardige kunst- en cultuureducatie aan haar leerlingen aan te bieden.

#### *Cursisteninkomsten*

De belangstelling voor muziek-, dans- en theaterlessen<sup>5</sup> op Aslan Muziekcentrum groeit gestaag, vooral omdat Aslan de reputatie heeft de lessen goed te laten aansluiten op de eigen beleving van de leerling. Muzieklessen op Aslan Muziekcentrum is relatief goedkoop, de tarieven liggen bijvoorbeeld 40% lager dan bij de meeste vergelijkbare instellingen. Op deze manier proberen wij ons buitenschoolse aanbod betaalbaar te houden voor onze gehele doelgroep.

#### *Inkomsten uit verkoop en private middelen*

Aslan verkrijgt eigen inkomsten uit de verkoop van het leerboek en van trainingen. Mocht de beoogde tweede locatie in gebruik worden genomen, kan wellicht verhuur van de theaterzaal ook eigen inkomsten genereren.

### **2.2.1 Risico's en maatregelen**

#### *Inkomsten via scholen*

De uitbreiding van het aantal MTE-scholen van 23 naar 40 brengt een forse toename in docentkosten met zich mee, waar geen evenredige toename in scholeninkomsten tegenover zal staan. De huidige scholen die met Aslan samenwerken willen graag ook les in groepen 1, 2 en 8 en dragen hiervoor financieel bij. De nieuwe scholen zullen dit, mochten ze ook kiezen voor deze uitgebreide versie, niet allemaal kunnen. Uitbreiding van het aantal scholen van Aslan kan dus, verhoudingsgewijs, een daling in eigen inkomsten veroorzaken. Wij streven ernaar de meerkosten die hieruit ontstaan, te compenseren met additionele inkomsten van fondsen.

#### *Cursisteninkomsten*

Hoewel het aantal cursisten toeneemt en hierdoor ook de inkomsten uit cursusgeld stijgen, blijft volledige dekking van de buitenschoolse leskosten vanuit de leselden niet mogelijk. Uit publieksonderzoek blijkt dat 50% van onze doelgroep moeite heeft met betaling van het cursusgeld, en door de gevolgen van de economische crisis is deze situatie er alleen maar slechter op geworden. Veel van onze leerlingen komen niet in aanmerking voor een bijdrage van het Jongerencultuurfonds omdat het inkomen van hun ouders nét boven grens van 120% van het minimumloon ligt.

#### *Fondsenwerving*

Wij realiseren ons dat, nu wij een vaste aanbieder van muziekeducatie in Amsterdam zijn geworden, er het risico is dat de inkomsten vanuit fondsen zullen afnemen: fondsen zijn minder bereid zijn om in lopende activiteiten te investeren dan in de ontwikkeling van nieuwe initiatieven, zoals dat met de ontwikkeling van ons educatief aanbod de voorgaande jaren het geval was. (Bovendien gaan de fondsen ervan uit dat de toegenomen kosten voor de uitvoering van het basispakket, door de jaarlijkse uitbreiding van het aantal deelnemers, automatisch leiden tot verhoging van gemeentelijke inkomsten – quod non.)

Toch verhogen wij de post 'nog te werven overig' van € 20.000 naar € 55.000. Wij vertrouwen daarbij op de waarde van onze unieke interculturele aanpak waarmee wij succesvol de groepen bereiken die in alle beleidsnota's worden betiteld als 'zeer moeilijk benaderbaar' en 'potentieel xxxx' waarbij xxxx vervangen kan worden door tal van negatieve kwalificaties. En op de waarde die onze methoden blijken te hebben voor de muziek- en ruimer: cultuureducatie in het algemeen en in brede kring. Daarnaast willen wij een eventuele terugloop in fondsinkomsten deels ondervangen door nieuwe inkomsten via sponsoring, donaties en crowdfunding. Plannen hiervoor zijn in ontwikkeling. Omdat de haalbaarheid nog niet bewezen is, zijn we behoedzaam in het opnemen van een bedrag dat we via deze weg kunnen realiseren.

---

<sup>5</sup> Theaterlessen worden al wel op Aslan Muziekcentrum zelf gegeven.

### *Docenten en de DBA*

Met de invoering van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) is het inhuren van vakdocenten risicovoller geworden. Bij veel werkzaamheden voor dezelfde opdrachtgever is het verplicht iemand als werknemer in dienst te nemen, hetgeen financieel nadelig kan zijn voor de opdrachtgever. Hiervoor zouden frictiekosten-bijdragen een oplossing kunnen zijn. Hiervoor is echter geen bedrag in de begroting opgenomen. Aslan Muziekcentrum heeft op basis van de voorbeeldovereenkomst voor kunst- en cultuureducatie van de belastingdienst zijn overeenkomsten met de vakdocenten aangepast.

### **2.3 Verhoging eigen inkomsten**

Voor een toename van de eigen inkomsten zijn er diverse opties:

#### *Commerciële activiteiten*

Aslan Muziekcentrum staat positief ten aanzien van de kansen die er liggen op het gebied van *cultural business modelling* (het op meer zakelijke leest schoeien van een culturele instelling). Tegelijkertijd realiseren wij ons dat het politieke en economische klimaat in Nederland betreffende bestedingen in de kunst- en cultuursector in negatieve zin veranderd is. Aslan biedt bedrijven al de mogelijkheid van *energizers* en teambuilding -activiteiten door middel van muziek- en dansworkshops. Wij onderzoeken in hoeverre wij deze activiteiten actiever in de markt kunnen zetten.

