

Vooraf

Sinds jaar en dag heeft in ons land een opleiding voor managementfuncties in de (podium)kunstsector ontbroken. Het is dan ook niet geheel toevallig dat het management van podiumkunstbedrijven te vaak in meer of mindere mate een vorm van hobbyïsme blijkt. De behoefte aan opleidingsmogelijkheden op dit gebied is zonder meer groot.

Zeker nu de bezuinigingen het bevorderen van 'een meer ondernemersgericht gedrag' in het vaandel van WVC hebben doen belanden met het doel de bedrijvigheid in de kunsten minder afhankelijk van de overheid te maken, kan het belang van adequaat management alleen nog toenemen.

In dit kader is het toe te juichen dat sinds kort ook in de wetenschappelijke en onderwijswereld een verhevigde belangstelling voor dit onderwerp bestaat.

De Rijksuniversiteit te Groningen is in september 1983 gestart met een nieuwe studierichting 'Kunst en Kunstbeleid', die een voorbereiding wil vormen voor functies in de kunstzinnige en culturele sfeer. Plannen voor een soortgelijke opleiding bestaan ook aan de Erasmusuniversiteit in Rotterdam. Ook in Utrecht, aan het Instituut voor Theaterwetenschap, wordt een dergelijk opleidingsmodel ontwikkeld.

Vooralsnog zijn deze plannen echter bedoeld voor diegenen die in de toekomst een functie in het kunstbedrijf willen gaan vervullen, doch voor hen die nu dagelijks werkzaam zijn in de praktijk zullen zij weinig soelaas kunnen bieden : het gaat in principe om universitaire dagstudies gedurende enige jaren waarvoor tevens toelatingseisen in de vorm van bepaalde vooropleidingen gelden. Bovendien heeft de zgn. 'Dag voor de Kunstondernemer', een congres dat door de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft in 1981 in Tiel werd georganiseerd, aange- toond dat de brug tussen de wetenschappelijke wereld en de beroepspraktijk niet eenvoudig is te slaan en dat er sterke behoefte bestaat aan een scholingsmogelijkheid die zeer nauw bij de dagelijkse beroepspraktijk aansluit.

De experimentele cursus podiumkunstmanagement, die van 15 tot en met 26 augustus 1983 in het Nederlands Theater Instituut te Amsterdam is gehouden, is geboren vanuit de praktijk en was qua vorm en inhoud zoveel mogelijk op die praktijk gericht. Hij was speciaal opgezet als scholingsmogelijkheid voor diegenen die reeds werkzaam zijn in een managementfunctie in de podiumkunsten.

De initiatiefnemers

Het initiatief tot het opzetten van deze cursus is genomen door een groepje particulieren die werkzaam zijn in de podiumkunstsector en die allen betrokken waren bij de 'Dag voor de Kunstondernemer' in Tiel.

Een aantal van hen was reeds eerder, deels onafhankelijk van elkaar, betrokken bij plannen om tot een managementopleiding in deze sector te komen.

- | | |
|-----------------------|--|
| Steve Austen | - directeur presentatie van het Nederlands Theater Instituut |
| Bert Janmaat | - secretaris bij de Raad voor de Kunst |
| Chris de Jong | - directeur van de Stichting Onderzoek en Advies t.b.v. Culturele Instellingen |
| Berend Jan Langenberg | - directeur van de Vereniging van Nederlandse Toneelgezelschappen |
| Bert van Mourik | - oud-orkestdirecteur, thans adviseur fondsenwerving/organisator culturele projecten |

De docenten

Marketing en publieksrelaties

- Mr John Knecht - marketing consultant
Arthur van Schendel - directeur Amsterdams Uit Buro

Organisatie en personeel

- Drs Th.B.J. Noordman - organisatie-adviseur
Drs J. Koelewijn - hoofd sociale zaken Moret & Limperg

Recht

- Hans van Veggel - advocaat te Amsterdam
Mr J. Bevaart - oud-directeur Concertgebouw, thans adjunct-directeur BUMA/STEMRA

Financiën

- Patrick de Jong - administratie- en belastingconsulent
Mr L. Vloeijsberghs - oud-inspecteur van 's Rijks belastingen, thans belastingadviseur Moret, Gudde, Brinkman

De aanloop

Medio 1982 zijn de voorbereidingen voor de cursus serieus gestart en werden de eerste contacten met de docenten gelegd. Begin 1983 is de nevenstaande advertentie geplaatst in de vaktijdschriften Toneel Teatraal, Muziek en Dans, de Kunstenaarskrant, en op verzoek overgenomen in de knipselkrant van de Raad voor de Kunst en in het weekbulletin van het Ministerie van WVC.

