

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

KUNSTZINNIGE VORMING. EEN ONDERNEMING

**Continuïteit en vernieuwing
in de kunstzinnige vorming**

Vereniging voor Kunstzinnige Vorming
Drs J. van Muilekom

Vereniging voor Kunstzinnige Vorming
Lucasbolwerk 11
3512 EH UTRECHT
030-313424
januari 1994

INHOUD	blz.
INLEIDING	5
I. DE MISSIE	9
II. DE SECTOR NU	10
III. ONTWIKKELINGEN	11
Algemene demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen	11
Technologische/didactische ontwikkelingen	11
De markt voor Kunstzinnige Vorming	11
Ontwikkelingen in het gedrag van de (plaatselijke) overheid en in het lokale maatschappelijke leven	13
IV. STERKE EN ZWAKKE KANTEN	16
Kwaliteit van het aanbod	16
Imago en naamsbekendheid	17
Financiële aantrekkingskracht en flexibiliteit	17
Intrinsieke kracht en draagvlak	19
De leiding van de instelling	19
Arbeidsvoorwaarden en kenmerken docenten	20
Beschikbaarheid en spreiding van het aanbod	21
De sector in zijn totaliteit	21
V. EEN INSTELLING MET PERSPECTIEF	22
VI. RANDVOORWAARDEN	25
Personeel(sbeleid)	25
Financieel beleid	26
Organisatie	27
Timing/Te ondernemen actie op middellange termijn	28
VII. BIJLAGEN	30
A. DE ACTIVITEITEN VAN DE LANDELIJKE VERENIGING	30
B. ORGANISATIEONTWIKKELING VKV ALS VERENIGING	32
C. HET LOKV	33
D. DE INSPECTIE	34
E. KORTE VERSLAGLEGGING WORKSHOPS EN RONDETAfelGESPREKKEN IN HET KADER VAN HET DISCUSSIEPROJECT 'DILEMMA'S EN PERSPECTIEVEN KV'	36

"Geen enkel centrum kan het zich permitteren de eisen en wensen van de gemeente naast zich neer te leggen. Maar dat wil nog niet zeggen dat het maar moet afwachten wat de politiek beslist"

Hans Onno van den Berg, 'De Toekomst in Eigen Hand', 1987, p. 41

"Het is in de allereerste plaats door deze voortdurende zorg voor de kwaliteit van de eigen docenten dat een centrum voor kunstzinnige vorming zijn meerwaarde bewijst boven de particuliere docent"

Idem p. 36

INLEIDING

Dè instelling voor kunstzinnige vorming bestaat niet.

We stuiten, de gebruikelijke terminologie volgend, op muziekscholen, creativiteitscentra, steunfunctie-instellingen en gecombineerde instituten, elke categorie met een eigensoortig aanbod aan dienstverlening. We komen kleine instellingen tegen, met een beperkte omzet en een bescheiden accommodatie, maar ook groots gehuisveste, met duizenden leerlingen/cursisten. Wat echter het meest in het oog springt: de gesubsidieerde sector voor kunstzinnige vorming kent zowel succesvolle instellingen, op handen gedragen door burgerij en plaatselijke overheid, als tobbede, geteisterd door teruglopende aanmeldingen en een steeds onwilliger gemeente. En dan toch als landelijke vereniging een (discussie)notitie presenteren die de marktpositie van de instellingen wil helpen verstevigen en aanbevelingen geeft voor hoofdlijnen van strategisch beleid?

Vele van de ruim 270 instellingen die Nederland rijk is hebben de afgelopen jaren, intuïtief dan wel op basis van een gedegen beleidsnota, een (nieuwe) koers uitgezet. Zij pogen daarmee aansluiting te zoeken bij de mogelijkheden en wensen van de lokale gemeenschap of regio waarbinnen zij functioneren en voelen zich redelijk wel. Andere twijfelen en voelen de hete adem in de nek van de immer kritischer cursist/leerling, de alsmaar bezuinigende overheid en, niet te vergeten, de niet-gesubsidieerde/commerciële concurrent. En zijn er nog wel degelijk perspectieven, vaak ziet men er teveel tegelijk en komt men niet tot een keuze. Een notitie als voor u ligt kan deze groep instellingen dan van nut zijn.

Een nut dat, vanuit een andere optiek, ook onderschreven wordt door die instellingen die beleidsmatig goed uit de voeten kunnen. Deze bekijken de in de sector kunstzinnige vorming (KV) midden jaren '80 doorgevoerde 'decentralisatie' met gemengde gevoelens. Zo betekende het einde van de regelgevende en financiële bemoeienis van de landelijke overheid voor hen zeker een bevrijding. Ze constateren echter tegelijk dat het profiel van de sector en daarmee van de individuele instelling er onder geleden heeft en dat ook de financiering van de instelling minder verzekerd is.

En het allerbelangrijkste: breed leeft onder de leden van de Vereniging het besef dat fundamentele keuzes niet langer onbesproken mogen blijven, dat de sector op een aantal punten tot (ingrijpende) vernieuwing moet komen.

Slaagt de Vereniging voor Kunstzinnige Vorming er in de discussie plaatselijk en regionaal, binnen de instelling maar vooral ook tussen de instelling en haar maatschappelijke partners, van voedsel te voorzien, dan is de belangrijkste doelstelling van deze notitie gehaald.

De discussie op plaatselijk niveau krijgt niet voor niets een centrale plaats. Elke instelling, zo is het streven van de Vereniging, zou die elementen uit de notitie kunnen gebruiken die passen bij haar ontwikkeling of de mogelijkheden en wensen van haar werkgebied. Zo wordt op een aantal plaatsen in de notitie, onder meer in het hoofdstuk 'Missie' ook gesproken over keuzes die instellingen kunnen maken. Van een blauwdruk voor de toekomst is derhalve geen sprake!

De notitie alsmede de uitkomsten van discussie binnen de Vereniging dienen tevens het optreden van de VKV zelf.

Zo kan de notitie haar tot leidraad dienen in haar functie van spreekbuis van de instellingen, als zij gesprekken met belangrijke instanties aangaat of een publieke discussie entameert.

De Vereniging is verder onderhandelaar op het vlak van arbeidsvoorwaarden en zal haar inzet voortaan kunnen baseren op een analyse van de toekomst van de sector.

Belangrijk is voorts dat de VKV in haar functie van gebruikersorganisatie gesubsidieerde landelijke instituten als LOKV en Inspectie KV gemakkelijker met wensen kan confronteren.

Het bureau van de Vereniging verstrekt daarnaast individuele en groepen van leden jaarlijks vele honderden adviezen, voornamelijk op financieel en juridisch terrein. Ook deze activiteiten krijgen voortaan een kader. Het ontbreken daarvan was met name voelbaar wanneer de VKV betrokken werd bij belangentegenstellingen tussen leden onderling.

Het vervolg van de notitie na deze inleiding:

I. DE MISSIE

Waar staan de gesubsidieerde instellingen voor kunstzinnige vorming voor?

II. DE SECTOR NU

Een plaatsbepaling op hoofdlijnen.

III. ONTWIKKELINGEN

Welke kansen doen zich voor, welke dreigingen tekenen zich af?

IV. STERKE EN ZWAKKE KANTEN VAN DE SECTOR

V. EEN INSTELLING MET PERSPECTIEF

Belangrijkste kenmerken van de instelling van de toekomst.

VI. RANDVOORWAARDEN

Nadere activiteiten en regelingen om het perspectief binnen handbereik te brengen.

VII. BIJLAGEN

De hoofdstukken V en VI vormen de kern van de notitie. Daarin worden de contouren van de instelling van de toekomst zichtbaar.

De notitie die voor u ligt wil veel aan de orde stellen. Tegelijk wil zij ook beknopt zijn. Dat kan alleen als in de tekst detailleringen alsmede uitvoerige toelichtingen achterwege blijven en relevante onderwerpen als ontwikkelingen in onderwijsprogramma's en didactiek onaangeroerd blijven. Voor die laatste zij verwezen naar de diverse 'Inrichtingsplannen' waarover het Landelijk Ondersteuningsinstituut Kunstzinnige Vorming zich ontfermt. De notitie heeft ook niet de pretentie het door het LOKV gestarte project Centrum 2000 nader uit te werken. Zij wil daar slechts de randvoorwaarden voor scheppen.

Tenslotte: ter voorbereiding van deze notitie organiseerde de VKV in samenwerking met het Centrum voor Kunst & Media Management te Utrecht in april 1993 het discussieproject 'Dilemma's en Perspectieven KV'. Verspreid over het land vonden een viertal workshops met directies en twee rondetafelgesprekken met deskundigen van binnen en buiten de sector KV plaats. De keuze voor een voorbereiding van deze aard was een bewuste: de VKV wilde eerst luisteren en daarna pas zelf spreken. De opzet van de zes bijeenkomsten sloot hier nauw op aan.

De discussie werd geleid door een onafhankelijke dagvoorzitter, aan de hand van een document dat thema's presenteerde doch geen concept-beleidsuitspraken.

De notitie die voor u ligt leunt zwaar op de rijkdom en diepgang van de zes discussie sessies (waarvan u overigens een korte impressie aantreft in Bijlage VII E). De VKV is de ruim honderd gespreksdeelnemers dan ook veel dank verschuldigd.

De notitie zoals die nu voor u ligt heeft op hoofdlijnen de steun gevonden van de Algemene Vergadering van de VKV. Zij is in samenspraak met het algemeen bestuur geschreven door drs J. van Muilekom, directeur.

Bestuur VKV

N.B. Wordt in deze notitie gesproken over 'instelling (voor kunstzinnige vorming)' dan is daarmee een gesubsidieerde organisatie voor kunstzinnige vorming bedoeld; de 'sector' is telkens het geheel van gesubsidieerde instellingen voor kunstzinnige vorming; een 'leerling' is een deelnemer aan een onderwijsprogramma dat langer dan een jaar loopt, een 'cursist' is een deelnemer aan een kortlopende activiteit.

I. DE MISSIE

Aan de kern van de activiteiten van de instellingen is de laatste jaren niets veranderd: in directe zin bijdragen aan zowel de actieve als de receptieve cultuurparticipatie van de bevolking, d.w.z. aan het zelf beoefenen van de verschillende kunstvormen en het ontvankelijk raken voor kunstproducties van anderen. Ook andere instituten dan de buitenschoolse instellingen voor kunstzinnige vorming zijn echter op dit vlak actief. Derhalve dringt zich de vraag op welke dan de specifieke maatschappelijke functie van de instellingen is, waarin deze, kortom, uniek zijn.

Instellingen voor kunstzinnige vorming zouden in elk geval, in politiek-economische termen, zogenaamde 'merit-goederen', produkten van waarde/verdienste c.q. diensten van hoge kwaliteit moeten aanbieden. Opmerkelijk is daarbij dat die waarde niet alleen tot uitdrukking komt in het vanuit didactisch en methodisch oogpunt hoge kwalitatieve niveau van de individuele les/cursus. De waarde is vooral te vinden in het geheel van het aanbod van de instelling. Dan gaat het om de breedte van dat aanbod, d.w.z. het aantal vakken dat gevolgd kan worden, de diepte ervan, i.c. het hoge niveau dat de (getalenteerde) leerling kan bereiken, alsmede de samenhang tussen de verschillende onderdelen van het aanbod. Een instelling voor kunstzinnige vorming is aldus in de eerste plaats een kunstinstelling die haar cliënten toegang verschaft tot het brede terrein van de kunsten!

Vanuit de traditie vervullen de instellingen echter vaak ook nog een andere maatschappelijke functie. Weer in politiek-economische termen: zij bieden een zogenaamd 'sociaal-goed' aan. Instellingen streven er vanuit deze optiek naar een bijdrage te leveren aan de sociale cultuurspreiding en proberen met hun diensten de lagere inkomensgroepen te bereiken onder meer door inkomensafhankelijke lesgeldregelingen te hanteren.

Hier doet zich voor de toekomst een keuze voor: moet de instelling aan de 'sociale-functie' inhoud blijven geven en, zo ja, is deze doelstelling dan van even grote waarde als het streven 'merit-goederen' in bovengenoemde zin aan te bieden.

De aanbeveling is dat instellingen het uiterste doen om ook de lagere inkomensgroepen met hun waardevolle aanbod in contact te brengen. Immers, een instelling die midden in de maatschappij wenst te staan en uit wil dragen dat deelname aan kunstzinnige vorming en beoefening van amateurkunst een verrijking van het leven is, kan er niet in berusten dat pakweg een kwart van de bevolking nooit van haar diensten profiteert.

Echter, de instelling (en haar subsidiënt) zouden tot een geheel andere afweging kunnen komen en kunnen besluiten de beschikbare energie en middelen geheel in te zetten voor de kwalitatieve vormgeving van de instelling.

Overigens is in het bovenstaande de maatschappelijke functie van de instellingen vooral geformuleerd in kunstpolitieke termen als kwaliteit en sociale spreiding. Kunstzinnige vorming is ook anderszins van belang. Immers, KV-activiteiten stimuleren de fantasie, maken mensen ontvankelijk voor nieuwe ervaringen en stellen hen in staat vooroordelen te laten varen. Ook maatschappelijk positief gewaardeerde eigenschappen als volharding, discipline en teamgeest worden in dit verband vaak genoemd. De instelling als geheel, tenslotte, vormt vaak een waardevol onderdeel van de sociale infrastructuur van een lokale gemeenschap.