#### *Sponsoring*

Hierboven werden al sponsoring, donaties en crowdfunding genoemd als mogelijke additionele inkomstenbron – maar werd ook gewezen op de vragen omtrent haalbaarheid. In ieder geval heeft Aslan een aantal bekende artiesten geworven als ambassadeurs, in de hoop hiermee meer sponsorgelden binnen te halen. Belangrijk is verder dat er in 2016 weer een medewerker voor marketing en communicatie is aangesteld. Dit verhoogt de kans op nieuwe of extra inkomstenbronnen.

#### *Cursisten*

Verhoging van de lesgeelden is voor een groot deel van onze doelgroep geen haalbare kaart: een aanzienlijk deel van onze leerlingen zou geen lessen meer kunnen volgen wanneer de prijzen verhoogd worden. Als positief punt kan opgevoerd worden dat naar verwachting de huidige pilot cultuurparticipatie in de stadsdelen Nieuw-West en West in de komende Kunstenplanperiode gecontinueerd zal worden, wat Aslan Muziekcentrum een bijdrage van ongeveer € 100.000 per jaar zal opleveren. Daarnaast ziet Aslan mogelijkheden de doelgroep boven 21 te vergroten door het vasthouden van onze leerlingen naarmate zij ouder worden. Dit is een langetermijnproces.

#### *Scholen*

Aslan biedt, zoals uit de eerdere bespreking van activiteiten blijkt, scholen voor het basisonderwijs naast het MTE-aanbod ook diverse naschoolse en buitenschoolse trajecten. Hiermee kunnen wij scholen tonen hoe hoog onze kwaliteit is en hebben wij nieuwe scholen bereid gevonden via ons het basispakket aan te vragen. Daarnaast zijn wij met onze pilot *Music M Express* bezig om de overgang naar het voortgezet onderwijs muzikaal zo in te richten dat leerlingen muzikles blijven volgen. Met de app die in het kader van deze pilot ontwikkeld wordt, kunnen jongeren hun eigen muziek en eigen prestaties delen. Deze vorm, die aansluit op het concept van *peer education*, maar dan digitaal, ziet er veelbelovend uit en biedt wellicht ook verdere mogelijkheden binnen het voortgezet onderwijs.

#### *Coaching vakdocenten*

De methodieken van Aslan zijn zeer populair. Door onze lesmethoden te onderwijzen aan muziek- en dansdocenten zullen wij ons meer als expertisecentrum gaan neerzetten en ook landelijk meer inkomsten uit deze activiteit verwerven. Dit zal gedurende het Kunstenplan 2017-2020 geleidelijk gebeuren.

In de begroting van 2016 is het percentage eigen inkomsten 28,4%. Voor de jaren 2017 en 2018 is dat 30,6% respectievelijk 28,8%. Voor de laatste twee jaren van het Kunstenplan is hetzelfde begroot als voor 2018.

### **2.4 Samenwerking in bedrijfsvoering**

Aslan Muziekcentrum werkt inhoudelijk en organisatorisch samen met talrijke instellingen (zie hiervoor 1.3 en hoofdstuk 4). De aard van de activiteiten van Aslan beperkt samenwerking op het gebied van zakelijke bedrijfsvoering. Ook de huisvesting biedt in dat opzicht weinig tot geen mogelijkheden.

Met twee podia is er samenwerking in zakelijk opzicht. In Theater de Meervaart vinden diverse repetities en optredens plaats. Voor een deel gebeurt dit om niet, voor een deel berekent de Meervaart de kostprijs. Bij Podium Mozaïek biedt Aslan workshops en/of participatieconcerten aan.

Als andere vorm van zakelijke samenwerking kan een deel van de coaching-activiteiten genoemd worden. Aslan Muziekcentrum voert een deel van deze activiteiten momenteel uit als 'onderaannemer' van het Concertgebouw. In de komende periode willen wij ook dit deel in eigen hand gaan houden.

## **2.5 Innovatie en ontwikkeling zakelijke bedrijfsvoering**

Stichting Aslan Muziekcentrum werkt nu nog met het bestuur/directie-model. Dit betekent dat het beleid wordt vastgesteld door het bestuur, de overige aspecten van het bestuurlijk proces (voorbereiding en uitvoering van beleid) zijn in overwegende mate in handen van de directie. Het bestuur volgt de Code Cultural Governance. Nog in 2016 wil Aslan overstappen naar het raad van toezicht/dagelijks bestuur-model waardoor er een duidelijker scheiding van bevoegdheden en verantwoordelijkheden komt.

Sinds 2016 heeft Aslan een bedrijfskundige (met ervaring als directeur) in de functie van zakelijk leider in dienst.

In 2015 is besloten de interne werkwijze van Aslan Muziekcentrum verder te automatiseren. De leerlingen- en scholenadministratie worden hierdoor minder arbeidsintensief en tegelijkertijd kwalitatief verbeterd. De koppeling met de financiële administratie wordt verbeterd, waardoor ook hier de kwaliteit van werken toeneemt. De verminderde administratieve rompslomp biedt de mogelijkheid onze educatieve activiteiten fors uit te breiden zonder dat we voor de afhandeling veel administratieve uitbreiding nodig hebben. In 2016 wordt deze organisatieverbetering doorgevoerd, zodat Aslan Muziekcentrum in 2017 *leaner en meaner* de nieuwe Kunstenplanperiode in kan.

## **2.6 Visie op personeelsbestand en diversiteit**

Als er, naast kwaliteit van het cultuureducatieve aanbod, één aspect is dat bij Aslan Muziekcentrum hoog in het vaandel staat, is het wel diversiteit. Dit blijkt ook uit het personeelsbestand: de organisatie van Aslan Muziekcentrum bestaat uit een opvallend divers team.