Bovendien is de tekst door de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties onder de aangesloten leden verspreid.

Er volgden bijna zeventig aanmeldingen. Enerzijds op grond van didactische overwegingen, anderzijds om redenen die samenhangen met het experimentele karakter van de cursus, moest het aantal deelnemers evenwel beperkt blijven tot vijftien.

De uiteindelijke selectie van de deelnemers was voornamelijk gericht op het bijeenbrengen van een evenwichtig en zo breed mogelijk samengestelde groep : Zoveel mogelijk verschillende disciplines moesten vertegenwoordigd zijn (muziek, dans, toneel etc.), maar ook zoveel mogelijk verschillende soorten kunstbedrijven (accommodaties, productie- en distributiebedrijven). De toelatingseis van minimaal 3 jaar praktijkervaring in een managementfunctie was o.a. gesteld om in de groep een enigszins gelijk niveau van kennis en ervaring te waarborgen.

EXPERIMENTELE CURSUS PODIUMKUNST-MANAGEMENT

In de periode van 15 t/m 26 augustus 1983 zal in het Nederlands Theater Instituut te Amsterdam een eerste, experimentele, cursus management worden gegeven voor zakelijk-leiders en medewerkers van podiumkunstbedrijven.

Programme

De cursus is gegroepeerd rond vier elementen van bedrijfsvoering, t.w.:

- Het wettelijke kader waarbinnen een kunstinstelling moet functioneren
- De organisatiekunde en het personeelsbeleid van kunstbedrijven
- Marketing van kunstbedrijven, waaronder aandacht voor publieksrelaties
- Het financieel kader waarbinnen een kunstinstelling moet functioneren

Deelnemers

De cursus staat open voor diegenen die minimaal drie jaar praktijkervaring hebben in de kunstsector. Het aantal deelnemers aan de cursus is – mede in verband met het experimentele karakter – beperkt. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij gedurende de twee cursusweken dagelijks aanwezig kunnen zijn.

Inschrijving

Gegadigden kunnen zich inschrijven d.m.v. een formulier dat schriftelijk en telefonisch kan worden aangevraagd bij het

Nederlands Theater Instituut, Postbus 19304,
1000 GH Amsterdam (tel. 020-235104)

De inschrijving dient te zijn ontvangen vóór 1 mei 1983. Op basis van bij de inschrijving verstrekte gegevens zal een selectie van deelnemers plaatsvinden.

Kosten

De kosten voor deelname bedragen f 750,- (incl. cursusmateriaal en lunches op de cursusedagen).

Voor een beperkt aantal deelnemers is een tegemoetkoming in deze kosten mogelijk.

De cursusgelden zijn slechts een bijdrage in de werkelijke kosten.

De cursus wordt mede mogelijk gemaakt door:

Het Instituut voor Theateronderzoek, Het Nederlands Theater Instituut,
en een subsidie van het Min. v. WVC (afd. SP/CZ.)

De deelnemers

Jetty Bakker	- Blauwe Zaal, Stadsschouwburg Utrecht
Helga van Bommel	- Stichting Theater Initiatieven Rotterdam
Freek Bloemers	- Mickery Theater, Amsterdam
Aad den Burger	- Stichting Theater PSSST, Den Haag
Erica van Eeghen	- Scholengroep Centrum, Amsterdam
Derk Eskes	- Theaterwerkgroep Spektakel, Arnhem
Marcelo Genis	- Het Penta Theater, Rotterdam
Diederik Hummelinck	- Theaterbureau Diederik Hummelinck, Amsterdam
Tjitte Kamminga	- Theatergroep Lijn Negen, Kampen
Daniëlle Mol	- Stichting Dansproductie, Amsterdam
Bas Schoonderwoerd	- Streekschouwburg Cuyk
Jan Schretzmeyer	- Stichting Scapino Ballet, Amsterdam
Koeno Sluyterman	- Odeon, Amsterdam
Atze Sytsma	- NOS, Hilversum
Joost de Wolf	- Toneelgroep Theater, Arnhem



De cursusopzet

Omdat in Nederland nog geen ervaring met een specifiek op de (podium)kunstsector gerichte opleiding bestond, moest het cursusprogramma, het model als geheel, welhaast vanzelfsprekend een experimenteel karakter krijgen. De vorm en de inhoud moesten samen met de docenten en de cursisten worden getoetst.