II. DE SECTOR NU

Op het ogenblik functioneren op basis van bovengenoemde uitgangspunten in Nederland ruim 270 instellingen, actief via meer dan 1700 leslokaties/dependances. Deze bieden veelal langdurig onderwijs, kortlopende cursussen en projecten aan in een of meer van de disciplines beeldend, dans, literatuur, audiovisueel, muziek, en toneel/theater. Een aantal ondersteunt bovendien andere organisaties, met name instellingen voor onderwijs, in het ontwikkelen van activiteiten op het vlak van de actieve of receptieve kunstzinnige vorming of specialiseert zich op deze activiteit. We spreken dan van steunfunctie-activiteiten.

Muziek is naar omzet gemeten veruit de omvangrijkste discipline. Zij wordt via een netwerk van 'muziekscholen' overal in het land aangeboden en kent veelal langdurige onderwijsvormen. Snel in ontwikkeling is het aanbod literatuur dat in de vorm van korte cursussen op een beperkt aantal plekken in het land binnen 'creativiteitscentra' wordt aangeboden.

Binnen de discipline muziek en dan met name bij het instrumentale onderwijs overheerst individuele les en de kleine groepsles. Disciplines als beeldend en dans werken met grotere groepen. De activiteiten in de laatstgenoemde disciplines zijn om die reden (bijna) kostendekkend: de marginale kosten van een activiteit, voornamelijk docentkosten, zijn (bijna) even hoog als de opbrengsten uit de cursusgelden. De discipline muziek laat in het algemeen een heel ander beeld zien.

Het gemiddeld aandeel subsidie in het totaal van de instellingsbaten bedraagt voor de sector 68%. De overige 30% inkomsten bestaat voor het grootste deel uit de bijdragen van de leerlingen/cursisten.

Binnen de sector als geheel overheerst de privaatrechtelijke organisatievorm. Onder 'creativiteitscentra' en de 'steunfunctie-instellingen' komt vrijwel geen andere voor. Circa 15% van de 270 instellingen heeft de zogenaamde B-3-status. Deze kennen de stichtingsvorm maar hanteren veelal een pakket arbeidsvoorwaarden zoals dat voor gemeenteambtenaren geldt. De publiekrechtelijke variant kent een aantal verschillende verschijningsvormen. Instellingen zijn onderdeel van het gemeenteapparaat, al of niet met een aparte bestuurscommissie, of zijn een openbaar lichaam op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Hoewel het aantal publiekrechtelijke instellingen flink lager is dan het aantal privaatrechtelijke, is de totale loonsom in beide deelsectoren vrijwel even hoog (ruim f 180.000.000). Publiekrechtelijke instellingen zijn derhalve gemiddeld groter dan privaatrechtelijke.

Privaatrechtelijke instellingen zijn op het vlak van de arbeidsvoorwaarden gehouden aan de CAO-KV. Publiekrechtelijke hanteren een gemeentelijke rechtspositieregeling dan wel het modelreglement RAKV. Dit is gebaseerd op het ambtenarenreglement voor gemeenteambtenaren, kent echter voor het onderwijzend personeel sectorspecifieke regelingen ontleend aan de CAO-KV.

Ruim 90% van de instellingen in Nederland is aangesloten bij de VKV. Aldus vallen zij verplicht onder de werkingssfeer en controle van de Inspectie. Deze wordt verzorgd door de Landelijke Stichting Kwaliteitsbewaking. Zij richt zich op het hooghouden en stimuleren van de kwaliteit in de sector.

III. ONTWIKKELINGEN

Algemene demografische en sociaal-culturele ontwikkelingen

Het percentage jongeren tot 21 jaar binnen het totaal van de bevolking neemt volgens het CBS tot ver in de volgende eeuw geleidelijk af. Het percentage ouderen boven 50 neemt toe, terwijl de bevolking als geheel nog slechts in lichte mate een absolute stijging vertoont.

Bij dit op zich bekende beeld passen twee kanttekeningen. Zo slaat de vergrijzing extra hard toe in die gemeenten die vanaf de jaren '60 de groei van de grote steden hebben opgevangen (de overloopgemeenten). De grote steden in ons land laten een 'vergroening' van de bevolking zien, veroorzaakt door gezinshereniging en gezinsvorming bij migranten.

Overigens verwacht het Sociaal-Cultureel Planbureau tot 2030 een overall-groei van 13% in het gebruik van vormings- en cultuurvoorzieningen. Potentiële groeimogelijkheden voor de sector kunstzinnige vorming zijn in ieder geval af te leiden uit het feit dat eerstelijnsinstellingen in Drenthe nu meer dan 30 inwoners per 1000 bereiken en in andere provincies soms niet meer dan 10.

Of instellingen voor kunstzinnige vorming daadwerkelijk meer deelnemers zullen weten te trekken, zal echter mede afhangen van het antwoord dat zij geven op een aantal trends in het vrijetijdsgedrag: meer aanschaf van dure materialen/instrumenten, meer afwisseling, korter durende binding en een grotere manifestatiedrang. Daarbij is het percentage alleenstaanden groeiende, een categorie die in de vrije tijd graag in groepen participeert.

Technologische/didactische ontwikkelingen

Ontwikkelingen in computersoftware beïnvloeden de instellingen op tweeërlei wijze. Er ontstaat nieuw aanbod, denk hierbij aan computerdesign binnen de discipline beeldend. Ook de wijze waarop het onderwijs/de cursus is ingericht kan echter veranderen. Zo maken produkten als CD-Interactief het (zeer binnenkort) mogelijk notenleer en solfège via een computer aan te bieden. Voor sommige instrumenten zijn ook reeds cursussen instrumentale vorming beschikbaar. Uiteraard zal de computer de artistieke begeleiding van een docent van vlees en bloed nooit uit een curriculum kunnen dringen. Al deze ontwikkelingen tekenen echter wel voor een opwaartse trend in de arbeidsproductiviteit in met name de discipline muziek. Een stijgende lijn die ondersteuning vindt in didactisch/methodische ontwikkelingen die het ten aanzien van een aantal instrumenten mogelijk maken in bepaalde fases van het onderwijs aan meer personen tegelijk les te geven.

De markt voor Kunstzinnige Vorming

Instellingen voor kunstzinnige vorming zijn niet de enige aanbieders van activiteiten op het vlak van actieve en receptieve kunstbeoefening. De hierboven geschetste ontwikkelingen impliceren kansen en bedreigingen zowel voor de instellingen als voor de 'concurrentie'.

Nu roept het begrip 'concurrentie' het beeld op van gelijkwaardige, uitruilbare diensten. Daarvan is echter zeker niet altijd sprake. Toch gebruiken we het begrip omdat het aanbod van de concurrent in de ogen van de klant of de lokale financier soms/vaak gelijkwaardig is.

Het aanbod kunstzinnige vorming zoals verzorgd door organisaties als Volksuniversiteiten of buurthuizen bestaat vooral uit losstaande cursussen van een beperkte tijdsduur in de disciplines beeldend en theater. Aan het aangeboden ligt in het algemeen geen onderwijsprogramma of -visie ten grondslag. De activiteit wordt verzorgd door freelancers die vaak niet benoembaar zijn in de zin van de CAO-KV en die ook geen inhoudelijke aansturing ontvangen van de instituutleiding. De cursus vindt doorgaans plaats in een accommodatie die niet speciaal voor KV-activiteiten is ingericht. Klanten met een kleine portemonnee alsmede lokale overheden met bezuinigingsperikelen nemen dit soort aanbod nogal eens welwillend in overweging.

In de muzieksector zijn personen en organisaties actief met een aanbod dat bij een eerste beschouwing de vergelijking met de activiteiten van de instellingen kan doorstaan. Daar is in de eerste plaats de particuliere docent die, vaak met als achtergrond een kunstvakopleiding, in eigen huis en bij de leerling thuis instrumentale lessen aanbiedt. Met name in de grote steden maken van deze categorie docenten overigens vaak ook de bekende muziekpedagogen deel uit.

Een vrij jong en nog niet wijd verspreid fenomeen in de discipline muziek is de niet-gesubsidieerde, soms commerciële organisatie. Met behulp van freelancers dan wel werknemers verzorgen zij een aanbod met als kern instrumentale vorming in de meer gangbare instrumenten. Niet-gesubsidieerde, op winst gerichte, organisaties zijn ook veelvuldig in de danssector aan te treffen. De kern van hun aanbod beweegt zich, zo is de indruk, in de sfeer van klassiek ballet en jazzballet. Ook deze organisaties hebben dus concurrentiekracht.

Met betrekking tot het kwaliteitsniveau van de docent en zijn/haar werk zijn in alle bovengenoemde gevallen geen algemene uitspraken te doen. In ieder geval ontbreekt in vrijwel alle gevallen controle daarop door derden en zijn ook algemeen aanvaarde kwaliteitsnormen afwezig.

Naar kenmerken en beweegredenen van hen die kiezen voor de particuliere docent of voor de hierbovengenoemde instituten is nog geen marktonderzoek verricht. Het prijsmotief speelt voor de afnemers zeker een rol. Instituten als Volksuniversiteiten werken bijvoorbeeld met freelance-docenten en een minieme overhead en kunnen aldus hun diensten goedkoop aanbieden. De particuliere docent is bovendien vaak (meer dan de instelling) in staat (en bereid) flexibel in te spelen op zeer specifieke individuele wensen van cursisten/leerlingen (wisselende lestijden en lesplaatsen, wensen ten aanzien van de lesvorm). De niet-gesubsidieerde organisaties hebben bovendien in het verleden vaak een voorsprong opgebouwd door sneller en alerter te reageren op nieuwe wensen van de markt (popmuziek/overige lichte muziek).

Tenslotte: aan sommige particuliere docenten kleeft het imago dat zij meer dan de instellingen in staat en bereid zijn talenten tot pré-kunstvakopleidingsniveau te brengen.

De VKV rondde recent een literatuuronderzoek af naar de mate waarin instrumentaal onderwijs (exclusief zang) buiten instellingen voor kunstzinnige vorming verzorgd wordt. Met een - voorzichtige - schatting kwam het onderzoek op 72.000 leerlingen bij docenten die tevens lesgeven aan een instelling. 60.000 leerlingen genieten les bij de groep overige docenten. Een totaal derhalve van 132.000 dat het aantal van 170.000 (1991) door de instellingen bediende

instrumentale leerlingen/cursisten aardig benadert. Met betrekking tot de Volksuniversiteiten wordt gesproken over ruim 22.000 cursisten beeldend/theater.

Overigens plaatsen deze cijfers de lichte groei in omzet die de sector KV in 1991 ten opzichte van het jaar 1990 doormaakte in een bepaald daglicht. In de markt is nog veel meer potentiële ruimte aanwezig.

In het kader van marktverruiming op het vlak van samenwerking met / dienstverlening aan amateurverenigingen is de relatie tussen de instellingen en de georganiseerde HaFa-muziekdiscipline een voorbeeld voor alle andere disciplines en vakken. De instellingen maken goed gebruik van de mogelijkheid HaFa-leerlingen voor te bereiden op examens binnen het Raamleerplan HaFa. Van het in december '93 door de SNK gepubliceerde Raamleerplan Koristenopleiding mag zeker eenzelfde stimulerende rol verwacht worden. Vooralsnog onbekend maar wellicht potentieel groot zijn de samenwerkingsmogelijkheden met verenigingen in de allochtone gemeenschap.

Meer in het algemeen liggen de kansen voor instellingen in de eerste plaats in het aanbieden van manifestatieruimte aan die amateurverenigingen die zich voornamelijk op kunstbeleving richten. De behoefte aan goed-geoutilleerde podia en expositieruimte is groot. Amateurmuzikanten buiten de HaFa, wellicht de koren voorop, hebben in de toekomst verder vooral behoefte aan korte cursussen.

Het spreekt overigens voor zich dat lokale overheden nauwere samenwerking tussen gesubsidieerde amateurkunst en instelling voor kunstzinnige vorming zeer toejuichen. Integratie van lokale beleidslijnen voor de kunsten staat hoog in het vaandel.

Ontwikkelingen in het gedrag van de (plaatselijke) overheid en in het lokale maatschappelijke leven

De Welzijnswet heeft de kunstzinnige vorming decennia lang een zekere wettelijke bescherming geboden. Bij gelegenheid van de 'decentralisatie' enkele jaren geleden verdween de KV echter uit deze wet. De Wet Specifiek Cultuurbeleid waarnaar de KV is doorgeschoven biedt nog slechts weinig houvast. Dwingende verplichtingen voor plaatselijke of provinciale overheden om eerstedan wel tweedelijnswerk in stand te houden kent zij niet. Evenmin hebben de nu voor de KV beschikbare middelen in overheidsbegrotingen een geormerkte status.

Aldus staat het de desbetreffende overheden vrij geheel eigen afwegingen te maken.

Zulks gebeurt inmiddels ook, meestal in het kader van zogenaamde kerntakendiscussies. Daarin staat overigens minder afstoting van, dan bezinning op overheidstaken centraal. Bij het beoordelen van subsidies aan de kunsten laten de overheden hun angst om voor cultuurbaarbaar te worden uitgemaakt varen en besteden veel meer dan voorheen aandacht aan doelstelling, functie, taken en kosten van een voorziening. Aldus laat de terugtrekkende overheid merken misschien wel van allerlei operationele beslissingen af te willen, maar over hoofdpunten van beleid nog wel degelijk een mening te hebben.

Een direct gevolg van de kerntakendiscussie is inmiddels wel dat daar waar de instelling maatschappelijk onzichtbaar opereert het bezuinigingsmes in de aanslag gaat. Deze twijfelachtige eer is met name een beperkt aantal creativiteitscentra ten deel gevallen. Deze verkeren overigens ook in de nadelige positie dat hun werk plaatselijk nog slechts een korte traditie heeft. Regelrechte sluitingen waren soms het gevolg.

Ook de discipline muziek moet het echter hier en daar ontgelden. Van sluiting is dan nooit sprake, wel van ongenueanceerde tariefsverhogingen en allerlei onder meer met didactische principes botsende coupures in het aanbod.