Onze docenten zijn professionele musici en dansers die een muziek- en/of dansopleiding in Nederland, in een ander land, of in beide landen hebben afgerond. Een aantal behoort tot de nationale top van musici en docenten in Nederland op het gebied van wereld- en etnische muziek. De docenten kennen de westerse traditie en muziektheorie en bijna allen ook één of meer andere tradities. Ook vanaf 2017 staat het Aslan Muziekcentrum voor ogen het personeelsbestand zo divers mogelijk in te vullen ten behoeve van de aansluiting met ons leerlingenbestand.

Bij alle evenementen wordt gebruik gemaakt van de diensten van ouders en leerlingen die zich inzetten als vrijwilliger. De inzet van deze mensen is groot en het is bijzonder dat Aslan nooit om hulp verlegen zit.

Hierboven (2.2.1: *Risico's en maatregelen*) werd al gewezen op de gevolgen van de invoering van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA).

## **2.7 Meerjaren onderhoudsplan**

Momenteel heeft Aslan geen MOP omdat hiertoe, gezien de status van huurder, geen verplichting bestaat.

*"MTE is een mooi voorbeeld van een doorlopende leerlijn. Ik vind het heel goed als we dit soort initiatieven breed gaan delen, omdat het scholen en muziekprofessionals de mogelijkheid geeft om van elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen."*

Jantien Westerveld, directeur Méér Muziek in de Klas

## **3. Bereik**

Aslan Muziekcentrum biedt een verscheidenheid aan doelgroepen een breed kwalitatief aanbod met veel keuze. Met onze programma's op scholen en in onze locaties bereiken we bijna 9.000 mensen per jaar. Ook in marketing en communicatie zijn bij ons de 'beginzelen' van Aslan Muziekcentrum leidend. Wij geloven dat muziek- en dansbeoefening niet alleen iemands persoonlijke ontwikkeling verrijkt, maar tevens een belangrijke stap is op

weg naar een betekenisvolle deelname aan de multiculturele stad Amsterdam. Diversiteit is bij ons dan ook het uitgangspunt, wat terug te vinden is in onze publieksgroepen en de manieren waarop wij daarmee in contact proberen te komen en te blijven.

### **3.1 Beschrijving doelgroepen**

Aslan Muziekcentrum segmenteert zijn bereik in twee marktgebieden: binnenschoolse en naschoolse activiteiten (primair en voortgezet onderwijs) en buitenschoolse activiteiten (ouders, kinderen, jongeren, volwassenen).

#### **3.1.1 Scholen: binnenschoolse en naschoolse activiteiten**

##### *Primair en voortgezet onderwijs*

Van het binnenschoolse en naschoolse aanbod wordt 90% aangeboden op scholen in Amsterdam West en Nieuw-West. In deze stadsdelen zijn relatief veel wijken waarin sprake is van infrastructurele en maatschappelijke tekortkomingen.

##### *Code Culturele diversiteit*

Wij werken in buurten waar veel ouders laag opgeleid zijn en tot de lagere-inkomensgroepen behoren. Ook bestaat de bevolking in deze stadsdelen uit een grote variëteit aan culturen. We ontwikkelen lesprogramma's die rekening houden met de veelal dubbele (culturele) achtergrond van de leerlingen. We bieden voldoende ruimte voor wereldmuziek en werelddans. Ons scholenprogramma bestaat uit een kennismakend en projectmatig aanbod, en een verdiepend aanbod gebaseerd op lange leerlijnen. Vraaggericht werken is een belangrijk onderdeel van onze activiteiten en levert regelmatig nieuwe lesproducten op.

#### **3.1.2 Cursisten: buitenschoolse activiteiten**

##### *Ouders, kinderen, jongeren en volwassenen*

Wat betreft het buitenschoolse aanbod bereikt Aslan Muziekcentrum kinderen, jongeren, volwassenen en ouders in Amsterdam van diverse etnische en sociaal-economische herkomst. We bereiken in 2015 375 leerlingen. Zo'n driekwart van onze leerlingen zit in de leeftijdscategorie 2-18 jaar. Rond de 90% van de leerlingen woont in de stadsdelen West en Nieuw-West en bijna tweederde van de cursisten heeft roots buiten Nederland (met name Turkije en Marokko).

##### *Code Culturele diversiteit*

De leerlingen hebben een zeer verschillende etnische achtergrond en juist hierin zijn wij sterk, dat wij de verbinding tussen klassieke muziekles en interesse in etnische culturele muziek weten te realiseren. We bieden een aanbod met veel ruimte voor niet-westerse muziek en dans. Omdat Aslan Muziekcentrum podiumervaring van groot belang vindt, worden er door het centrum per jaar 130 optredens gepland, waarbij naar schatting 13.700 bezoekers worden bereikt. Het publiek is gemêleerd en bestaat uit bezoekers met verschillende culturele achtergronden die normaliter niet of nauwelijks culturele evenementen bezoeken. Festival Mudans is een voorbeeld van een groots concert in Theater de Meervaart waar alle leerlingen samen optreden. Naast de Meervaart werken wij samen met andere podia waar ook de diversiteit in Amsterdam herkenbaar is, zoals Podium Mozaïek.