Op grond van ervaringen opgedaan in het buitenland (USA, Canada, Engeland), is om de motivatie en de concentratie van de deelnemers zo groot mogelijk te houden, gekozen voor een niet al te lange, aaneengesloten cursusperiode. En omdat van de deelnemers werd gevergd dat zij twee weken lang dagelijks een grote inzet toonden - het programma, inclusief werkgroepen, liep in principe van 's ochtends negen tot 's avonds negen - lag het om beroepspraktische redenen voor de hand om de cursus te houden in de periode die traditioneel tussen twee speelseizoenen inligt (i.c. 15 tot en met 26 augustus).

In nauw overleg met de docenten is een gedetailleerde lijst opgesteld van te behandelen onderwerpen, die vervolgens zijn gegroepeerd tot de vier basisonderdelen van het cursusprogramma :

- Marketing en publieksrelaties
- Organisatie en personeel
- Recht
- Financiën

Uitvoerig schriftelijk lesmateriaal in de vorm van syllabi is voor aanvang van de cursus door de deelnemers bestudeerd. Tijdens de cursus zelf zijn aan de behandeling van de vier onderdelen telkens twee dagen gewijd : Op de beide maandagen Marketing, de dinsdagen Organisatie en personeel etc.

Voor elk van de onderdelen was een team van twee docenten aangetrokken, waarvan één het algemeen theoretisch kader zou behandelen en de ander de praktijk. Op die manier konden tijdens de behandeling de in het betreffende vakgebied bestaande theorieën voortdurend worden getoetst aan de podiumkunstpraktijk en vice versa.

Naast de klassikale behandeling is de lesstof ook gepresenteerd in de vorm van 'cases', die aan het eind van elke dag in werkgroepen werden uitgewerkt.

Weekindeling

EERSTE WEEK

- Ma 15/8 Marketing - John Knecht
Di 16/8 Organisatie en personeel - Dirk Noordman
Jaap Koelewijn
Wo 17/8 Recht - Hans van Veggel
Jaap Bevaart
Do 18/8 Financiën - Leo Vloeijsberghs
Patrick de Jong
Vr 19/8 Bespreking opdrachten en evaluatie.

TWEEDE WEEK

- Ma 22/8 Publieksrelaties - Arthur van Schendel
Di 23/8 Organisatie en personeel - Dirk Noordman
Jaap Koelewijn
Wo 24/8 Recht - Hans van Veggel
Jaap Bevaart
Do 25/8 Financiën - Leo Vloeijsberghs
Patrick de Jong
Vr 26/8 Bespreking opdrachten en evaluatie. Afsluiting.

Marketing

Deze eerste cursusdag begon John Knecht met het rechtzetten van de welhaast traditionele misvatting, dat marketing, teneinde de afname te bevorderen, gericht moet zijn op aanpassing van het produkt aan de smaak van een zo groot mogelijke groep consumenten. Hij introduceerde marketing als een universeel beginsel, gericht op beïnvloeding van potentiële gebruikers van het produkt, c.q. op verandering van hun attitude tegenover het produkt.

Dit maakt marketing tot een concept dat in de praktijk niet slechts zijn diensten bewijst bij het verkopen van wasmiddelen, maar zelfs bij het aan de man brengen van ideologieën.

Hieronder een aantal trefwoorden uit zijn verhaal ter illustratie van wat zoal aan de orde kwam :

- Publiek, doelgroep, markt.
- 'Markets are people'.
- Universeel Marketing Model (UMM).
- Marktonderzoek.
- Beperkende randvoorwaarden, intern/extern.
- Marketing als functie.
- Distributie, prijs, service.
- Communicatie, image, actie.
- Media en de vormgeving van boodschappen.
- Resultatenmeting, kostenberekeningen.