Een groot aantal instellingen doorstaat de kerntakendiscussies echter met glans en weet zijn onmisbaarheid in het plaatselijke culturele leven aan te tonen.

Een en ander impliceert niet automatisch dat de plaatselijke overheid ook meteen tevreden is over de wijze waarop de instelling gestalte geeft aan haar opdracht een echt breed aanbod van hoogwaardige kwaliteit tot stand te brengen.

Zo is een groot aantal instellingen te scharen onder de categorie kleine onderneming.

Nu slagen deze er vaak zeer wel in het kwalitatieve niveau van de aangeboden cursussen/lessen relatief hoog te houden. Het aandeel vaste lasten binnen het totaal van de lasten is echter hoog. Zij zijn veelal ook niet in staat een werkelijk gediversificeerd aanbod tot stand te brengen. Veelal hebben deze instellingen het draagvlak van een naar inwonertal kleine gemeente en komen zij er niet toe om bijvoorbeeld ook de 'kleinere' instrumenten aan te bieden (muziekschool) of cursussen op het vlak van audiovisueel (creativiteitscentra).

Nu is deze problematiek niet nieuw. In het verleden kwamen dan ook reeds her en der instellingen tot stand met een groot aantal gemeenten als werkgebied. Er zijn echter evenzovele voorbeelden van regio's waar samenwerkingsvormen nooit overwogen zijn dan wel niet van de grond kwamen in verband met intergemeentelijke politiek-bestuurlijke perikelen.

Die laatste zullen, zo is de verwachting, steeds meer verdwijnen. In het kader van het fenomeen 'regionalisering' zullen gemeenten elkaar meer dan vroeger vinden in het gezamenlijk oplossen van grensoverschrijdende problemen (denk aan afvalverwerking) en het totstandbrengen van voldoende draagvlak voor waardevol geachte voorzieningen in de sfeer van welzijn en kunsten. De laatstgenoemde ontwikkeling speelt zowel in plattelandsgebieden met veel gelijkwaardige kleine kernen, als in regio's met kleine kernen rond een relatief grote kerngemeente, als ten aanzien van de grote steden in de randstad.

De provinciale overheden zijn overigens een warm voorstander van meer intergemeentelijke samenwerking. Zij dragen hun steentje bij door binnen de provinciegrenzen potentiële intergemeentelijke samenwerkingsgebieden aan te duiden (de zogenaamde WGR-gebieden). Zij betrachten tegelijk de nodige soepelheid als gemeenten een WGR-regeling tot stand willen brengen die afwijkt van de door de provincie afgebakende gebieden.

Gemeenten zullen tegen deze achtergrond ook ten aanzien van de kunstzinnige vorming meer gaan samenwerken. Nu zou deze samenwerking ook de vorm kunnen krijgen van het onderling uitruilen van belangstellenden voor onderwijs/cursussen waarvoor weinig belangstelling bestaat. Op dit vlak zijn echter nogal wat hobbels te nemen. Zo verschilt van gemeente tot gemeente de hoeveelheid subsidie die op een activiteit drukt. Bestuurlijke samenwerking komt dan snel in het vizier.

Lokale overheden nemen niet alleen de wijze waarop de instelling vorm geeft aan haar kwaliteitsopdracht onder de loupe. Een groot aantal gemeenten, de allergrootste wellicht voorop, buigt zich ook steeds meer over de doelstelling van sociale spreiding.

Nu is nog slechts fragmentarisch onderzocht in hoeverre de populatie van de instellingen een goede afspiegeling is van de Nederlandse bevolking als geheel. In zowel gemeentelijke kring als in de sector leeft het gevoel dat daar waar de instelling een sterke HaFa-sector bedient, d.w.z. in plattelandsgebieden, ook de lagere inkomensgroepen worden bereikt. Voor het resterende deel

van de discipline muziek alsmede voor de creativiteitscentra zou dan gelden wat voor de kunstensector als geheel van toepassing is: hogere inkomensgroepen gebruiken relatief het meest. Verder is duidelijk dat migranten en hun kinderen zowel in verenigingsverband als individueel vrijwel afwezig zijn in de instellingen.

Prijsbeleid als instrument om een afspiegeling van de bevolking te interesseren kent zijn beperkingen. De kortingsregelingen die van dat beleid de kern uitmaken, bijvoorbeeld die welke de bijdrage relateren aan het gezinsinkomen, blijken in de praktijk slechts ten dele te werken, zijn bovendien vaak niet goed uitvoerbaar. Een aantal gemeentebesturen acht in dit verband een nauwere samenwerking, ook op het vlak van eerstelijnsactiviteiten, tussen de instellingen aan de ene kant en de zich op volwassenen richtende Basiseducatie en vooral het reguliere Basisonderwijs aan de andere kant geboden.

Deze beleidsinzet sluit niet alleen aan op beleidsafwegingen binnen een aantal van die instellingen die – doordat ze ook over tweedelijnsfunctionarissen beschikken – reeds langer contact hebben met het Basisonderwijs.

Ook ontwikkelingen binnen het Basisonderwijs zelf vormen een stimulans. Zo zijn voor alle disciplines met uitzondering van audio-visueel inmiddels kerndoelen geformuleerd. Tegelijk zet de Onderwijsinspectie vraagtekens bij het vermogen van reguliere leerkrachten aan deze kerndoelen inhoud te geven. Basisscholen krijgen bovendien in het kader van het FormatieBudgetSysteem in financieel opzicht ook steeds meer bestedingsvrijheid. Deze zal nog groter worden als de komende jaren de Wet op de Onderwijsverzorging op de helling gaat en instellingen financiële armslag krijgen om zelf begeleiding in te kopen. Op onderwijsinhoudelijk vlak krijgen Basisscholen steeds meer mogelijkheid zich te profileren. Er vindt, kortom, in allerlei opzichten een decentralisatie van bevoegdheden naar de schoolbesturen plaats. Een lokale overheid die in dit verband wat wil krijgt overigens vanuit verschillende verantwoordelijkheden instrumenten aangereikt. Zo is zij schoolbestuur van de openbare scholen, is zij subsidiënt/bestuur van de instelling voor kunstzinnige vorming en kan zij extra gemeentelijke middelen verschaffen aan het Basisonderwijs van bijzondere signatuur.

Onder meer in het kader van de Basisvorming zijn overigens ook binnen het Voortgezet Onderwijs kerndoelen kunstzinnige vorming geformuleerd, opnieuw voor alle disciplines met uitzondering van audio-visueel. Wat voor het Basisonderwijs geldt geldt ook voor het Voortgezet Onderwijs: de bestedingsvrijheid, ook wat betreft personele middelen neemt toe, de mogelijkheid een vakleerkracht te betrekken bij een instelling voor kunstzinnige vorming zal vaker overwogen worden.

Overigens is met betrekking tot het Voortgezet Onderwijs nog een andere ontwikkeling van belang. Steeds meer scholen in deze sfeer willen zich op een bepaalde discipline / een bepaald vak profileren. Dan kan het om sport gaan maar ook om disciplines uit de kunstzinnige vorming. Om nu de talenten binnenshuis goed te kunnen begeleiden en voorbereiden zoeken de scholen die zich op de kunsten willen profileren steeds meer naar structurele samenwerkingsvormen met de Kunstvakopleidingen. Instellingen voor kunstzinnige vorming sluiten zich daar als derde punt van de driehoek steeds meer bij aan. Aldus komen de door verschillende Ministeries en Overheden gesubsidieerde circuits, actief op het vlak van kunstzinnige vorming, bij elkaar.

IV. STERKE EN ZWAKKE KANTEN

Brengen we de in hoofdstuk III geschetste ontwikkelingen in relatie tot de missie van de instellingen dan kunnen daar een aantal uitdagingen uit resulteren. Zij zouden een antenne moeten gaan ontwikkelen voor wensen uit minder bekende delen van de samenleving. Zij zouden het accent meer kunnen gaan leggen op werkzaamheden voor institutionele afnemers. In met name de muzieksector zou meer aandacht kunnen komen voor kortdurende activiteiten, van wisselende lengte. De instellingen zouden alerter kunnen inspringen op activiteiten waarnaar plotseling vraag ontstaat. Zij zouden ook meer maatwerk (bijv. op het vlak van lestijden en lesplaatsen) kunnen gaan leveren als antwoord op individuele wensen van cursisten. Meer activiteiten waarvoor kapitaalinvesterings nodig zijn zouden kunnen worden aangeboden. De vraag dringt zich op of de instellingen voor het aangaan van dit soort uitdagingen geëquipeerd zijn.

Nu blijft uit de analyse in het door H. O. van den Berg in 1987 geschreven 'de Toekomst...' het beeld bij van een wat bedrijfsvoering betreft topperige sector. Zes jaren later is voorzichtig optimisme meer op zijn plaats. Binnen de sector hebben zich legio sterke instellingen ontwikkeld, grote of kleinere, creativiteitscentrum, gecombineerd instituut of muziekschool, met een divers en zich constant ontwikkelend aanbod, voorzien van schitterende, speciaal voor KV ontworpen, ruimten, gemotiveerd personeel en management dat geschoold is in en vrijgesteld is voor het onderhouden van maatschappelijke netwerken, het begeleiden van personeel en overige managementaspecten.

Bij die constatering kan het echter niet blijven.

In dat licht nu een sterkte-zwakte-analyse van de sector.

Kwaliteit van het aanbod

Op het vlak van de kwaliteit van het geboden onderwijs/de verzorgde cursus onderscheiden de instellingen zich in het algemeen in gunstige zin van de concurrentie. Cruciaal is dat zij een organisatorische en personeelsmatige infrastructuur hebben die inhoudelijke aansturing en onderlinge toetsing mogelijk maakt. Zij ontvangen ook regelmatig bezoek van de landelijke Inspectie en staan in contact met het LOKV dat actief is op het vlak van didactiek-, methodiek- en modelontwikkeling.

Zelfvoldaanheid is echter niet op zijn plaats.

De door instellingsleiding en Inspectie ontwikkelde kwaliteitsnormen grijpen vooral in op zogenaamde 'inputfactoren'. Daarbij speelt de benoembaarheid van docenten een belangrijke rol. Verder komen breedte en samenhang van het aanbod en richtlijnen voor het inrichten van leslokalen, werkplannen e.d. aan bod. Het belang hiervan moet overigens niet onderschat worden, in het bijzonder niet de toetsing van de artistieke en didactische achtergrond van de docenten. Toch heeft kwaliteitsbewaking met als kern sturing van en controle op 'wat je er in stopt' zijn beperkingen en lijkt zij vooral geënt op de praktijk van de jonge c.q. kleine instelling. Deze is blij met zulke richtlijnen, is verder alle tijd kwijt met het bevredigend laten draaien van de lessen.

Veel instellingen hebben echter inmiddels een grote bedrijfsmatige rijpheid bereikt met navenante ambities op kwalitatief vlak. Deze ontbreekt het echter aan een regelmatig

verschijnende evaluatie van de kwaliteitsontwikkeling in de sector, (mede daardoor) aan algemene kwaliteitsnormen en een systeem op instellingsniveau om deze te bewaken.

Verder spoort de manier waarop de gezagsverhouding tussen instellingsleiding en de lesgevende in de praktijk inhoud krijgt vaak niet met het streven naar kwaliteit.

Instellingen voor KV werken doorgaans met arbeidsovereenkomsten /aanstellingen en niet met freelance contracten. Werknemers en werkgevers verdedigen deze gang van zaken met het argument dat alleen zo, door het totstandbrengen van een gezagsverhouding, de neuzen in de gewenste richting te zetten zijn. De feitelijke situatie is te veel, vooral op muziek gebied actieve instellingen, laat echter vaak het tegengestelde zien: de docent is nog teveel koning in zijn eigen leslokaal en wordt ook niet gedwongen zijn/haar eigen werk in relatie te brengen tot dat van collega's. Daar komt nog bij dat de docent zich in de zogenaamde niet-lesgebonden uren vaak vrij kan afdelen van dienst.

Imago en naamsbekendheid

Dat de instellingen een kwalitatief relatief hoogwaardig produkt leveren is voor insiders buiten kijf. Ervaart de potentiële klantenkring dat ook zo en dragen de instellingen dat goed uit?

Daarmee komt de promotie van het instellingsaanbod in beeld.

Binnen een groot aantal instellingen is in de afgelopen jaren een reuzesprong gemaakt. Het promotiemateriaal verbeterde enorm alsmede de inventiviteit waarmee dit werd uitgezet. Andere instellingen hebben die sprong nog niet kunnen maken en maken aldus weinig indruk in een wereld die steeds meer op de kwaliteit van uitingen let.

Overigens is de muzieksector meer in het algemeen nog steeds weinig geëquipeerd voor werving onder volwassenen en worden creativiteitscentra erdoor gekenmerkt dat ze de groep kinderen moeilijk kunnen bereiken.

Verbeteringen op promotioneel gebied zijn daarnaast mogelijk op het vlak van naamgeving/aanduiding. Dat betreft zowel de instelling als geheel als delen van het aanbod. Identificeren grote aantallen leerlingen/cursisten zich nadrukkelijk met een deel van het aanbod, bijvoorbeeld popmuziek, dan vergroot een herkenbare en als zodanig geafficheerde afdeling popmuziek de werfkracht van de instelling.

Instellingen zijn verder vaak onvindbaar voor potentiële cursisten doordat de instelling een naam gebruikt ontleend aan de plaatselijke geschiedenis in het algemeen dan wel bouwgeschiedenis in het bijzonder. Ook het imago van de organisatie zou er in een aantal gevallen een impuls ten goede van kunnen ontvangen.

