

85-457



BMS001004462
S1598
Grijze Literatuur

S1598

over schouwburg

mogelijkheden, verantwoordelijkheden

verslag van een onderzoek

instituut voor theateronderzoek

Publikatie nr 5, mei 1981.

Prijs f 10,--

Uitgave van het Instituut voor Theateronderzoek,
Herenmarkt 10, 1013 ED AMSTERDAM.

VERSCHEENEN

- 1 Maatschappij Kunst Onderwijs; verslag van een symposion.
Uitg. ism de Theaterschool. Mei 1979. Uitverkocht
- 2 Tomaat Documentatie; reprint van alle documenten van de Aktie
Tomaat (1969). Uitg. ism Holland Festival. Mei 1979. f 85,--
- 3 Tien jaar ontwikkeling van het toneel 1970-1980, feiten en cijfers,
cultuurpolitieke achtergronden; verslag van een studiogesprek.
Hierin is opgenomen: W. Knulst, Vermanen, Verheffen en Verdelen.
Mei 1980; herdruk maart 1981. f 11,50
- 4 Adriaan van der Staay, Twee opstellen over cultuurpolitiek:
De Nederlandse cultuurpolitiek, een benadering; Kansen voor een
stedelijke cultuurpolitiek. December 1980. f 5,--

De prijzen zijn inclusief verzendkosten.

Bestellingen schriftelijk bij het Instituut voor Theateronderzoek.

7.073:658.8:65.012.4:792.

81598

85-457

over schouwburgen

mogelijkheden, verantwoordelijkheden

verslag van een onderzoek

Boekmanstichting-Bibliotheek
Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
Tel.: 243736/243737/243738/243739

instituut voor theateronderzoek

Het rapport van de Stichting voor Onderzoek en Advies (STOA) dat het Instituut voor Theateronderzoek hierbij publiceert was aanvankelijk bedoeld als een vooronderzoek naar het functioneren van de schouwburgen in Nederland. De doorlichting van een tweetal schouwburgen (in Tiel en Groningen) maakte evenwel duidelijk dat de vraag, waarom het in feite gaat, ook aan de hand van het hier verzamelde materiaal althans globaal beantwoord kan worden. Die vraag luidt: Hoe komt het dat het podiumaanbod, zoals dat door theatermakers wordt gecreëerd, niet of onvoldoende kan worden afgezet?

Uit het onderzoek blijkt dat slechts een beperkt aantal instellingen kan beantwoorden aan de randvoorwaarden die een schouwburg, c.q. cultureel centrum in staat stellen om te fungeren als een podium dat gelijke tred houdt met wat in het theaterleven wordt gemaakt.

De schouwburgen te Tiel en Groningen zijn weliswaar 'ideaaltypische' modellen van de grote verscheidenheid van podia in Nederland, maar de uitgangspunten waarmee zij moeten werken (politiek, dus economisch, dus cultureel) lijken ons representatief voor de schouwburgen in Nederland. Vandaar dat, naar ons inzicht, een beschrijving van hun functioneren aanleiding kan zijn tot een verdere gedachtenwisseling over het vraagstuk van de relatie tussen theatermakers en hun bemiddelaars naar het publiek.

Het is die gedachtenwisseling die het Instituut voor Theateronderzoek graag wil bevorderen.

Schouwburgen en culturele centra, die naar aanleiding van dit rapport nader onderzoek willen doen naar de randvoorwaarden die hun beleid bepalen, zal de STOA gaarne van dienst zijn, hetzij met een specifiek onderzoek, hetzij met een advies over hun beleid.

De STOA en het Instituut voor Theateronderzoek danken de directies van de instellingen te Tiel en Groningen voor hun royale bereidheid tot medewerking en het bestuur van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouw Directies voor zijn aanmoediging.

Uiteraard is voor de inhoud van het rapport de Stichting voor Onderzoek en Advies verantwoordelijk. De samenstellers van het rapport zijn Steve Austen en Chris de Jong, met medewerking van drs Maarten van Bunningen, John Reinders en Atty Baardman.

Instituut voor Theateronderzoek

Jan Kassies

Mei 1981.