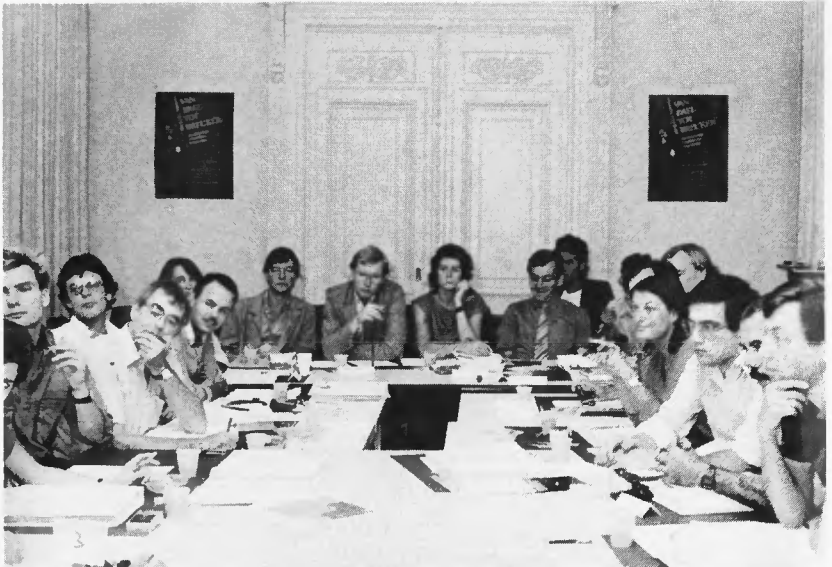
Aan de hand van publiciteitsmateriaal van de Meervaart en Het Nationale Ballet ging Arthur van Schendel op de tweede maandag na wat en hoe er in de Nederlandse podiumkunst aan marketing wordt gedaan. Daarnaast behandelde hij een voorbeeld van Amerikaanse marketing- en publiciteitsideeën voor de podiumkunsten.

Aan de hand van deze twee onderwerpen is gepoogd een antwoord te geven op de vraag :

In hoeverre is marketing als universeel concept, met name het UMM, toepasbaar in de podiumkunstsector ?

Door Bert van Mourik zijn vervolgens sponsoring en fund raising behandeld. Hierbij kwam onder meer aan de orde :

- De concepten sponsoring en fund raising.
- Enige psychologie : Wat doet mensen geven ?
- Praktische (en ijzeren) vuistregels voor het opzetten van een programma.
- Hoe een programma vooral niet op te zetten.
- Interne en externe randvoorwaarden voor slagen.
- Sponsoring/fund raising en het huidige economische klimaat.



Organisatie en personeel

Op de dinsdagen kwamen afwisselend onderwerpen op het gebied van de organisatiekunde en het personeelsbeleid aan de orde. Sterker dan op andere dagen speelden hier naast de theorie, de eigen praktijkervaringen en ideeën van de deelnemers een rol.

Dirk Noordman stelde op socratische wijze onder meer aan de orde :

- De doelstelling van de onderneming en de gevolgen daarvan voor de organisatiestructuur.
- Verschillende organisatievormen, zoals lijn- en staforganisaties etc.
- De taak van de manager en verschillende managementstijlen. Hier werd tevens aandacht besteed aan de verschillende stadia in de levenscyclus van bedrijven, van kunstbedrijven in het bijzonder.
- De organisatie van de leiding, met ruime aandacht voor de (consequenties van) de tweehoofdige leiding die traditioneel bij veel podiumkunst-productiebedrijven voorkomt.

Jaap Koelewijn behandelde bij het onderdeel 'personeel' onder andere :

- Het personeelsbeleid in min of meer algemene zin.
- Communicatie; gespreksmodellen, zoals werkoverleg, evaluatie en beoordelingsgesprekken.
- De motivatie van medewerkers, waarbij op verzoek van de deelnemers een extra rollenspel werd ingelast over het geven van als vervelend ervaren opdrachten.
- Conflicthantering.

Behalve bij het onderwerp 'motivatie' werd ook bij 'communicatie' en 'conflicthantering' gebruik gemaakt van rollenspellen.

De bespreking daarvan aan de hand van videoregistraties leverde de deelnemers verrassende inzichten op in diverse personeelskwesties en niet in de laatste plaats in het effect van hun eigen optreden.

Tijdens de voortdurende discussies op deze dagen kwam de samenhang van de stof met de andere 'vakken' duidelijk naar voren en kwam steeds de vraag aan de orde in hoeverre de verschillende wetenschappelijke theorieën in de podiumkunstpraktijk opgeld doen.

Recht

Op de beide woensdagen zijn een aantal juridische onderwerpen afwisselend door Hans van Veggel en Jaap Bevaart behandeld.

In een soort gespreksvorm en doorspekt met voorbeelden uit de podiumkunstpraktijk stelde Hans van Veggel o.a. aan de orde :

- De juridische structuur van het theaterbedrijf. Hier passeerden de verschillende rechtspersonen en andere ondernemingsvormen de revue, hun bestuursvorm, aansprakelijkheid, de verhouding bestuur-medewerkenden, wettelijk toezicht e.d.
- Enige hoofdkenmerken van het burgerlijk proces : het kort geding, arbitrage, bindend advies.
- Contractenrecht : het begrip overeenkomst, contractvrijheid, de gevolgen van de overeenkomst.
- Administratief recht : met de nadruk op rechtsbescherming tegen de overheid en in dat kader de Wet AROB.