Overigens ligt het imago probleem met name bij muziekscholen soms dieper. Zij worden, terecht of niet, bijvoorbeeld binnen de wereld van de georganiseerde amateurkunst nog te vaak geïdentificeerd met Hoge Kunst die vreugdeloos geconsumeerd moet worden.

Financiële aantrekkingskracht en flexibiliteit

Belangrijk is dat vrijwel alle lessen en cursussen in de discipline muziek alsmede een groot aantal activiteiten op beeldend terrein erdoor gekenmerkt worden dat overheidsmiddelen worden ingezet om de marginale kosten te dragen die deze met zich meebrengen (dat zijn met name de loonkosten van de docent).

Zo bedroegen de totale kosten van onderwijzend personeel voor een klokuur les in de muziekscholen (muziek + dans) in 1991 gemiddeld *f* 58,46, waarbij we ervan zijn uitgegaan dat er per jaar, per docent maximaal 1.040 uur les wordt gegeven (40 weken x 26 uur).

Op jaarbasis (40 weken) kost een klokuur les aldus gemiddeld ca. *f* 2.340,=.

De inkomsten uit lesgelden die hier tegenover stonden bedroegen gemiddeld ca. *f* 984,= per jaar (40 x *f* 24,61). M.a.w. de lesgelden dekken ca. 42% van de docentkosten (of 27% van de totale lasten).

Bij de creativiteitscentra bedroegen de kosten voor een klokuur les (vnl. beeldend + dans) in 1991 gemiddeld *f* 72,41, waarbij we ervan zijn uitgegaan dat er per jaar, per docent maximaal 780 uur les wordt gegeven (30 weken x 26 uur).

Op jaarbasis (30 weken) kost een klokuur les aldus gemiddeld ca. *f* 2.170,=.

De inkomsten uit lesgelden die hier tegenover stonden bedroegen gemiddeld ca. *f* 1.507,= per jaar (30 x *f* 50,24). M.a.w. de lesgelden dekken ca. 69% van de docentkosten (of 24% van de totale lasten).

Bij de gecombineerde instellingen tenslotte, bedroegen de kosten voor een klokuur les (alle disciplines) in 1991 gemiddeld *f* 64,34, waarbij we ervan zijn uitgegaan dat er per jaar, per docent maximaal 988 uur les wordt gegeven (38 weken x 26 uur).

Op jaarbasis (38 weken) kost een klokuur les aldus *f* 2.445,=.

De inkomsten uit lesgelden die hier tegenover stonden bedroegen gemiddeld ca. *f* 1.130,= per jaar (38 x *f* 29,72). M.a.w. de lesgelden dekken ca. 46% van de docentkosten (of 24% van de totale lasten).

Het geschetste gebruik van subsidies zorgt er voor dat de voor een activiteit te betalen deelnemersprijs in absolute zin beperkt blijft. Het staat tevens borg voor een relatief voordeel ten opzichte van wat de 'concurrentie' in rekening brengt/moet brengen.

Zo adviseert de KNTV leden met een particuliere praktijk leerlingen minimaal *f* 47,50 per uur in rekening te brengen, hetgeen bij 40 klokuren resulteert in een bedrag van *f* 1900,= per jaar.

Gerenommeerde muziekpedagogen brengen (cliëntele/talenten die een pré-kunstvakopleidingniveau willen bereiken) soms *f* 100,= per uur in rekening.

Het relatieve prijs voordeel van de instellingen valt uiteraard weg op het moment dat particuliere docenten hun diensten 'zwart' aanbieden. Dit is een veel voorkomende praktijk waarvan de omvang nog nooit met veldonderzoek in kaart is gebracht. 'Zwarte' docenten berekenen nogal eens uurtarieven die ruim *f* 10,= lager liggen dan de tarieven in de instellingen. Verder duiken ook 'witte' docenten, zo is de indruk, regelmatig onder het KNTV-tarief om bepaalde leerlingen te kunnen vasthouden.

De particuliere docent is in het algemeen voor de instelling geen onbekende. Het reeds aangehaalde VKV-literatuuronderzoek maakt duidelijk dat de combinatie docent instelling/particuliere docent een veel voorkomende is. CAO/Rechtspositieregelingen verplichten een werknemer in het algemeen nevenwerkzaamheden te melden. De instelling kan zich zo een aardig beeld vormen van de lokale 'concurrentie'. Dezelfde CAO/Rechtspositieregeling bevat overigens ook passages die er op gericht zijn de werkgever de mogelijkheid te geven nevenwerkzaamheden van docenten te verbieden. De indruk bestaat dat deze mogelijkheid niet of nauwelijks gebruikt wordt.

Belichten we tot nu toe vooral de positieve gevolgen van subsidiëring van directe leskosten, ook de negatieve gevolgen verdienen aandacht.

Deze vorm van subsidietoedeling maakt de instelling immers ook relatief weinig flexibel. Zo is deze in het algemeen niet in staat diensten waarnaar plotseling vraag ontstaat dan wel activiteiten waarvoor meer belangstelling is dan verwacht ook snel te leveren. Immers, het gebruik van subsidies voor het bekostigen van lessen impliceert vrijwel altijd een plafond aan het aantal activiteiten dat de instelling kan ontplooiën.

Een instelling die haar subsidies goed wil besteden maakt ook een langer lopend beleids-/onderwijsprogramma waarin ze aangeeft hoe ze haar middelen wil inzetten. Op basis daarvan worden dan weer docenten ingezet/aangetrokken. Een en ander draagt niet bij aan een snelle uitbreiding en diversificatie van het activiteitenpakket. Belangstellenden die de weg naar de instelling soms met enige moeite vinden krijgen te maken met het fenomeen wachtlijst en worden verzocht over een of wellicht meerdere jaren maar eens terug te komen. Niet echt een klantgerichte opstelling!

Veel instellingen, en ook de subsidiërende gemeenten, zijn zich daarvan bewust. Een gevolg daarvan is echter weer dat daar waar in het verleden meer subsidie beschikbaar kwam deze geheel werd ingezet voor extra lessen/cursussen. Voor de overhead van de instelling bleef dan niets extra over. Veel instellingen geven dan ook het beeld te zien van een overbelaste directie en te druk bezette ondersteunende diensten. Vaak heeft de instelling bovendien geen middelen voor kapitaalsinvesteringen in apparatuur en, vooral, accommodatie. Dit staat in contrast met het belang van een goede podiumvoorziening voor de discipline muziek en goed geoutilleerde atelier- en expositieruimten voor het vak beeldend.

Waar sprake is van verlaging van subsidie bestaat omgekeerd de neiging deze zoveel mogelijk te vertalen in verkleining van de overhead.

De behoorlijke portie subsidie die reeds nodig is voor een (muziek-)opleiding van een gemiddelde leerling, alsmede het bestaan van een vaak forse wachtlijst voor zulk een opleiding, doet instellingen –overigens met de hete adem van de gemeente in de nek– er voor terugschrikken zich in te zetten voor (faciliteiten voor) getalenteerde leerlingen. Daarbij moet gedacht worden aan speciale lesprogramma's ontwikkeld en uitgevoerd in nauwe samenwerking met de Kunstvakopleidingen. Een en ander leidt er nogal eens toe dat getalenteerde leerlingen voor een Voortraject (Conservatorium) naar aanbod buiten de instelling kijken.

Intrinsieke kracht en draagvlak

Het is gemakkelijk wensen te formuleren ten aanzien van de kwaliteit en de omvang van de overhead van een instelling. Er is echter een relatie tussen de mogelijkheid deze wensen te realiseren en de omvang van de instelling als geheel.

Met name veel kleine instellingen worden en zullen worden geplaagd door het onvermogen behoorlijk te investeren en daarop jaarlijks af te schrijven. Vele, zo moet gevreesd worden, zal het blijven ontbreken aan een directie en staf die omvangrijk genoeg zijn om essentiële taken als beleidsontwikkeling, relatiebeheer en inventief personeelsbeleid goed ter hand te nemen.

De leiding van de instelling

Gelukkig bestaat er geen recht evenredige relatie tussen de betrekkingsomvang van de leiding van een instelling en het functioneren daarvan. Kwaliteit van personen, met name het niveau van de directeur, is dan ook van eminent belang.

Ook op dit vlak is een optimistischer geluid op zijn plaats dan H.O. van den Berg nog in 1987 afgaf. De directeur die zich vooral ziet als docent onder de docenten is een verdwijnend fenomeen. De groep directeurs met feeling voor managementactiviteiten groeit gestaag. Gerichte scholing en een toenemende bereidheid daaraan deel te nemen versnellen deze ontwikkeling.

Besturen van instellingen zijn via CAO en Rechtspositieregeling vaak nog steeds formeel gebonden aan de eis dat een algemeen directeur benoembaar is in tenminste een van de binnen de instelling aangeboden disciplines. Dat is een zwakte en een sterkte tegelijk. Een voordeel is dat betrokkene zelf verbondenheid met de kunsten heeft en uit eigen ervaring weet hoe het op de lesvloer toegaat. Een nadeel dat instellingsbesturen hun directeur moeten selecteren uit een relatief beperkte hoeveelheid kandidaten. Bovendien hebben deze vaak uitsluitend ervaring opgedaan in de eigen discipline.

De directeursrol wordt tegelijk steeds zwaarder in een instelling die zich regelmatig snel en fundamenteel lijkt te moeten vernieuwen, voor risico's komt te staan en uitgedaagd wordt tot het leveren van maatwerk.

Arbeidsvoorwaarden en kenmerken docenten

Een bespreking van de arbeidsvoorwaarden van de docenten is noodzakelijk met name ten aanzien van de aspecten aanstelling, garantie, functieomschrijving en afvloeiingsregeling. Zo zijn de mogelijkheden om met een docent overeenkomsten/aanstellingen voor bepaalde tijd af te sluiten zowel in aantal als wat betreft periodelengte gelimiteerd. Uit overeenkomsten voor onbepaalde tijd ontstaan bovendien snel garantieverplichtingen. De beschrijving en opbouw van de functie wijst verder naar zeer strikt omschreven activiteiten, hetgeen een brede inzetbaarheid belemmert. (De gangbare interpretatie van) het fenomeen van de zogenaamde niet-lesgebonden uren geeft de docenten bovendien een grote vrijheid ten aanzien van de besteding van een aanzienlijk deel van de uren waartoe hij/zij contractueel verplicht is. In situaties van afvloeiing tenslotte staat niet kwaliteit doch anciënniteit centraal.

Ook hier kan zowel van sterkte als van zwakte gesproken worden.

Zo dragen de vigerende arbeidsvoorwaarden er zeker toe bij dat docenten van niveau kunnen worden aangetrokken en vastgehouden, ook op momenten dat het met de instelling of delen daarvan tijdelijk slechter gaat. Toch lijken de huidige arbeidsvoorwaarden vooral geënt op een tijdsgewricht dat achter ons ligt. Ze pasten bij de tijd dat instellingen voor kunstzinnige vorming zich qua stabiliteit konden spiegelen aan het ambtenarenapparaat en aan het reguliere onderwijs met hun relatief veilige financieringsstromen. Die tijd is echter niet meer.

Een directeur die een experimenteel, inhoudelijk nieuw activiteitenaanbod op maat ontwerpt merkt al snel dat de CAO/Rechtspositieregeling hem/haar als een molensteen om de nek hangt. Ten aanzien van de inzetbaarheid van het docerend personeel speelt verder de kwaliteit van de door hen genoten kunstvakopleiding alsmede de bereidheid tot en mogelijkheden voor scholing. Opnieuw doen echte problemen zich vooral voor binnen de discipline muziek. Zo bestaat de kritiek op de conservatoria er uit dat de alumni, ook die van de afstudeervariant Docerend Musicus, te specialistisch, op één instrument georiënteerd zijn en te weinig didactische bagage hebben. Echter, ook de werkgever gaat in deze niet vrijuit. Te wijd verbreid is het fenomeen instelling met 50 docenten en een jaarlijks scholingsbudget van slechts enkele duizenden guldens. Handhaving, eventueel meer op hoofdlijnen en met een minder strikte opzet, van het systeem van benoembaarheidseisen, zal moeten leiden tot een enorme scholingsimpuls binnen de instellingen. Zelfs het ingenieuze kwaliteitsbewakingssysteem waarover reeds gesproken is zal niet kunnen opboksen tegen een voortdurende onmogelijkheid tot na- en bijscholing.

In dit kader is het positief te waarderen dat t.b.v. scholing van docenten en leiding inmiddels ook in de privaatrechtelijke sector een landelijk scholingsfonds bestaat dat zich vult via een heffing vanuit de CAO-KV. Het fonds kan een nuttige functie vervullen zolang instellingen er niet in slagen in hun begroting scholingsposten van voldoende omvang op te nemen. Hetzelfde geldt voor het A&O-fonds dat in het publiekrechtelijke deel van de sector actief is. Een grotere betrokkenheid van de instellingen bij het beleid van deze fondsen, waardoor deze beter aansluiting zullen vinden op de noden in de sector, is echter op zijn plaats.

Beschikbaarheid en spreiding van het aanbod

Brengen de instellingen hun activiteiten wel voldoende onder handbereik van potentiële belangstellenden?

De door VKV/CBS onlangs gepubliceerde Kengetallen 1991 zijn instructief. Met het reeds genoemde totaal van 1700 leslokaties, verspreid over het land, is de sector kunstzinnige vorming de grootste culturele organisatie van Nederland! De muziek- en dansscholen kenden 1206 leslokaties. De overweldigende meerderheid hiervan wordt gebruikt voor muziek welke voor 95% van de cursisten zorgt. Voor muziek kan een beginnende cursist/leerling vrijwel altijd in zijn buurt/lokale gemeenschap terecht.