### **3.2 Marketingdoelstellingen**

#### **3.2.1 Scholen: binnenschoolse en naschoolse activiteiten**

##### **Intensivering lange leerlijnen in het primair en voortgezet onderwijs**

Onze leerlijnen bieden veel ruimte voor de eigen wensen van de school en sluiten aan op het Basispakket Kunst- en Cultuureducatie. Door een tweejarige subsidietoekenning van het Fonds voor Cultuurparticipatie zijn we in het schooljaar 2015-2016 ook begonnen met een (digitale) leerlijn *Muziek M Express* voor de onderbouw van het vmbo. We doen dit in samenwerking met School2Care en Marcanti College.

##### *Bereik 2020*

Aslan Muziekcentrum wil de MTE-lessen voortzetten op de basisscholen waar we nu actief zijn. Daarnaast breiden we het aantal scholen met langlopende leerlijnen uit met 17 scholen. In het voortgezet onderwijs willen we de komende periode 5 scholen bereiken.

### *Strategie en werving*

Aslan Muziekcentrum onderhoudt intensieve contacten met de scholen. Voor de werving maken wij gebruik van ons uitgebreide netwerk met scholen, waarbij vooral de persoonlijke benadering wordt ingezet. Naast het persoonlijk contact zullen scholen ook online geïnformeerd worden via sociale media en digitale nieuwsbrieven. Op de scholen zelf zullen we ons fysiek als afzender van muziekeducatie beter zichtbaar maken, door middel van diverse communicatie-uitingen, om de verbinding met binnenscholen, nascholen en buitenscholen voor de leerlingen duidelijker te maken. Uiteraard blijven we de talentscouts inzetten om binnenschoolse leerlingen door te laten stromen naar het naschoolse en buitenschoolse programma. Daarnaast gaan we samen met (culturele) partners op zoek naar nieuwe multidisciplinaire projecten. Een voorbeeld hiervan is het houtwarmingproject (april 2016), waarbij Aslan Muziekcentrum samenwerkte met kunstenaars uit andere disciplines om kinderen van twee scholen (Wereldschool en Brede School Spaarndammerhout) via cultuureducatie te verbinden met elkaar en met hun nieuwe woonwijk.

### **Uitbreiding naschoolse activiteiten**

In de afgelopen jaren hebben we stevig ingezet op naschoolse activiteiten, waarbij we vooral de kwetsbare doelgroep proberen te bereiken voor wie muziek- en danseducatie vaak niet vanzelfsprekend is. Ons programma bestaat uit de naschoolse talentbands, kennismakingscursussen en instrumentale lessen. Speciale scouts selecteren talenten uit de scholen om deel te nemen aan talentbands of meteen door te stromen naar het buitenschoolse talentenprogramma. De gemeente Amsterdam heeft het mogelijk gemaakt om met een aanvullende subsidie van het project Stimulering Cultuurparticipatie (€ 100.000) de komende twee jaar extra te investeren in een naschools talentenprogramma in de buurt voor kinderen die onder het sociaal minimum leven.

### *Bereik 2020*

Aslan Muziekcentrum breidt het aantal naschoolse jaarcursussen op scholen uit tot 40 scholen en 400 leerlingen.

### *Strategie en werving*

Om de doelgroepen in de wijken te bereiken, zetten we vooral in op een persoonlijke werving met aanbod dicht bij hun belevingswereld. We werken daarbij actief samen met scholen, maar ook met partners en buurtorganisaties die de doelgroep al weet te vinden. De strategie is er vooral op gericht de omgeving van de kinderen te activeren. De school vormt daarbij het uitgangspunt.

### **Intensivering speciaal onderwijs**

Veel van onze docenten zijn gespecialiseerd om ook te werken in het speciaal onderwijs. Wij leveren voornamelijk maatwerk, afhankelijk van de behoefte van de school.

### *Bereik 2020*

Aslan Muziekcentrum wil komende jaren een extra aantal scholen in het speciaal onderwijs bereiken.

### *Strategie en werving*

Voor de werving maken wij gebruik van ons uitgebreide netwerk met scholen en zetten wij docenten in die al actief zijn in het speciaal onderwijs om nieuwe scholen te bereiken.

### **Uitbreiding co-teaching leerkrachten en training vakdocenten**

Aslan Muziekcentrum draagt met verschillende trainingsprogramma's bij aan het vergroten van deskundigheid van professionals, bijvoorbeeld met het co-teachingsprogramma voor leerkrachten. De training richt zich op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van vakdocent en leerkracht voor de muzikles in de klas.

De organisatie heeft met haar trainingen steeds meer een expertisefunctie gekregen in het muziekeducatieveld in heel Nederland. Door onze jarenlange samenwerking met verschillende scholen hebben we onze lesideeën en -vormen verder ontwikkeld en onderzocht. Wij werken voor onze trainingen van vakdocenten intensief samen met conservatoria en hogescholen in Nederland, zoals Codarts en Conservatorium van Amsterdam.

### *Bereik 2020*

We bereiken met onze leerkrachtrainingen 20 scholen met 160 groepsleerkrachten en met de docenttrainingen 230 vakdocenten.

### *Werving*

Aslan Muziekcentrum zet vooral in op persoonlijk contact met de doelgroep via workshops en werkbezoeken. We bereiken onze doelgroep via ons bestaande netwerk in het onderwijsveld. Ook brengen we onze programma's actief onder de aandacht in de vakmedia. We gaan daarnaast onderzoeken welke (nieuwe) producten zich lenen voor commercieel aanbod, zoals coaching voor professionals in heel Nederland. We werken daarbij actief samen met scholen en samenwerkingspartners.