Jaap Bevaart behandelde in iets formelere vorm :

- Arbeidsrecht. De verschillende overeenkomsten op grond waarvan arbeid verricht kan worden. Met name het ontslagrecht en het CAO-recht, in het bijzonder toegespitst op de podiumkunstsector, kregen ruime aandacht.
- Cultureel bestuursrecht, waarbij ter sprake kwamen adviezen van de Harmonisatieraad Welzijnsbeleid over de Kaderwet Specifiek Welzijn. Wat zou de Kaderwet hebben gebracht, en algemener : Wat heeft het recht de kunst te zeggen ?
- Auteursrecht is uitvoerig behandeld, mede aan de hand van een aantal gevallen en vragen die zich regelmatig in de podiumkunstpraktijk blijken voor te doen.

Ook de twee 'juridische' dagen hebben zich gekenmerkt door leerzame discussies - ook tussen de docenten onderling - die niet ophielden bij de grens van het strikt juridische.

Financiën

Vooraf zij vermeld dat er nadrukkelijk voor is gewaakt, dit onderdeel een cursus 'subsidiologie' te laten worden. Het ging voornamelijk om de nodige basis-deskundigheid op het fiscale en administratieve vlak.

De belangrijkste onderwerpen die op de donderdagen door Leo Vloeijberghs en Patrick de Jong zijn behandeld :

- Administratieve theorie. Met name het belang en de noodzaak van een goede administratie mede in verband met de eisen die de diverse wettelijke regelingen daaraan stellen. Ook werden diverse modellen voor het inrichten van een bedrijfsadministratie besproken.
- Administratieve praktijk. Met behulp van werkbladen werd inzicht verschaft in de praktijk van de financiële verslaglegging, zoals het maken van een begroting, een balans/winst- en verliesrekening. Ook budgetbewaking en het opstellen van een liquiditeitsprognose kwamen aan de orde.
- Loonbelasting en sociale verzekering. Hier werd uitvoerig stil gestaan bij de bijzondere aspecten van deze regelingen voor de podiumkunsten en in het bijzonder voor de artiesten.
- Vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Behalve een overzicht van de wettelijke regels is ruim aandacht gegeven aan het creatief benutten van de wettelijke mogelijkheden.
In samenhang hiermee is Leo Vloeijberghs uitvoerig ingegaan op de vraag wat de Wet op de Investeringsrekening allemaal voor het podiumkunstbedrijf zou kunnen betekenen.

Omdat op verzoek van de cursisten nogal veel tijd is besteed aan de behandeling van onderwerpen als de administratieve praktijk en de WIR, konden het fiscale regime rond schenkingen en het BTW-stelsel helaas niet meer aan de orde komen.

De 'cases'

Op de eerste cursusdag zijn de cursisten over drie werkgroepen verdeeld. In de eerste week werden aan het eind van de dag in het kader van de behandelde stof praktijkopdrachten verstrekt in de vorm van 'cases', die zich steeds afspeelden rond een en hetzelfde kunstbedrijf, een cultureel centrum in een groeiestad.

Zo moesten de werkgroepen elke dag een gedeelte van 'een gesprek met de Commissie Kunstzaken van de gemeente' voorbereiden.

De gemeente verwachtte een voorstel voor een marketingplan, de onderbouwde publieks- en inkomstenverwachtingen voor een popfestival en oplossingen voor een aantal juridische en organisatieproblemen.

De vrijdagochtend is besteed aan de presentatie en de bespreking van de opdrachten, eerst per vakonderdeel en vervolgens plenair met alle docenten.

Aan het begin van de tweede week zijn de werkgroepen opnieuw ingedeeld en werd één grote, gecompliceerde casus verstrekt. Hierin werden de ontstaansgeschiedenis en de 'huidige' situatie van een repertoiregezelschap geschetst, met diverse bijlagen als een begroting, herziene begroting, subsidiebeschikking en (negatieve) adviezen van de Raad voor de Kunst.

Van de werkgroepen werd verwacht dat zij de laatste vrijdagochtend een complete analyse gaven van de situatie waarin het gezelschap zich bevond, alsmede een overzicht van de te nemen maatregelen op korte en op lange termijn. De presentatie en de bespreking verliepen overigens analoog aan die van de week daarvoor.