De discipline beeldend is beschikbaar in één op de drie Nederlandse gemeenten; andere disciplines kennen een nog kleinere verspreiding. Dat is geen grote uitnodiging tot deelname, temeer daar in bepaalde plattelandsgebieden het aanbod van de creativiteitscentra geheel lijkt te ontbreken.

De sector in zijn totaliteit

De effectiviteit van het optreden van een instelling hangt in het algemeen puur af van haar eigen mogelijkheden en habitus. Toch behoeft dit beeld enige correctie.

Immers, zou het eerstelijnswerk inderdaad meer betrokken raken op het basisonderwijs, dan wordt onvermijdelijk de noodzaak van afstemming tussen eerstelijns- en tweedelijnswerk actueel. Met name in die gebieden waar de financiële verantwoordelijkheid voor het tweedelijnswerk grotendeels bij de provincies ligt en eerste- en tweedelijnswerk niet vanuit één instelling wordt aangeboden, liggen afstemmingsproblemen op de loer. Deze krijgen vaak hun scherpte doordat eerstelijnsinstellingen, mede omdat de tweedelijnsvoorziening in het verleden bij hen is weggehaald, in een aantal delen van het land het tweedelijnswerk nauwelijks als zelfstandige, eigensoortige, werksoort beschouwen en de aldaar opererende onafhankelijke tweedelijnsorganisaties lijken te negeren. De laatstgenoemde organisaties geven vervolgens een overreactie door zichzelf te beschouwen als de enige instantie die zaken mag doen met het reguliere onderwijs.

De sector als geheel kan nog vanuit een andere invalshoek worden bekeken. Tien jaar geleden, wellicht nog in de periode van de nota van H.O. van den Berg, was de sector veel eenvormiger en leken de diverse instellingen veel meer op elkaar. Inmiddels zijn de instellingen qua grootte, uitstraling en ambitie veel diverser geworden. Ook dit gegeven kan voor de sector positief en negatief uitpakken. Er zou veel verloren zijn als de instellingen die nog een ontwikkelingsproces door moeten/willen zichzelf en hun mogelijkheden gaan onderschatten en ontmoedigd raken. Er is een wereld gewonnen als die instellingen die vooroplopen gaan functioneren als de spreekwoordelijke lichtende voorbeelden.

V. EEN INSTELLING MET PERSPECTIEF

Instellingen voor kunstzinnige vorming, zo verwoordde het eerste hoofdstuk, hebben een zeer specifieke maatschappelijke functie. Welke concrete doelstellingen zouden de instellingen kunnen gaan nastreven, met de uitdagingen die er liggen en de mogelijkheden die beschikbaar zijn? Deze vraag komt nu aan de orde. Daarbij gaan we eerst in op de voor de instellingen zo cruciale 'merit-goed'-functie om vervolgens ook aandacht te besteden aan de 'sociaal-goed'-functie.

Instellingen voor kunstzinnige vorming, zo zagen we, onderscheiden zich op een groot aantal aspecten van functioneren in het algemeen in gunstige zin van andere aanbieders van lessen en cursussen.

Toch lijken zij hun unieke maatschappelijke rol als belangrijkste aanbieder van kunstzinnige vorming niet zonder nadere maatregelen te kunnen handhaven. Zij zullen bereid moeten zijn essentiële zwaktes in het eigen functioneren te redresseren en maatschappelijk hoog gewaardeerde sterke kanten van andere aanbieders te incorporeren.

Voor een instelling met perspectief die invulling wil geven aan haar 'merit-goed'-functie zouden de volgende beleidswijzigingen/aanscherpingen van het beleid voor de middellange termijn in aanmerking kunnen komen:

- wie zich aanmeldt voor een opleiding dan wel cursus aan een instelling voor kunstzinnige vorming mag niet meer geconfronteerd worden met wachtlijsten en moet zonder meer geplaatst kunnen worden; de enige uitzondering op deze regel vormen de gevorderdenlessen instrumentale vorming in de discipline muziek;
- de instellingen reageren alert op de behoeften van hun klanten (natuurlijke personen dan wel instellingen) aan maatwerk op het vlak van de organisatorische vormgeving van het aanbod (wensen m.b.t. groepsgrootte, (wisselende) aanvangstijdstippen en lesplaatsen);
- er vindt een verdere diversificatie/innovatie plaats van het door de instellingen jaarlijks gepresenteerde aanbod. Zo dienen enerzijds bepaalde (deel)disciplines meer ruimte te krijgen, waarbij te denken valt aan wereldmuziek, lichte muziek/popmuziek, literatuur, audiovisueel, etc.. Anderzijds dient met name binnen de discipline muziek naast aan de opleidingstrajecten ruim baan gegeven te worden aan het fenomeen korte cursus en dient dit ook een meer eigenstandige en volwaardige plaats te krijgen;
- instellingen bieden hun zeer getalenteerde leerlingen een Voortraject Kunstvakonderwijs aan, bij voorkeur binnen een driehoek met een/enkele scholen Voortgezet Onderwijs en een (regionale) Kunstvakopleiding. De werkwijze van het VOMUCO-project (Enschede) verdient overal in het land navolging: onder inhoudelijke verantwoordelijkheid van de kunstvakopleiding brengt elk van de deelnemende partijen expertise en menskracht in.
- instellingen versterken de samenhang in het aanbod, waarbij manifestaties van amateurkunst een cruciaal einddoel zijn (hoogwaardige tentoonstellingen, uitvoeringen, etc.);
- nadere profilering van de instelling als laagdrempelig lokaal centrum voor amateurkunst, onder meer ook door het binnenhalen van amateurkunstproducties van derden en het exploiteren van voor publiek toegankelijke horecavoorzieningen;
- instellingen gaan die vorm van kwaliteitszorg hanteren die past bij hun ontwikkeling.

De instelling maakt zich maatschappelijk het meest verdienstelijk, zo is de teneur, als zij zich een brede werkzaamheid aanmeet. Een en ander laat onverlet dat zich binnen de sector ook instellingen manifesteren die slechts een zeer beperkte taakopdracht willen/hebben. Te denken valt aan instituten die alleen Algemene Muzikale Vorming of HaFa-onderwijs verzorgen. Deze

dienen hun 'merit-goed'-functie geheel te zoeken in de intrinsieke kwaliteit van hun lessen/cursussen.

Belangrijk is de plaatsbepaling ten opzichte van de particuliere docent. Moet deze docent genegeerd worden of is juist samenwerking nodig?

Van belang is dat de instelling niets onderneemt wat afbreuk zou kunnen doen aan haar imago van kwaliteitsbewuste organisatie met een onderwijspraktijk waarin zowel zelfsturing als gestuurd worden belangrijke elementen zijn. Het ligt dan ook niet voor de hand deze particuliere docent de gelegenheid te geven lesruimtes/apparatuur te huren in de instelling. Een gehoorzaal die voor de amateurkunst in de samenleving beschikbaar is kan uiteraard ook de particuliere docent ten dienste staan.

Een eerstelijnsinstelling die inhoud wil geven aan de 'sociaal-goed'-functie zou de volgende beleidswijzingen/beleidsintensiveringen in overweging kunnen nemen:

- die instellingen die samenwerkingsmogelijkheden hebben met amateurverbanden wier ledenbestand een afspiegeling is van de bevolking (HaFa-verenigingen in de discipline muziek, toneelverenigingen, etc.) steken hun energie in het verder aanhalen van de banden;
- instellingen die deze mogelijkheden niet hebben en/of in de lokale samenleving zich geconfronteerd zien met grote groepen migranten die niet door de instelling bereikt worden ontwikkelen structurele samenwerkingsvormen met het reguliere basisonderwijs (kinderen) en de plaatselijke instellingen voor basiseducatie (volwassenen);
- handhaving van kortingsregelingen waar deze merkbaar leiden tot deelname van personen met een laag inkomen (en deze niet fraudegevoelig zijn). Door lokale overheden ontwikkelde algemene kortingspassen (bijvoorbeeld de U-pas) dienen altijd tot korting aanleiding te geven.

In het basisonderwijs zouden docenten van de instelling in het kader van actieve kunstbeoefening in de lessituatie kunnen gaan opereren. De samenwerking met de basiseducatie zou de vorm kunnen krijgen van door docenten van de instelling verzorgde oriëntatiecursussen op het vlak van receptieve en actieve kunstbeoefening.

Uit een oogpunt van beheersbaarheid en effectiviteit van optreden zouden de door basisonderwijs en instellingen gezamenlijk te ondernemen activiteiten bij voorkeur een longitudinaal karakter moeten krijgen, d.w.z. dat een programma ontwikkeld wordt dat de gehele schoolcarrière van het kind omvat. De aanpak die een aantal tweedelijnsvoorzieningen in de sfeer van de receptieve kunstbeoefening in een aantal provincies en steden beproeven (Noord-Brabant, Den Haag) kan tot voorbeeld dienen. Echter, ook in deze zal het beleid in overeenstemming moeten worden gebracht met de wensen en mogelijkheden van de klant. Wellicht opteren bepaalde schoolbesturen slechts voor samenwerking op het vlak van een incidentele musical of een beeldend/audiovisueel project.

Moeten instellingen in het kader van budgettaire afwegingen prioriteiten stellen, dan zou samenwerking met voorstanders van een dergelijke longitudinale aanpak de voorkeur kunnen krijgen.

Bijzondere aandacht verdient de relatie tussen de eerstelijnsinstelling en de zelfstandige tweedelijnsvoorziening. De laatste maakt zich immers op het ogenblik reeds verdienen binnen onder meer het basisonderwijs. De kloof die nu soms tussen beide gaapt is overbrugbaar. De eerste zou zich ten aanzien van het basisonderwijs kunnen beperken tot activiteiten op het vlak

van de actieve kunstbeoefening, direct door docenten van de instelling zelf. De tweede zou zich dan kunnen (blijven) richten op typische tweedelijnsactiviteiten als het begeleiden van het docententeam en het helpen ontwikkelen van leerplannen alsmede het bemiddelen van kunstproducties op het vlak van receptieve kunstbeoefening. Misschien aardig om het ijs te breken: de steunfunctie gaat in haar receptieve aanbod ook ensembles en dergelijke van docenten van eerstelijnsinstellingen aanbieden.

Overigens kunnen ten aanzien van het samenwerken met het basisonderwijs en de basiseducatie naast meer principiële overwegingen ook nog afwegingen van meer marketing strategische aard een rol spelen. Immers, de nieuw bereikte groep zou wel eens kunnen opteren voor voortzetting en verdieping d.m.v. deelname aan het reguliere onderwijs- en cursuspakket van de instelling. Zo'n ontwikkeling heeft zich reeds daadwerkelijk voorgedaan daar waar reeds van experimenten sprake is.

VI. RANDVOORWAARDEN

Personeel(sbeleid)

In hoofdstuk IV werd duidelijk dat instellingen er nog niet altijd in slagen veel aandacht te geven aan een (creatief) personeelsbeleid. Verder werd met name duidelijk dat een aantal sectorspecifieke bepalingen in landelijke regelingen als CAO-KV en modelreglement RAKV het de instellingen moeilijk maken te opereren als een flexibele instelling, zoals aangeduid in het voorgaande hoofdstuk. De meeste instellingen hebben zich aan een van beide regelingen gebonden en zijn aldus niet in staat op eigen houtje, op korte termijn, veranderingen in de rechtsposities te entameren. In dit kader is het van belang te melden dat de VKV als werkgeversorganisatie in december 1993 een Nota Arbeidsvoorwaarden heeft afgerond die de basis moet vormen voor haar opstelling tijdens de CAO-onderhandelingen in de komende jaren, te beginnen met het CAO-jaar 1994. Aanpassingen van de CAO-KV zullen ook doorwerken naar de Ambtelijke regelingen. Overigens brengt de Nota expliciet een koppeling aan tussen het totstandbrengen van flexibeler arbeidsvoorwaarden en elementen van personeelsbeleid, waaronder scholing en managementontwikkeling.

In verband met het bestaan van een afzonderlijke Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid komen nu slechts een aantal belangrijke onderwerpen aan bod die min of meer los staan van ontwikkelingen in het arbeidsvoorwaardenpakket.

Zo poogt een aantal instellingen flexibiliteit tot stand te brengen door andere arbeidsrelaties te hanteren dan de arbeidsovereenkomsten/aanstellingen voor bepaalde en onbepaalde tijd die de nu gehanteerde rechtspositieregelingen kennen. Het gaat dan met name om de introductie van uitzendwerk en freelancewerk/zelfstandig ondernemerschap.

Nu is in het bovenstaande betoogd dat de kracht van de instellingen voor kunstzinnige vorming er in schuilt/er in zal schuilen dat in de instelling inhoudelijke leiding aanwezig is die ook de pretentie heeft medewerkers aan te sturen. Zulk een aansturing is per definitie onmogelijk in geval van freelancewerk/zelfstandig ondernemerschap. Dan zijn docenten immers per definitie voor eigen rekening en verantwoording werkzaam. Een en ander betekent overigens niet dat freelance-overeenkomsten niet in een aantal gevallen hun diensten kunnen bewijzen. Zo kan in bepaalde kortlopende cursussen de artistieke persoonlijkheid van de docent/kunstenaar van naam en faam dermate centraal staan dat de leiding van de instelling er bewust voor kiest niet sturend op te treden.

Tenslotte de kwestie van de docent die nevenwerkzaamheden verricht in het werkgebied van de instelling waarbij hij/zij in dienst is. Van belang hierbij is of de instelling voor het vak waarin de docent voor de instelling actief is een wachtlijst heeft. Heeft de instelling hiervoor een wachtlijst dan zou de instelling het de docent mogelijk moeten maken de genoemde nevenwerkzaamheden te verrichten. Tegelijk moet dan wél gestimuleerd worden dat betrokkene 'wit' werkt en een tarief hanteert dat niet concurreert met dat van de instelling. Zodra de instelling geen wachtlijst meer heeft, zo zou bepaald kunnen worden, dient de docent te stoppen met genoemde werkzaamheden, d.w.z. de werkzaamheden voortzetten aan de instelling.