### **3.2.2 Cursisten: buitenschoolse activiteiten**

#### **Uitbreiding en profilering talentontwikkeling**

De talentgroepen op de scholen blijken een goede brugfunctie te vervullen tussen binnen-, na- en buitenschools aanbod, specifiek voor de leerlingen die een lange leerlijn volgen. Om de keten van talentontwikkeling uit te breiden, hebben we naast de talentgroepen de Aslan Academie opgericht die, net als *Orient Connection*, bedoeld is voor zeer gemotiveerde leerlingen. We bereiken met onze talentprogramma's kinderen en jongeren van 8 tot 18 jaar. Hiervoor wordt samengewerkt met A'DAM Music School, Conservatorium van Amsterdam en 5 o'clock class. Binnen dit traject is er speciale aandacht om kinderen uit minder kapitaalkrachtige gezinnen te bereiken.

#### *Bereik 2020*

We bereiken 130 leerlingen voor onze talentgroepen en Academie, waarvan 30 leerlingen *Orient Connection*.

### *Werving*

Aslan Muziekcentrum ontwikkelt een merkenstrategie per talentprogramma en doelgroep (*Sounds of Aslan*, *Moves of Aslan*, etc.). De talentscouts blijven ingezet worden om talentvolle leerlingen te laten doorstromen naar het buitenschools aanbod. Ook via onze huidige leerlingen op onze locatie wordt actiever geworven voor de talentgroepen. De doelgroep wordt voor het overgrote deel bereikt via de ouders/verzorgers. Om de doorstroom van onze talentvolle leerlingen te bevorderen, zetten we in op een afgestemde mix van offline en online communicatie. Daarbij communiceren we vooral onze *unique selling points*: wereldmuziek en werelddans, samen muziek maken, aansluiting bij de culturele achtergrond van leerlingen, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, voorbereiding conservatorium.

#### **Publieksonderzoek en bereik nieuwe doelgroepen**

Aslan Muziekcentrum laat voor het binnenschoolse programma al uitvoerig onderzoek doen. Onderzoek voor het buitenschools programma wordt tot nu toe incidenteel uitgevoerd, maar krijgt de komende tijd een prominenter plaats.

#### *Bereik 2020*

We voeren jaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit voor de buitenschoolse leerlingen. We streven naar 5% nieuwe leerlingen per jaar.

### *Strategie en werving*

Door het systematisch uitvoeren van klanttevredenheids- en doelgroeponderzoek wordt informatie verzameld over aanbod en kwaliteit en nieuwe doelgroepen, zoals senioren. Bij de werving en de inhoud van het programma wordt samenwerking gezocht met buurtorganisaties die bekend zijn met nieuwe doelgroepen. Voor het bereiken van nieuwe doelgroepen spelen online communicatie en het inzetten van social media een grote rol.

**Overzicht van activiteiten per doelgroep: keten van talentontwikkeling**

doelgroep	Talent-ontwikkeling	aanbod	producten	bereik 2020
<b>Primair onderwijs</b>				
<b>Binnenschools</b>				
	<i>kennismaken</i>	lange leerlijn	MTE	40 scholen 8800 leerlingen
		activiteiten en projecten	Korte projecten (zoals <i>Artiestenkaravaan</i> )	50 scholen
		leerkrachttraining	Co-teaching	20 scholen, 160 groepsleerkrachten
		trainingen	Vakdocenten	230 docenten
<b>Naschools</b>				
	<i>kennismaken</i>	kennismaken	Kennismakingscursussen	20 scholen 200 leerlingen
	<i>ontwikkelen</i>	samenspel	Talentband/orkest	20 scholen 200 leerlingen
<b>Speciaal onderwijs</b>				
	<i>kennismaken</i>	lange leerlijn	MTE	1 school
		activiteiten en projecten	Korte projecten (zoals <i>Artiestenkaravaan</i> )	2 scholen
<b>Voortgezet onderw</b>				
<b>Binnenschools</b>				
	<i>kennismaken</i>	lange leerlijn	<i>Muziek M Express</i>	5 scholen
	<i>ontwikkelen</i>	op maat		5 scholen
<b>Buitenschools</b>				
	<i>kennismaken</i>		Kennismakingscursussen	60 leerlingen
	<i>ontwikkelen</i>	instrumentaal vocaal onderwijs		500 leerlingen
	<i>bekwamen</i>	talentopleiding/ voorpleiding Aslan Academie	Talentgroepen/ samenspel: bands, koren, ensembles, orkesten	40 leerlingen
	<i>excelleren</i>	talentopleiding	Aslan Academie	60 leerlingen
	<i>excelleren</i>	talentopleiding	<i>Orient Connection</i>	30 leerlingen



### 3.3 Middelen en gewenste resultaten

Om de doelgroep te bereiken en te vergroten én haar zichtbaarheid en imago te versterken heeft Aslan de volgende middelen en resultaten voor ogen:

1. *Promotie & Free publicity*
  - Mediabeleid aanscherpen: actuele perslijsten, contacten met journalisten en zelf artikelen schrijven;
  - Middels free publicity minimaal 10 keer per jaar media-aandacht genereren bij lokale media;
  - Evenementen/activiteiten strategisch inzetten voor free publicity;
  - Standaard communicatiemiddelen (social media, nieuwsbrieven, drukwerk) blijven inzetten en upgraden;
  - Upgraden website met interactieve mogelijkheden;
  - Zichtbaarheid van Aslan Muziekcentrum op scholen/dependances en in de wijken vergroten;
  - Merkenstrategie per product (talentgroepen, lange leerlijnen) en (nieuwe) doelgroep ontwikkelen.
2. *Sales & Direct marketing*
  - Kortingsregelingen, prijsvragen, acties en advertenties inzetten;
  - Meerdere ambassadeursgroepen (ouders, leerlingen, bekende Nederlanders) inzetten voor klankbordfunctie, positieve beeldvorming, commitment;
  - Nieuwe samenwerkingsverbanden (buurt)organisaties aangaan om nieuwe doelgroepen te bereiken.
3. *Research & Development*
  - Ieder jaar publieksonderzoek uitvoeren om actief de vraag en wens van individuele leerlingen, ouders en publiek te achterhalen en de resultaten van dit onderzoek gebruiken om het aanbod en methoden aan te passen of nieuw te ontwikkelen;
  - Intensief contact en evaluatiemomenten met de scholen;
  - Monitoring en evaluatietrajecten op de scholen met langlopende leerlijnen;
  - Minimaal één keer in de drie jaar marktonderzoek uitvoeren om de vraag en de wens van scholen te achterhalen;
  - Resultaten en prestaties minimaal twee keer per jaar extern communiceren via publicaties of online media.