Evaluatie

Zoals vermeld was het experiment niet in eerste instantie gericht op de kennisoverdracht alleen, maar ook op de toetsing van het voor die overdracht ontwikkelde model. Daarom is aan het evalueren van de vorm en de inhoud bijzondere aandacht geschonken.

De beide vrijdagmiddagen waren hiervoor uitgetrokken.

Na een schriftelijke evaluatie aan de hand van gerichte vragen werd in een vergadering met alle deelnemers onderzocht wat eventueel in de tweede week of in volgende cursussen voor verbetering in aanmerking zou komen.

Heel duidelijk bleek dat met de vorm van de cursus de juiste weg was ingeslagen :

- De keus voor een aaneengesloten periode is door de deelnemers unaniem onderschreven. De periode zelf zou ook zonder bezwaar na het einde van een voorgaand speelseizoen kunnen vallen. Doch als de cursus wordt gepland voor de start van een nieuw seizoen, zoals in dit geval, zou de periode liefst een week vroeger moeten vallen.
- De volgorde van behandeling en de verdeling van de onderdelen over twee dagen werden in neutrale termen in orde bevonden.
- Het systeem van werkgroepen is zonder meer positief gewaardeerd. Ook voor de directe praktijk bleek het nuttige resultaat van het werken in groepsverband. Wellicht simpel, maar daarom niet minder waar : het werd de cursisten eens te meer duidelijk hoe verhelderend het kan werken om b.v. problemen eens met collega's te overleggen.
- Ook het werken met docententeams is als prettig ervaren. Het heeft als gevolg van de discussies tussen de docenten onderling aan de behandeling van de leerstof bovendien een duidelijke meerwaarde gegeven.

Met betrekking tot de inhoud van het programma is voorgesteld om een aantal onderwerpen uit de financiële en juridische onderdelen (met name de fiscale wetgeving en het algemene gedeelte van het arbeidsovereenkomstenrecht), die in de syllabi uitvoerig zijn beschreven, tijdens de cursus minder diepgaand te bespreken. Daarvoor in de plaats zou dan meer tijd besteed kunnen worden aan de behandeling van boekhoudkundige onderwerpen, zoveel mogelijk aan de hand van praktijkopgaven. De syllabi, die voor het financiële onderdeel pas tijdens de cursus beschikbaar waren, zouden in de toekomst beslist vooraf verstrekt moeten worden.

Over het geheel had de bedrijfsadministratie de bijzondere belangstelling van de deelnemers. Er bestond een duidelijke behoefte aan vervolgcursussen, hoofdzakelijk op deelgebieden van dit onderwerp. En hoewel nog twee zaken door sommige cursisten in het lesprogramma zijn gemist - een schets van de infrastructuur van de podiumkunstsector en enige aandacht voor de bestaande subsidiekanalen - vond men over het algemeen dat het cursusprogramma in voldoende mate de juiste onderwerpen bestreek.

Om de inhoud van het cursusprogramma nog eens op zijn waarde voor de beroepspraktijk te onderzoeken, was tenslotte met de deelnemers afgesproken om na verloop van enkele maanden, in november 1983 opnieuw bijeen te komen om hun ervaringen te vernemen.

Op deze bijeenkomst is gebleken dat de cursus in tweeërlei opzicht zeker effect heeft gesorteerd. Afgezien van concrete kennisbevordering gaven de cursisten te kennen dat het volgen van de cursus in het algemeen had bijgedragen tot een meer creatieve en alerte bedrijfsvoering.

Colofon

Deze cursus kwam tot stand met de financiële steun van :
het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur en
het Instituut voor Theateronderzoek te Amsterdam.

Namens de initiatiefnemers werd de organisatie van de
cursus begeleid door Erik Weijl (STOA).

Facilitaire en huishoudelijke dienst :
Fred Krens (NthI).

Voorts willen de initiatiefnemers de volgende personen
danken voor hun tijd en bemoeienis :

Frits Bloemkolk
Cees Jan Gebuis
Yvonne van Raalte
Alex Reinders

en in het bijzonder
Jan Kassies.

Samenstelling verslag : Bert Janmaat, Erik Weijl (STOA)
Vormgeving : Ruud Fronik (NthI)
Fotografie : Roel Bogaards (NthI)
Eindredactie : Bert van Mourik, Erik Weijl (STOA)