Financieel beleid

De begroting van de 'Instelling met Perspectief' zal er zowel aan de lasten- als aan de batenkant anders moeten uitzien.

Zo zal aan de lastenkant in ieder geval de volgende verschuivingen vaak onvermijdelijk zijn:

- meer uitgaven ten behoeve van de omvang en vooral de kwaliteit van de accommodatie waarin de lessen en cursussen verzorgd worden;
- meer uitgaven ten behoeve van de apparatuur binnen de instelling, met name automatiseringsapparatuur;
- meer uitgaven ten behoeve van een versterking van de personele omvang van de leiding/administratie van de instelling (in verband met toename aantal taken);
- meer uitgaven t.b.v. scholing van personeel;
- meer uitgaven t.b.v. ontwikkelingsactiviteiten;
- (wellicht) meer uitgaven aan docentkosten i.v.m. toename van het aantal verzorgde klokuren (reguliere lessen/cursussen; lessen in basisonderwijs; lessen t.b.v. amateurverenigingen).

Aan de batenkant zal de meest opvallende verandering zijn de relatieve en absolute toename aan inkomsten opgebracht door afnemers van reguliere lessen/cursussen. Immers, het einde van de meeste wachtlijsten/beperkingen op deelname komt alleen dan in zicht als het totaal van alle deelnemersinkomsten de totale docentkosten voor de desbetreffende activiteiten benadert. Een opvallende constante aan de batenkant is de overheidsbijdrage die grosso modo op gelijk niveau zou moeten blijven. Zo zal tegenover een verlaging van de overheidsbijdrage aan de directe leskosten een verhoging van haar bijdrage voor de overhead van de instelling (als hierboven verwoord) staan. Een dekking van de overheadkosten (deels) uit bijdragen van cursisten/leerlingen moet worden afgewezen. Immers, zulk een situatie zal er toe leiden dat de instelling gedwongen wordt haar aanbod te populariseren en alleen de meest kansrijke activiteiten aan te bieden. Een onaanvaardbare verschraling van de 'merit-goed'-functie zal daarvan het gevolg zijn.

Ook de directe leskosten van activiteiten verricht in het kader van de 'sociale'-functie vereisen een financiële betrokkenheid van de overheid. Deze betrokkenheid zal het de instellingen mogelijk maken het basisonderwijs te overtuigen van de noodzaak en mogelijkheden tot samenwerking.

Relevant is de vraag of van de overheid, in casu van met name de plaatselijke overheid, wel gevraagd kan worden middelen ter beschikking te blijven stellen voor kwalitatief goede kunstzinnige vorming, binnen de instelling en met haar hulp ook daarbuiten. Een onlangs gepubliceerde VKV-notitie geeft informatie over de mate waarin in andere Europese landen de overheid betrokken is bij instellingen voor KV, met name bij muziekscholen. Vrijwel alle landen laten een betrokkenheid zien die in financieel opzicht procentueel overeenkomt met de huidige Nederlandse situatie dan wel daarboven ligt. Kunstzinnige vorming op goed niveau kost kennelijk geld!

Niet minder relevant is de vraag hoe voorkomen wordt dat cursisten/leerlingen, met name binnen de discipline muziek, met zodanige minimum deelnemersprijzen geconfronteerd worden dat zij om die reden afhaken. Een mix van maatregelen is daartoe nodig:

- het hanteren van een overgangperiode van enkele cursusjaren;
- het fors investeren in de invoering van op nieuwe didactische inzichten geschoeide onderwijsmethodieken die homogene groepslessen meer mogelijk maken;
- het voeren van een beleid dat bepaalde instrumenten (die zich minder lenen voor zulke groepslessen) vrijstelt van het streven naar kostendekkende tarifiering;
- het gelijktijdig verhogen van de kwaliteit van de accommodatie als hierboven geformuleerd;

Al deze maatregelen moeten ertoe leiden dat deelnemers zich gesterkt zien in hun mening dat de instellingen een goede prijs-kwaliteitverhouding kennen!

Organisatie

De 'Instelling met Perspectief' heeft een breed samenhangend aanbod. Veel kleinere instellingen zijn niet in staat op eigen kracht zulk een aanbod tot stand te brengen. Dat nodigt uit tot samenwerking met instellingen in de buurt en uitruil van cursussen, docenten en leerlingen/cursisten. Een niet eenvoudige opgave, mede in verband met uiteenlopende rechtspositie-, financierings- c.q. tarievenregelingen.

Tegelijk bestaat de noodzaak tot forse investeringen in tal van aspecten van de overhead van de instelling. De vraag zal op tafel komen of zulke investeringen niet doelmatiger tot stand komen binnen een instelling met een bepaalde minimale omvang. Reeds gememoreerd is ook de landelijke trend tot regionalisering.

Kortom, kleinere instellingen zouden zich in het belang van een kunstzinnige vorming van goed kwalitatief niveau en optimale toegankelijkheid in ieder geval moeten beraden op een zelfstandig voortbestaan.

Een kanttekening is echter op zijn plaats. Ook in het reguliere onderwijs, met name het voortgezet onderwijs, heeft in de afgelopen jaren een enorme schaalvergroting plaatsgevonden. Kwaliteitswinst die optrad bij groei van de instelling werd soms echter weer teniet gedaan. Daarvan was sprake als de instelling zo groot werd dat de instituutleiding geen weet meer had van wat op de werkvloer leefde en directeur en docent elkaar niet meer persoonlijk kenden. De kunstzinnige vorming, gekenmerkt als zij wordt en gedeeltelijk blijft door deeltijdwerkers, kan aan deze waarschuwing niet voorbij gaan.

Uitspraken m.b.t. het minimumwerkgebied of het minimum aantal docenten dat een instelling zou moeten hebben, kunnen niet verantwoord gedaan worden. Daarvoor is de sector te divers. Daarvoor verschillen ook de mogelijkheden om plaatselijk tot een goede samenwerking te komen te zeer. Dat van de huidige 270 instellingen er een flink aantal hun zelfstandigheid (moeten) opgeven ligt echter voor de hand.

Overigens zal een zekere schaalvergroting ook een positieve invloed hebben op het totstandbrengen van een goedlopend Voortraject: binnen de instelling ontstaat een groep leerlingen van voldoende omvang; ook zullen samenwerkingsvormen met grote broers VO en KUVAO gemakkelijker van de grond komen.

Een goede naam is de vlag van een organisatie, hoe die ook gestructureerd is en hoe groot die ook is. Namen van instellingen zijn voor de buitenwacht echter nogal eens duister dan wel versterken een imago dat de instelling zo graag wil afschudden.

Vandaar de volgende, deels aan de praktijk ontleende, suggesties die hetzij als 'eerste' naam kunnen worden gebruikt hetzij als tweede naam, ingeval bijvoorbeeld het continueren van de gangbare betiteling van de instelling uit een oogpunt van imago of naamsbekendheid de voorkeur verdient. De genoemde formuleringen willen stuk voor stuk uitdragen dat de instellingen kunstinstellingen zijn:

- . 'Centrum voor Muziek'
- . 'Centrum voor Beeldende Kunst' (nb niet in plaatsen waar ook de kunstuitelen zo heet)
- . 'Centrum voor Dans'
- . 'Centrum voor Theater/Toneel'
- . 'Centrum voor Literatuur'
- . 'Centrum voor ondersteuning bij Kunsteducatie' (onafh. tweedelijnsinstituut)
- . 'Centrum voor Muziek en Dans' (of andere combinaties)
- . 'Centrum voor de Kunsten' (bij een gecombineerd instituut)

Aan de genoemde tenaamstelling zou op briefpapier e.d. kunnen worden toegevoegd: 'Erkend door de Inspectie AK/KV, Lid van de VKV.' om aldus aan te geven dat de instelling zich kwalitatief wil onderscheiden van andere institutionele aanbieders.

Timing/Te ondernemen actie op middellange termijn

Een majeure omslag in het functioneren van een instelling komt alleen tot stand op basis van een goede beleidsplanning die meerdere jaren beslaat. Wil een instelling de hierboven geschetste weg op en staat zij nog aan het prille begin daarvan, dan is daarvoor een periode van vier jaar geen overbodige luxe.

Het beleidsplan zal in ieder geval een zeer sterke financiële paragraaf moeten hebben. Deze zal duidelijk moeten maken hoe de onderscheiden geldstromen zich van jaar tot jaar moeten ontwikkelen. Een algemeen-organisatorische paragraaf moet aandacht geven aan de ontwikkeling van de instelling als (werk)organisatie.

Het streven de instelling zich te laten ontwikkelen tot een organisatie die optimaal inspelt op de wensen van de lokale markt, pleit er voor ook de uitvoering van een marketing-/doelgroepen-onderzoek in de planning op te nemen en produkt-marktcombinaties te formuleren, alsmede ruimte vrij te maken voor het implementeren van de resultaten.

Een goede beleidsplanning heeft niet alleen een functie binnen de organisatie, maar zou ook het vertrouwen van de lokale overheid moeten winnen dan wel vasthouden.

Dat roept de vraag op welke mate van gedetailleerdheid de afspraken met die overheid dienen te krijgen. Het antwoord kan niet eenduidig zijn. Die instellingen die een zekere organisatorische volwassenheid hebben bereikt en reeds een uitgebalanceerd systeem van interne financiële planning en beheersing hebben en zo in staat zijn tot goede kostenberekeningen van de verschillende produkten/diensten, zouden kunnen opteren voor samenwerking met de lokale overheid binnen een systeem van budgetfinanciering. Per begrotingsjaar kan dan volstaan worden met afspraken over aantal en omvang van door de instelling te leveren diensten alsmede, uiteraard, het kwaliteitsniveau daarvan. Andere instellingen kunnen gezien de zwaarte van de problematiek die voorligt wellicht beter kiezen voor (voortzetting van) afspraken met de financier die het risico minder pregnant bij de instelling legt. Immers, het verwerven van een grotere operationele beleidsvrijheid, op zich wenselijk als een instelling zich meer op een markt

vol fluctuaties wil richten, mag nooit het commitment van de belangrijkste financier in gevaar brengen.

Uiteraard vereist het ontwerpen van een meerjarig beleidsplan de nodige voorbereiding. In dit kader wijzen een aantal gegevens/ontwikkelingen er naar om 1995 c.q. het cursusjaar 1994/1995 het eerste planningsjaar voor de instelling nieuwe stijl te doen zijn. Immers, de begrotingen 1993/1994 c.q. 1994 zijn inmiddels reeds bij de Colleges van B&W ingeleverd. Verder zullen die Colleges alsmede de diverse gemeenteraden door de gemeenteraadsverkiezingen begin 1994 wijzigingen ondergaan. Afspraken voor de langere termijn kunnen het best met de nieuwgevormde Colleges worden gemaakt. De voorbereidingen kunnen reeds starten in de periode van vaststelling van de lokale verkiezingsprogramma's alsmede tijdens de verkiezingsstrijd.

VII. BIJLAGEN

BIJLAGE VII A. DE ACTIVITEITEN VAN DE LANDELIJKE VERENIGING

De VKV als spreekbuis

Instellingen voor kunstzinnige vorming willen, zo is de teneur van deze notitie, steeds meer samenwerking met verwante maatschappelijke organisaties en instellingen die eveneens in de lokale dan wel regionale samenleving actief zijn. De VKV kan de weg naar deze samenwerking helpen effenen door de respectievelijke landelijke belangenorganisaties op te zoeken en hen ertoe te bewegen bij hun leden vergelijkbare beleidsontwikkelingen te stimuleren.

Prioriteit moet gelegd worden bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten als koepelorganisatie van de belangrijkste financiers van de instellingen. De VNG geeft de aangesloten leden, d.m.v. haar tijdschrift en afzonderlijke publicaties, reeds op allerlei andere terreinen van beleid beleidsadviezen. Dat geldt ook voor de centra voor lokaal bestuur zoals die binnen de verschillende politieke partijen functioneren. Ook het IPO als koepel van provinciale overheden verdient benadering.

Van groot belang zijn ook gesprekken met het Ministerie van WVC en de Raad voor de Kunst. Immers, deze instanties hebben op het vlak van het kunstbeleid een grote opiniërende invloed op alle andere relevante instanties in het land.

Vervolgens kunnen ook de landelijke besturenorganisaties (basis-)onderwijs van de verschillende (kerkelijke) denominaties benaderd worden alsmede de SVE, als landelijk instituut actief op het vlak van de Basiseducatie.

Natuurlijk komen zeker ook de landelijke steunfunctie-instituten voor amateurkunst, waarmee soms al lopende contacten zijn, voor benadering in aanmerking.

De hierboven geschetste public-relations functie, gericht op beleidsmakers in verwante sectoren, kan nog iets uitgebouwd worden door als VKV ook vaktijdschriften te benaderen en door betrokkenen veelgelezen week- en dagbladen.

Overigens zijn activiteiten als genoemd zeer tijdsintensief en zijn zowel timing als maatvoering van belang. De VKV zal in overleg met een pr-deskundige snel tot een zinvolle planning van activiteiten moeten komen. Afronding van dit soort activiteiten in het jaar 1994 lijkt geboden.