*“Jullie zijn de leukste en beste muziekschool van heel Nederland. Ik heb op veel plekken gewerkt en veel gezien, maar het is gewoon zo.”*

Dana Massad, deelnemer training MTE 19 maart 2016

## 4. Belang voor de stad

Uiteraard werkt Aslan Muziekcentrum nauw samen met andere Amsterdamse organisaties en instituten op het gebied van muziekeducatie. Deze kwamen al aan de orde in 1.3.

Daarnaast zijn er verschillende andere allianties en samenwerkingsverbanden – en speelt er meer dan alleen de formele belangen.

### 4.1 Onderwijsinstellingen

Met verschillende instellingen voor onderwijs zijn er banden, divers van karakter.

#### *Opleiding Docent Muziek van Conservatorium van Amsterdam*

Het CvA is een serieuze samenwerkingspartner in de zin van sterke betrokkenheid bij het faciliteren van de doorstroom van onze talenten (voorbereidende programma's zijn afgestemd op de talentprogramma's van Aslan, zodat doorstroom naadloos aansluit). En omgekeerd geeft Aslan vaak workshops op het conservatorium en komen studenten van het conservatorium elk jaar naar Aslan voor een serie trainingen en praktijkbezoek. Tevens biedt Aslan elk jaar stageplaatsen voor snuffelstages aan op onze lange-leerlijnscholen. Daarnaast is Aslan een veelgevraagde gast in expert-meetings en symposia die door het conservatorium worden georganiseerd. Om de hechte band te illustreren: twee leden van de staf van het Conservatorium van Amsterdam zijn meegegaan op de uitwisselingsreis van Aslan naar Marokko.

#### *Pabo Hogeschool van Amsterdam*

Aslan Muziekcentrum verzorgt jaarlijks voor de nieuwe lichte studenten workshops in 'muziekles op de basisschool' en 'wereldmuziek'.

#### *5 o'clock class (de Theaterschool)*

Met 5 o'clock class hebben wij een regelmatige uitwisseling van de docenten. Daarnaast volgen onze talenten er additionele lessen en volgen andersom de leerlingen van 5 o'clock class lessen bij ons.

#### *Lectoraat Kunst- en cultuureducatie van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten*

Een andere vorm van samenwerking is die met de AHK. Ten behoeve van de ontwikkeling, monitoring en evaluatie van nieuwe les- en werkvormen en het leerlingvolgsysteem wordt er samengewerkt met het lectoraat. Dit komt uiteraard Aslan Muziekcentrum ten goede maar omgekeerd biedt deze samenwerking voordelen voor het onderzoek en onderwijs aan de AHK.

### **4.2 Podia**

Naast de samenwerking met diverse podia (m.n. Concertgebouw, Muziekgebouw aan 't IJ, Nationale Opera & Ballet) voor het bezoek van scholen, heeft Aslan Muziekcentrum vaste banden met verschillende podia waar Aslan-leerlingen optreden (de Meervaart, Conservatorium van Amsterdam, Podium Mozaïek, Theater de Meervaart, Bijlmer Parktheater).

Daarnaast zijn wij met de afdeling educatie van de Meervaart een samenwerking aangegaan waarbij we onderzoeken in hoeverre een gezamenlijk traject op het gebied van theater opgezet kan worden tussen de talenten van Aslan en de Meervaart.

### **4.3 Voorgenomen samenwerkingsverbanden en allianties**

Met de net van start gegane A'DAM Music School heeft Aslan contact op het gebied van talentbegeleiding. Het doel van AMS is financiële ondersteuning te bieden voor talenten die de lessen niet zelf kunnen betalen en het geven van workshops en begeleiding op de eigen locatie. Hoe deze samenwerking zich zal ontwikkelen zal nog blijken.

Geheel nieuw is een voorgenomen samenwerking met de Frank Sanders' Akademie voor Muzikaal theater. Met deze instelling – bij het huidige Aslan-pand min of meer om de hoek – zijn ten tijde van het opstellen van dit Ondernemingsplan juist de eerste contacten gelegd. Ook hier moet nog blijken waaruit de samenwerking kan bestaan en waartoe dit kan leiden.

### **4.4 Buurtbetrokkenheid**

In de stadsdelen West en Nieuw-West wordt op de scholen die meedoen aan de MTE de kinderen geleerd een bijdrage te leveren aan hun buurt en iets voor anderen te betekenen. Een vast onderdeel van het programma zijn dan ook optredens in de wijk bij bijvoorbeeld de bibliotheek, een verzorgingstehuis of een vriendschool (een school die ook actief met muziekonderwijs bezig is). Daarnaast verzorgt Aslan regelmatig activiteiten voor de buurten waarin het actief is, met bijvoorbeeld een ouderenkoor, samenzang of een meezingactie.