In het verleden is de VKV als landelijke organisatie ook actief geweest op het terrein van werving van cursisten en zorgde zij voor landelijk wervingsmateriaal, vanuit het landelijke georganiseerde wervingsbijeenkomsten en voor ondersteuning via landelijke media (Postbus 51). Het besef dat werving gestoeld moet zijn op lokale mogelijkheden en dat daarbij imago en naamsbekendheid van de lokale instelling cruciaal zijn maakt een dergelijke aanpak nu minder voor de hand liggend. Alleen bemiddeling bij het totstandkomen van een Postbus 51 spot voor het moment dat de instellingen hun eigen werving verzorgen is zinvol.

Contact met de Rijksvoorlichtingsdienst op zeer korte termijn moet duidelijk maken of ondersteuning van de werving 1994-1995 nog tot de mogelijkheden behoort.

De VKV als onderhandelaar

In het voorafgaande is reeds gesproken over de Nota Arbeidsvoorwaarden die de VKV zal afronden in het najaar van 1993, mede ter voorbereiding van de CAO-onderhandelingen 1994. Daarmee is reeds impliciet aangegeven dat de VKV het overeind houden van een CAO (en daarvan afgeleide modelregelingen voor ambtenaren) de moeite waard blijft vinden. De VKV acht het van belang dat er een zekere eenvormigheid van de arbeidsvoorwaarden in de sector bestaat en blijft bestaan. In dat kader blijft zij ook voorstander van een Algemeen Verbindend Verklaring van de CAO. Een en ander betekent uiteraard niet dat de VKV meteen ook voorstander is van handhaving van de CAO in haar huidige vorm.

De VKV als gebruikersorganisatie

Daar LOKV en LSK in het hieronderstaande apart aan de orde komen beperken we ons hier tot de kunstvakopleidingen.

Eerder kwam naar voren dat met name de conservatoria (nog steeds) onvoldoende ingeschoten zijn op de eisen die functies bij een instelling aan een docent stellen, dan wel zullen gaan stellen. De VKV zal een commissie moeten instellen die deze eisen mede tegen de achtergrond van het Functiewaarderingsonderzoek scherp in kaart brengt, inventariseert welke van de bestaande opleidingen het meest aan deze eisen tegemoetkomt en welke niet en hoe hiermee als instellingen om te gaan.

De commissie zou begin 1994 aan de slag moeten gaan.

De VKV als verlener van diensten aan (individuele) instellingen

De problematiek die aangesneden wordt in deze nota noopt de VKV in ieder geval tot het entameren dan wel versterkt volhouden van de volgende activiteiten:

- Leergang Hoger Management KV, reeds lopende leergang in samenwerking met het Centrum voor Kunst en Mediamanagement; BOKV opleiding, reeds lopende opleiding van het Centrum i.s.m. de VKV, gericht op stafmedewerkers van de instellingen; incidentele cursussen op het vlak van personeelsbeleid, integrale kostprijsberekening, etc.. Over het opzetten van een financiële leergang voor administrateurs wordt op het ogenblik overlegd met de scholingsdienst van de VOG;
- het ontwikkelen van een scholingsproject voor de sector dat instellingen leert produkt-marktcombinaties te identificeren en produkt-kostenberekeningen te maken. Het project zou kunnen worden uitgevoerd i.s.m. een bureau dat hetzelfde reeds voor de bibliotheekwereld gedaan heeft (bureau MAC). Entameren bij het aanvragen van de gelden 1995 van het AWO-fonds;
- het verzorgen van raamafspraken met een of meer universiteiten als basis voor het inzetten van doctoraalstudenten marketing die plaatselijk doelgroep/marktonderzoek uitvoeren. Beginnen bij VU A'dam, begin 1994;
- bemiddeling richting bureaus voor interimmanagement en adviseurs op het vlak van organisatieontwikkeling, zodanig dat deze ook voorbereid zijn op eventuele werkzaamheden in een instelling. Met een aantal bureaus heeft de VKV reeds een samenwerking lopen;

- het in overleg met de Belastingdienst ontwerpen van richtlijnen voor instellingen ten aanzien van het bestrijden van het 'zwarte' aanbod in de plaats waarin men actief is. Entameren midden 1994;
- het (doen) vervaardigen van een advies aan de sector m.b.t. sponsorwerving. Gereed eind 1994.

N.B. De werkplannen VKV van 1994 en verder zullen t.a.v. het bovenstaande een definitieve afweging moeten maken.

BIJLAGE VII B. ORGANISATIEONTWIKKELING VKV ALS VERENIGING

Daar deze notitie een pleidooi wil zijn voor een instelling voor KV die garant staat voor kwaliteit, door het inzetten van benoembare docenten en een inhoudelijk actieve leiding/inhoudelijke aansturing alsmede door het uitbouwen van een systeem van kwaliteitszorg, ligt het voor de hand dat de VKV ook in de toekomst een organisatie wil zijn van instellingen die staan voor dit soort zaken. Een Erkenning door de Inspectie (als hier aangeduid en hieronder nog nader besproken) alsmede, als het een privaatrechtelijke instelling betreft, het hanteren van de CAO-KV zullen dan ook de eisen zijn waaraan een instelling dient te voldoen.

Nu krijgt de VKV de laatste tijd verzoeken binnen voor toetreding tot de vereniging vanuit drie soorten instellingen die tot nu toe niet binnen de vereniging vertegenwoordigd zijn:

1. de gesubsidieerde instelling met een beperkte opdracht (bijvoorbeeld de instelling die van de gemeente de opdracht heeft slechts instrumentale vorming voor HaFa of Algemene Muzikale Vorming in het basisonderwijs te verzorgen);
2. de niet-gesubsidieerde instelling zonder winstoogmerk;
3. de maatschap van samenwerkende docenten.

Bij de beoordeling of dit soort instellingen kunnen toetreden zijn de bovengenoemde eisen en de mogelijkheid voor de instelling daaraan te voldoen uitgangspunt. Verder wordt teruggegrepen op formuleringen in deze nota.

Ad 1. Deze notitie breekt een lans voor instellingen met een breed en samenhangend aanbod. Daarop zijn ook de huidige Erkenningenregelingen toegesneden. Heeft een instelling echter een beperkte opdracht, maakt zij zulks naar derden duidelijk en werkt zij samen met vervolg-/toeleverende instellingen dan is toelating, eventueel via het voorportaal van het aspirant-lidmaatschap, in principe mogelijk.

Ad 2. Dit soort instellingen was/werd tot nu toe niet lid, èn omdat de VKV (impliciet) een vereniging was van gesubsidieerde instellingen, èn omdat er in de praktijk geen niet-gesubsidieerde instellingen waren die bereid waren aan de hierboven genoemde eisen te voldoen. Die lijken er nu echter wèl te zijn. Toetreding als direct volwaardig lid dient dan ook mogelijk te zijn.

Overigens dienen we ons het volgende te bedenken. Een instelling als hier besproken opereert vaak in een gebied waar ook een gesubsidieerde instelling actief is. Zo kan (voor het eerst) de situatie ontstaan dat instellingen die elkaars 'concurrenten' zijn samen in de vereniging zitten. Verder is de verwachting gerechtvaardigd dat de niet-gesubsidieerde instelling in het algemeen riet het brede samenhangende aanbod heeft waarvoor deze notitie pleit. Immers, de instelling moet zijn overhead en docentkosten terugverdienen via de cursustarieven, hetgeen niet alleen in hogere tarieven dan in de gesubsidieerde instelling nieuwe stijl zal resulteren maar ook vaak tot gevolg zal hebben dat de instelling zich richt op het veelgevraagde aanbod.

Ad 3. Buiten kijf is dat er maatschappen zijn, soms gevestigd in gemeenten waar geen gesubsidieerde instelling aanwezig is, die naar de omstandigheden redelijk werk afleveren. Voldoen deze maatschappen aan de eisen en hebben ze personeel in dienst dan moet toetreding tot de mogelijkheden horen.

Nu is in het voorafgaande al enkele malen de CAO-KV genoemd, een CAO waaraan niet alleen de privaatrechtelijke leden van de (werkgevers-)vereniging VKV gehouden zijn, maar die ook algemeen verbindend verklaard is voor alle gesubsidieerde privaatrechtelijke organisaties die kunstzinnige vorming verzorgen. Zou de VKV nu moeten streven naar een uitbreiding van de Algemeen Verbindend Verklaring tot alle organisaties voor kunstzinnige vorming, dus ook voor de niet-gesubsidieerde?

Een dergelijke stap zal tot gevolg hebben dat de VKV als werkgeversvereniging zich in principe open stelt voor alle Nederlandse instellingen die actief zijn op het vlak van de KV, dus ook voor de commerciële balletschool en dat zij in redelijkheid de hierboven reeds genoemde 'eisen' voor toetreding moet laten varen. De vrees voor een kwalitatieve adering binnen het aanbod KV in Nederland is dan gerechtvaardigd. Het verdient dan ook aanbeveling de werkingssfeer van de CAO langzaam uit te breiden en wel doordat bepaalde instellingen (zie hierboven) zich vrijwillig aan de CAO onderwerpen.

Binnen de vereniging speelt verder nog een kwestie van meer interne, organisatorische aard. Zoals hierboven vermeld, zijn in het afgelopen decennium in een aantal provincies onafhankelijke instellingen voor tweedelijnswerk ontstaan. Omdat de vereniging deze ontwikkeling lang heeft willen tegenhouden en de verhoudingen tussen eerste- en tweedelijnsinstellingen nog steeds niet overal genormaliseerd zijn, hikken een aantal van deze instellingen nog steeds aan tegen een lidmaatschap van de vereniging. Ook heeft het tweedelijnswerk in den brede zich inmiddels georganiseerd in een zelfstandige organisatie, het LOS, dat zich richt op belangenbehartiging en inhoudelijke ontwikkeling van het werk. De tijd is gekomen dat de VKV een gebaar maakt naar het LOS, en niet alleen via notities als deze, en daarmee laat zien dat zij niet alleen het tweedelijnswerk serieus neemt doch ook wil werken aan een goede afstemming tussen eerste- en tweedelijnswerk. Dat gebaar moet er uit bestaan dat de VKV met het LOS in gesprek gaat over een erkenning van het LOS als landelijk inhoudelijk werkverband binnen de Vereniging (zoals ook de provinciale stichtingen/verenigingen voor muziekscholen/creativiteitscentra binnen de VKV functioneren). Ook moet de mogelijkheid aan de orde komen dat de vereniging een budget beschikbaar stelt voor de onkosten van de bestuurders van het LOS. Immers ook andere landelijk actieve verbanden/commissies kennen een dergelijke regeling. Verder zouden activiteiten voor het tweedelijnswerk een volwaardige plaats moeten krijgen in het werkplan van de vereniging. Het LOS zou zijn leden die nog niet zijn aangesloten bij de vereniging alsdan kunnen adviseren die stap te maken.

BIJLAGE VII C. HET LOKV

Het LOKV is als nationaal steunfunctie-instituut een onmisbare partner voor de VKV en vooral haar leden. Het is het LOKV dat vanuit het landelijk niveau de instellingen de materialen moet aanreiken die het hun mogelijk maken zich inhoudelijk te vernieuwen en kwalitatief op het hoogst denkbare niveau te opereren.

In het voorjaar van 1993 heeft de VKV een notitie vastgesteld met wensen voor het werkplan LOKV 1994 en verder. De waarde van het geformuleerde geldt onverkort. Daarbij valt te denken

aan prioriteiten als model- en methodiekontwikkelingen in het kader van samenwerking met het basisonderwijs alsmede scholing op dat vlak en handreikingen via te maken inrichtingsplannen. Deze notitie legt daar nog een prioriteit naast: hulp bij het ontwikkelen en implementeren van groepslessen. De onderhavige notitie geeft verder de mogelijkheid nog eens los van concrete wensenlijstjes ten principale naar het takenpakket van het LOKV te kijken. De volgende taken zouden dan wat betreft de instellingen voor KV prioriteit moeten krijgen:

- vertaling voor de sector KV van het kwalitatieve onderzoek van instellingen als het SCP, d.m.v. rapportages al of niet in combinatie met toegespitst onderzoek en studiedagen;
- het in stand houden van een bibliotheek;
- het ontwikkelen van nieuwe methodieken/materialen die een vergroting van de arbeidsproductiviteit en/of een verhoging van het kwalitatieve niveau van het werk met zich meebrengen alsmede daaraan gekoppelde vormen van scholing;
- het (op verzoek van de VKV) ontwikkelen van methodieken/materialen voor nieuwe disciplines/werksoorten in de sector kv;
- het (op verzoek van de VKV) ontwikkelen van concrete modellen ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen binnen de sector;
- het totstandbrengen van Inrichtingsplannen voor de onderscheiden disciplines;
- ondersteuning van het bemiddelingswerk van de tweedelijnsvoorzieningen.

BIJLAGE VII D. DE INSPECTIE

Toen eind jaren '80 het systeem van Rijkserkenning wegviel en in de daarop volgende periode duidelijk werd dat de Vereniging van Nederlandse Gemeenten er geen behoefte aan had namens haar leden afspraken te maken ten aanzien van een voortzetting van een systeem van overheidserkenning, hebben de leden en de Vereniging de handschoen opgenomen en ten aanzien van het lidmaatschap van de Vereniging bepaald dat een erkenning vereist was van de inmiddels geprivatiseerde Inspectie (besluit Algemene Vergadering, eind 1991).

De zorg om de kwaliteit van het werk van de instellingen stond bij die beslissing voorop. Die zorg, zo betoogt deze notitie, verdient nog steeds een centrale plaats en het is niet overdreven te stellen dat het werk van de Inspectie een belangrijke troef voor de sector is.

Tegelijk zien we ons geconfronteerd met de ontwikkeling dat instellingen zelf meer verantwoordelijkheid willen nemen voor de kwaliteit van het werk en daarbij het accent meer willen richten op wat zij daadwerkelijk als output naar buiten brengen, een ontwikkeling overigens die zich in de reguliere onderwijssector ook heeft voorgedaan en aldaar tot een nieuw evenwicht leidde tussen wat des Inspecties is en wat des instellingen. Meer in het algemeen hebben deze ontwikkelingen de in die onderwijssector actieve Inspectie verleid tot een fundamentele herbezinning op haar taken en bezigheden. De wens de kwaliteit van het onderwijs verder te versterken stond daarbij centraal. Dié wens staat ook voorop als in het onderstaande een poging wordt gedaan de genoemde herbezinning ook in de sector KV te introduceren. Uiteraard gaat het slechts om eerste penseelstreken die nadere uitwerking verdienen.

'Erkend door de Inspectie AK/KV' zou, zo luidde het voorstel in het vorige hoofdstuk, het epitheton ornans kunnen zijn waarmee instellingen voor kunstzinnige vorming zich aan de buitenwacht presenteren.

Welke criteria zouden nu aan zo'n erkenning ten grondslag moeten liggen?

In de voorgaande hoofdstukken is reeds, ondermeer met het oog op de kwaliteit van de individuele les, het belang onderstreept van zulke 'inputnormen' als landelijke benoembaarheidseisen. Onder meer de docenten dienen, nader uitgesplitst naar het te verzorgen vak, te beschikken over bepaalde ervaringen en deskundigheden op artistiek en didactisch vlak. Het voorstel is het systeem van benoembaarheidseisen te handhaven en te beschouwen als bodem bij de kwaliteitshandhaving en -verhoging in de sector KV. Een en ander laat onverlet dat benoembaarheidseisen zich ontwikkelen in de tijd en dat de Inspectie gevraagd kan worden op dit vlak op haar qui vive te zijn. In het voorgaande is al aangegeven dat de algemeen directeur van de instelling waarin reeds inhoudelijke afdelingshoofden aanwezig zijn, niet meer zou hoeven te voldoen aan het bezit van de hoogste benoembaarheid in een van de inhoudelijke disciplines.

Voor wat betreft de kwaliteit van de instelling als geheel is in het voorgaande gewezen op het belang van de breedte van het aanbod. Ook inputnormen op dit vlak dienen in de sector, behalve t.a.v. instellingen met een beperkte opdracht, als bodem te (blijven) functioneren.

De zorg voor kwaliteit gaat natuurlijk verder dan de bemoeienis om een erkenning te verwerven.

Reeds genoemd zijn waardevolle handreikingen in de huidige Erkenningsregelingen t.a.v. richtlijnen voor de kwaliteit van de accommodatie, het gebouw etc.. Ook deze kwaliteitsnormen hebben echter een sterk inputkarakter en de vraag dient zich aan of ook de sector KV niet net als de reguliere onderwijssector gebaat zou zijn bij het formuleren van landelijke kwaliteitsnormen met een outputkarakter.

Nu bestaan deze voor een deel al. Zo kennen bepaalde vakken binnen de discipline muziek meer dan duidelijke outputnormen in de vorm van exameneisen.

Exameneisen werken echter minder of niet ten aanzien van andere disciplines. Deze zouden bijvoorbeeld enorm geholpen zijn met een jaarlijkse rapportage van de Inspectie over het onderwijs/de cursussen in de sector en met name over de kwaliteit daarvan. Vanuit zo'n rapportage zouden landelijke normen kunnen worden ontwikkeld die de individuele instelling ten voorbeeld kunnen strekken. Wellicht zou de Inspectie op verzoek van het bevoegd gezag van een instelling ook sterkte-zwakteanalyses kunnen verzorgen op zulke essentiële zaken als onderwijsbeleid, organisatie van het onderwijs en het concrete aanbod van activiteiten.

Spreeken over normen is één, de wijze waarop je deze handhaaft (benoembaarheidseisen en breedte aanbod) dan wel tot stand brengt (outputnormen) is twee. Een inspectie kan daarbij grofweg twee rollen spelen, een controlerende en een stimulerende, die in elkaars verlengde moeten liggen.

In vorige hoofdstukken is reeds naar voren gebracht dat de sector kunstzinnige vorming een steeds grotere diversiteit aan instellingen te zien geeft. Wellicht zou de Inspectie daarop kunnen inspelen door de instellingen maatwerk te leveren. De Inspectie zou de instellingen een aantal pakketten dienstverlening kunnen aanbieden, elk pakket met een eigen mix aan controle-activiteiten en stimulansactiviteiten, op inputnormen dan wel op outputnormen. Nogmaals, hantering van benoembaarheidseisen en eisen t.a.v. de breedte van het aanbod zijn een absolute bodem voor erkenning. Het pakket met de meest lichte vorm van controle zou nog altijd een maal per vijf jaar een controle door de Inspectie op dit vlak moeten bevatten.

Verkrijging van een erkenning veronderstelt verder afname van een van de door de Inspectie te ontwikkelen pakketten.

BIJLAGE VII E. KORTE VERSLAGLEGGING WORKSHOPS EN RONDETAfel-GESPREKKEN IN HET KADER VAN HET DISCUSSIEPROJECT 'DILEMMA'S EN PERSPECTIEVEN KV'

In de periode 19 – 29 april 1993 vonden in het kader van het in de Inleiding genoemde discussieproject een viertal workshops met instellingsdirecteuren plaats. Tevens vonden in die periode twee rondetafelgesprekken plaats, één met personen die op landelijk niveau voor de KV actief zijn en één met personen actief in aanverwante maatschappelijke sectoren. In het onderstaande een korte impressie van de zes bijeenkomsten.

Alle deelnemers aan het project beschikten vooraf over een discussiedocument. Dit document beoogde door middel van citaten, vragen en stellingen de volgende voor de KV van belang geachte thema's/dilemma's te introduceren:

- 1). Eigen identiteit of gestuurd worden
- 2). Sociale vernieuwing of elitevorming
- 3). Schaalvergroting versus schaalverkleining
- 4). Taakstellend functioneren of marktgericht opereren
- 5). Werknemer of zelfstandig ondernemer
- 6). Onderwijs of cultuur
- 7). Vrije tijd: technologische verbrokkeling of gerichte kwaliteitskeus

Alle zes gesprekken kenden grofweg de volgende opbouw:

- bespreking van de actualiteit van de aangeduide zeven thema's/dilemma's : welke dient in het gesprek prioriteit te krijgen dan wel welk thema wordt in de opsomming gemist;
- terugblik op het recente verleden van de sector: zijn er ontwikkelingen geweest die de sector verrast hebben;
- een beoordeling van de professionalisering in de sector, welke zijn de sterke en welke de zwakke kanten;
- een uitdieping van de dilemma's (die van de aanwezigen prioriteit kregen);
- aanbevelingen voor de activiteiten van de landelijke organisaties, de VKV voorop.

Workshop Assen, 19 april 1993, gebouw van het ICO

12 gespreksdeelnemers uit alle sectoren van de Vereniging.

De dilemma's 2 en 4 kwamen als meest belangrijk uit de bus. Dilemma 5 kreeg tevens aandacht en werd in die zin opgerekt dat een gesprek plaatsvond over de mate waarin de rechtspositieregelingen in de sector flexibel genoeg zijn.

Bij de terugblik op het verleden kwam de decentralisatie naar twee overheidsniveaus ter sprake, in relatie tot de afstemmingsproblemen tussen eerstelijns- en tweedelijnswerk.

In het kader van het onderwerp professionalisering kwam onder meer het (on)vermogen van de sector strategisch te denken aan de orde.

Bij een uitdieping van dilemma 6 kwam ter sprake hoe de samenwerking met het basisonderwijs gestalte zou kunnen krijgen.

De VKV kreeg tenslotte de boodschap mee veel aandacht te besteden aan de vakopleidingen en haar positie als werkgeversorganisatie nader te profileren.

Workshop Amsterdam, 21 april 1993, gebouw van de Muziekschool Amsterdam

22 gespreksdeelnemers uit alle sectoren van de Vereniging.

Als belangrijkste dilemma's komen 1 en 4 uit de bus. De combinatie van dilemma 2 en 6 krijgt echter meteen veel aandacht, hetgeen leidt tot discussies over de noodzaak de basisscholen maatwerk te leveren en het belang en het succes van de steunfunctie.

In de terugblik veel aandacht voor het gebrek aan trendgevoeligheid van de sector KV en de geringe kennis van de politiek.

Het onderwerp professionalisering lokt discussie uit over de flexibiliteit van de CAO, het gebrek aan strategisch denken, het ontbreken van marktonderzoek, de autonomie van de docent, de slagvaardigheid van de instellingsbesturen en de relatie met de AK.

Uitwerking kreeg het thema regionalisering, met een uitgebreide bespreking van de mogelijkheden die regionale samenwerking biedt.

De VKV dient veel aan belangenbehartiging bij landelijke organisaties te doen. Het LOKV zou met modellen kunnen komen op het vlak van samenwerking instellingen-basisonderwijs.

Rondetafelgesprek Rotterdam, 23 april 1993, gebouw van de SKVR

15 gespreksdeelnemers, afkomstig uit landelijk instituten KV, landelijke AK-organisaties, bureaus actief op het vlak van organisatieontwikkeling, VNG, diensten Kunst en Cultuur van gemeenten en provincie.

Tijdens het gesprek werden met name de volgende onderwerpen uitgediept: de relatie met de AK en de noodzaak als instelling samen te werken met de AK bij pogingen de instelling zich als Centrum van de Kunsten te laten profileren; de kwaliteit van het management en de besturen van de instellingen; de gebrekkige interesse van de instellingen voor de politiek; de tanende interesse van de politiek voor de KV en de noodzaak dat de subsidiënt de instelling er toe brengt zich te bezinnen op haar maatschappelijke doelstellingen; het einde van de KV als haarlemmerolie voor maatschappelijke problemen; de gebrekkige accommodatie van de instellingen en het onvermogen van de instellingen 'leiders' van buiten de sector aan te trekken.

Workshop Arnhem, 26 april 1993, gebouw van de Stedelijke Muziekschool

16 gespreksdeelnemers, afkomstig uit alle sectoren van de Vereniging.

Prioriteit bij de dilemma's 4, 1 en 5. Wel wordt veel gesproken over het tweede dilemma, met name over het feit dat gemeenten soms financiële steun verminderen i.v.m. (vermeende) elitaire gerichtheid van de instellingen. Bij het onderwerp ontwikkelingen opnieuw veel aandacht voor de (onverwacht) verminderende bereidheid van de overheden de financiële steun overeind te houden.

Bij de beoordeling van de sector een gesprek over het belang en de rol van de Inspectie; de noodzaak voor de landelijke organisatie bestuurlijk anders te gaan opereren en meer aan landelijke pr en publiciteit te doen en de positie van de directeurs en de besturen. Het thema werknemer/zelfstandige werd vervolgens in die zin uitgewerkt dat geïnventariseerd werd welke onderdelen van de CAO een alerte en flexibele bedrijfsvoering in de weg staan.

Workshop Eindhoven, 28 april 1993, gebouw van het Centrum voor de Kunsten

18 gespreksdeelnemers, vanuit alle delen van de sector.

Prioriteit bij de dilemma's 2, 5 en 1. M.b.t. dilemma 2 wordt uitgebreid gesproken over het verschil in intensiteit waarmee de noodzaak tot sociale vernieuwing zich bij de instellingen aandient. Als achtste dilemma wordt genoemd het creëren van een draagvlak onder het personeel voor de noodzakelijke veranderingen. Bij het onderwerp ontwi' kelingen aandacht voor de forsere inzet die de gemeenten zich t.a.v. de KV veroorloven, de kwestie dat de aandacht van de overheid zich verlegt heeft naar topkunst enerzijds en arbeid anderzijds en het gebrek aan internationale afstemming en uitwisseling binnen de KV.

Bij het bespreken van sterke en zwakke kanten van de sector kwamen onderwerpen als kwaliteitsverhoging (meer controle op output); het conservatisme onder een deel van de muzikanten; de slechte pr-uitstraling van sommige instituten en het gebrek aan leiderschap aan de orde.

Uitdieping krijgen de thema's regionalisering (de grotere instituten de meeste kans op overleven; noodzaak tot samenwerking om de getalenteerden goed te kunnen begeleiden); werken binnen het onderwijs (afstemming met steunfunctie) en vrije tijd (meer oog voor maatwerk en korter durend aanbod). De VKV zou het verrichten van marktonderzoek binnen de instellingen moeten stimuleren. Het LOKV zou, mede in het kader van modelontwikkeling, in elke provincie een modelinstituut tot stand moeten helpen brengen.

Rondetafelgesprek Utrecht, 29 april 1993, Gemeentelijke Dans- en Muziekschool

13 gespreksdeelnemers, uit de sfeer van de kunstvakopleidingen, de reguliere onderwijsinspectie, landelijke steunfunctie-instellingen voor het reguliere onderwijs, landelijke onderwijsmedia, de politiek, de kunstwetenschap en kunstadviesinstellingen.

Veel aandacht voor samenwerking instellingen voor KV en reguliere onderwijs (basisonderwijs maar ook voortgezet onderwijs). In dit kader onder meer een evaluatie van het functioneren van de steunfunctie t.a.v. het stimuleren van de actieve kunstbeoefening en aandacht voor het feit dat het gebrek aan didactische hulpmiddelen en een slechte voorbereiding van de docenten nu nog samenwerking tussen eerstelijnswork en basisonderwijs in de weg kan staan. De VKV zou zich meer op besturenorganisaties in het reguliere onderwijs moeten richten en samen met LOKV de kunstvakopleidingen moeten confronteren met een gewenst docentenprofiel. De instellingen zouden verder veel meer met de media moeten samenwerken (lokale omroep) en de blinde vlek voor ontwikkelingen op het vlak van automatisering moeten wegwerken.