Door de voorziene uitbreiding van de huisvesting kunnen ook meer buurtbewoners participeren in de activiteiten van Aslan Muziekcentrum.

### **4.5 De stad Amsterdam: het belang van Aslan Muziekcentrum**

Dit thema staat niet in de 'Inrichtingseisen aanvraag Cluster Cultuureducatie'. Toch kan het niet onvermeld blijven als het gaat om 'het belang voor de stad'. Op het gevaar af beticht te worden van een hoog WC-eend gehalte ('wij van WC-eend adviseren WC-eend') willen wij de positie en het belang van Aslan voor het voetlicht brengen. Daarbij voelen wij ons gesteund door een rapport over cultuureducatie in Amsterdam, dat recentelijk in opdracht van de Gemeente Amsterdam is opgesteld door Paul Collard.<sup>6</sup> Wij citeren:

*Voor de stad is het belangrijk na te denken over manieren om de vraag te stimuleren bij dat deel van de populatie dat het minst deelneemt aan culturele activiteiten: kinderen vanuit de armste en laagst opgeleide achtergrond. (Collard, 2016:22)*  
En:

---

<sup>6</sup> Paul Collard: *Cultuureducatie in Amsterdam: samenhang, kwaliteit en terughoudendheid*, april 2016.

*In een groep tieners met een niet-Europese achtergrond, die allemaal voorbereidend wetenschappelijk onderwijs volgden, gaf de meerderheid aan Amsterdam na het behalen van hun diploma te zullen verlaten om terug te gaan naar hun land van herkomst. (ibid., p.24)*

Het eerste herkennen wij – het gaat om onze doelgroep. Het overgrote deel van onze scholen heeft een leerlingenpopulatie die tot de genoemde groep behoort. Om hen te bereiken, óók in een binnenschoolse context, is geen sinecure. Aslan-docenten kunnen dat. Wij selecteren hen hierop en trainen en begeleiden ze. Het is moeilijk werk maar ook – het klinkt als een cliché en misschien daarom juist waar – erg bevredigend. Maar het gaat om meer dan deze bevrediging. Het gaat om de toekomst van deze kinderen, om de toekomst van Amsterdam. Wij pretenderen niet dat door ons muziekonderwijs deze kinderen moeiteloos een gerieflijke toekomst tegemoet gaan. Maar wel dat wij, juist door aansluiting te zoeken bij de culturele achtergrond die zij van huis uit meekrijgen, bijdragen aan het voorkomen van het tweede punt dat Collard inbrengt: het gevoel van vervreemding dat tieners van niet-Europese achtergrond in Amsterdam ervaren. Als zij na hun studie het land verlaten, doen wij onszelf tekort: we laten talenten zomaar vertrekken, eenvoudigweg omdat ze hier geen kansen zien of zich niet thuis voelen. Dat zou zeer te betreuren zijn, voor die jongeren en voor ons. (En daarbij gaan we dan nog maar voorbij aan een ander punt – hoewel het niet onze bedoeling is dit betoog dramatisch af te sluiten: het zijn wel de broers en zussen van enkele van ‘onze’ leerlingen die uitreizen naar Syrië en andere landen om zich aan te sluiten bij bewegingen waarover inmiddels genoeg bekend is.)

Waar het om gaat is dit: Amsterdam is de laatste decennia veranderd, en zal de komende jaren blijven veranderen. Zo gaat dat met een stad, en zeker met Amsterdam. Het onderwijs moet op deze ontwikkelingen inspelen, dus ook (misschien wel *juist*) het cultuureducatieve onderwijs. Als wij willen voorkomen dat een aanzienlijk deel van de jongeren onder onze stedelijke bevolking zich niet herkent in wat wij hen aanbieden, doen wij hen niet alleen tekort maar laten wij ook een kans lopen de problemen van een zich vervreemd voelende generatie aan te pakken.

Er ligt dus een uitdaging, ook op het gebied van cultuureducatie. Wij gaan die uitdaging aan – vol overtuiging, en met hart en ziel.

*“De energie van het Aslan Muziekcentrum is prachtig. Dankzij de doelstellingen van het Muziekcentrum loopt de volgende ‘Pete Philly’ nu rond bij Aslan.”*

*“Ik heb mijn internationale loopbaan in de muziek te danken aan mijn multiculturele achtergrond in combinatie met toegang hebben tot lessen in muziek en dramatische expressie op school. Dit is precies waarom ik jullie school zo tof vind.”*

Pete Philly, zanger/rapper

## **5. Terugblik en evaluatie**

De afgelopen vier jaar heeft Aslan Muziekcentrum belangrijke stappen gezet op het gebied van ontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Leerlijnen zijn ontwikkeld en waar nodig verbeterd, de kwaliteit van vakdocenten is verhoogd. Ook met andere activiteiten en initiatieven heeft Aslan bewezen doelgericht actief te zijn in het uitvoeren van wat het als zijn missie beschouwt: kinderen en jongeren binnen en buiten de context van hun schoolopleiding de kans geven zich op het gebied van gebied van muziek en dans artistiek te ontwikkelen, met gelijke kansen voor iedereen en met een open houding naar alle culturen.

Zo kreeg talentontwikkeling veel aandacht, zowel binnenschools, naschools als buitenschools, met gerichte scouting en het opzetten van diverse talentgroepen en het starten van de Aslan Academie. Concreet zijn alle voorgenomen doelstellingen bijna gehaald of zelfs overtroffen. Er werden op scholen meer leerlingen bereikt en meer lessen gegeven. Het aantal leerlingen dat buitenschools lessen nam, bleef iets achter bij de verwachtingen, wat vermoedelijk te wijten is aan de gevolgen van de economische crisis: bij teruglopende budgetten sneuvelt muzikales al snel. De aantallen presentaties (optredens) werden gehaald, het bezoekersaantal bleek, afgaande op de gerealiseerde aantallen, iets te hoog ingeschat. De voorgenomen samenwerking met het Leerorkest – in de vorm van een gecontinueerde leerlijn op tien scholen – sneuvelde: het Leerorkest bleek uiteindelijk maar op één school in ons werkgebied actief.

De doorgaande leerlijn MTE werd positief geëvalueerd door externe onderzoekers van de HKA. Door het ontwikkelen van het leerboek *Muziek Talent Express* zijn doelstellingen, inhoud en methode van de doorgaande leerlijn MTE vastgelegd (de totstandkoming van dit boek stond overigens niet als doelstelling geformuleerd in het Ondernemingsplan 2013-2016).

Aslan krijgt in brede kring erkenning voor de vernieuwende vorm van muziekeducatie, er is samenwerking met en erkenning van vrijwel alle conservatoria en vele pabo's, evenals samenwerking met tal van andere organisaties en vele podia. Door intensieve uitwisselingsbezoeken heeft ook internationale samenwerking structureel gestalte gekregen. Kortom: de rol van Aslan Muziekcentrum als expertisecentrum en opleidingsinstituut op het gebied van muziek- en danseducatie is sterk gegroeid.

Prachtig allemaal. Maar is er dan niets te melden dat tegenzat?

Zeker wel. We moesten tientallen scholen 'nee' verkopen toen die bij ons aanklopten omdat ze graag wilden dat Aslan Muziekcentrum de muziekeducatie op hun school zou verzorgen. Buitengewoon schadelijk voor Aslan. Hier heeft de opgelegde gemeentelijke systematiek ons parten gespeeld. Ook het gedwongen partnerschap van de instellingen voor muziekeducatie binnen Mosa biedt geen voordelen. Er liggen vaste afspraken die concurrentie op kwaliteit onmogelijk maken. Waarbij Aslan Muziekcentrum ook nog eens financieel in het nadeel is. Wij hebben van alle instellingen voor muziekeducatie in Amsterdam de minst gunstige ratio subsidie/andere inkomsten. Met andere woorden: wij moeten relatief het grootste deel van onze inkomsten zelf zien te regelen. Dat wij toch zoveel activiteiten op zo'n breed veld kunnen ontwikkelen, komt omdat wij heel kosteneffectief werken. Zo worden onze docenten bepaald niet royaal betaald – maar gelukkig gaat dat niet ten koste van hun deskundigheid en inzet, integendeel.

Een aantal activiteiten en voornemens moesten we al meteen schrappen omdat we voor de Kunstenplanperiode 2013-2016 fors minder gemeentelijk subsidie ontvingen dan we aanvroegen. Zo kon de aanstelling van een coördinator voor de training en coaching van muziekdocenten niet doorgaan. Deze taak moest toen door andere medewerkers of ingehuurde krachten overgenomen worden. De bijscholing van eigen vakdocenten op de MTE-methode werd intern verzorgd. De bijscholing van groepsleerkrachten lag bij het Concertgebouw maar is op verzoek van de MTE-scholen door Aslan overgenomen. Voor de buitenschoolse muziekeducatie kregen docenten training, coaching en kijklessen van de artistiek leider.

Omdat de personele noodgrepen een sterke wissel trokken op de medewerkers (zij moeten immers ook hun 'eigen' taken vervullen) is de financiering van de coördinatie en training van muziekdocenten en vakleerkrachten in onze aanvraag opnieuw opgenomen. Een aantal zaken hebben we onlangs al vast weer 'gerepareerd'. De functie medewerker marketing en communicatie was, gezien de lagere subsidie, geschrapt. Deze is, vooruitlopend op het nieuwe Kunstenplan, toch weer ingevoerd, met name ook om de capaciteit voor het verwerven van eigen inkomsten op peil te houden en om het werven van kinderen voor het project cultuurparticipatie goed te kunnen uitvoeren. Deze functie was verdwenen bij de overgang van de toenmalige MTE projectsubsidie (augustus 2013) naar de Kunstenplanfinanciering, toen ruim eenderde van de 18,4 fte (dienstverband en zelfstandigen) verdween. Deze personele teruggang is met gedwongen ontslagen gepaard gegaan. Gezien de inkomstendaling en een matige balanspositie was er nauwelijks ruimte voor frictiekosten.

Aslan Muziekcentrum heeft, na de personele aderlating per 1 september 2013, gedurende de Kunstenplanperiode een vrij constante personeelsbezetting gehad. Circa 12 fte vaste medewerkers, waarvan 2,5 voor beheer en 9,5 voor de activiteiten. Samen met de ingehuurde muziekdocenten waren er circa 70 medewerkers betrokken, waarvan 8 voor beheer en 62 voor activiteiten.

Financieel heeft Aslan Muziekcentrum sinds 2012 jaarlijks een omzet van circa 1,1 miljoen gehad, waarbij het percentage eigen inkomsten rond de 35% schommelde. Subsidie van de gemeente Amsterdam lag rond de 40% en de overige 25% komt uit landelijke subsidie.

Aslan Muziekcentrum is de afgelopen Kunstenplanperiode geen langetermijnfinanciering aangegaan en liep ook geen bijzondere bedrijfsrisico's, anders dan het risico dat iedere kunstorganisatie loopt in haar afhankelijkheid van de overheid voor haar voortbestaan.