INHOUD

Inleiding		5
Hoofdstuk 1	De schouwburg als beleidsmodel	7
	1.1 Model 1	8
	1.2 Model 2	9
	1.3 De werking van model 1	10
	1.4 De werking van model 2	11
	1.5 Conclusies	12
Hoofdstuk 2	Cultureel streekcentrum 'Agnietenhof' te Tiel	14
	2.1 Doelstelling	14
	2.2 Het gebouw	14
	2.3 Interne organisatie	15
	2.4 Externe organisatie	17
	2.5 Werkwijze	17
	2.6 Beleidsevaluatie	19
	2.7 Conclusies	21
	2.8 Politieke stellingname	22
Hoofdstuk 3	Stadsschouwburg en cultuurcentrum De Oosterpoort te Groningen	24
	3.1 Doelstelling	24
	3.2 Het gebouw	24
	3.3 Interne organisatie	25
	3.4 Externe organisatie	30
	3.5 Werkwijze	30
	3.6 Beleidsevaluatie	33
	3.7 Toekomstperspectief	37
Hoofdstuk 4	Enige economische aspecten van een non-profit organisatie	39

Boekmanstichting-Bibliotheek
Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
Tel.: 243738/243737/243738/243739

INLEIDING

Reeds enige tijd kan er een storing geconstateerd worden in de relatie tussen de ontwikkeling van het podiumaanbod en de presentatie (aanbieding) van dat aanbod in de vele theaters die Nederland kent. Steeds meer en vaker blijken de theatergezelschappen of ad hoc-groepen, die verantwoordelijk zijn voor het produceren van het aanbod, problemen te ondervinden om dat produkt (de voorstelling) te presenteren. Dit onderzoek wil nagaan of en op welke wijze genoemde storing in kaart gebracht kan worden.

Bij gelegenheid van het Shaffy-symposium in april 1979 werd geopperd dat wellicht de structuur en de werkwijze van de schouwburgen en de culturele centra in ons land (die verantwoordelijk zijn voor de aanbieding) daaraan debet zijn. Zoekend naar een invalshoek stuiten we op een aantal factoren of uitgangspunten, die onderling zeer nauw samenhangen:

- 1) de autonomie van het aanbod
 - 2) het effect en de intentie van het overheidshandelen
 - 3) de positie van de schouwburg (het cultureel centrum)
 - 4) de vraag (van het publiek).
- 1) De autonomie van het aanbod is geheel eigen aan de ontstaansgeschiedenis van het produkt. Het podiumaanbod ontstaat niet ten gevolge van een vraag, maar de kunstenaars besluiten bepaalde voorstellingen te creëren. In de eerste plaats is die creatie een direct gevolg van hun artistieke drang, hun scheppingsdrang. Dat wil uiteraard niet zeggen dat de theatermakers niet zouden reageren op de maatschappij, ontwikkelingen of tendensen daarin. Wel dat het proces autonoom is. Een voorstelling is niet het resultaat van een vraag, hooguit een commentaar daarop.
- 2) Het effect en de intentie van het overheidshandelen zijn niet altijd dezelfde. In de publikatie 'Toneel Terzake' werd beschreven hoe diep het overheidshandelen ingreep in het toneel. Ook voor de meeste andere podiumkunsten kan een dergelijke conclusie getrokken worden. Wanneer men onder 'effect' van het overheidshandelen het resultaat verstaat, dan kan met 'intentie' de achterliggende argumenten voor het overheidshandelen worden aangeduid. Voor dit laatste zou voorlopig uitgegaan moeten worden van het enige algemeen aanvaarde beleidsstuk hierover: de nota Kunst en Kunstbeleid van minister Van Doorn. In die nota vinden wij de volgende drie argumenten voor het handelen van de overheid met betrekking tot de kunst:
- A) het ontwikkelen en instandhouden van culturele waarden;
 - B) het toegankelijk maken van culturele objecten en manifestaties;
 - C) het bevorderen van de mogelijkheden voor de bevolking om in culturele waarden te participeren.
- Over het effect van het overheidshandelen met betrekking tot de podiumkunsten kan op deze plaats slechts terug

verwezen worden naar de geconstateerde storing, welke in dit onderzoek de schijnwerper op zich zal krijgen.

- 3) De positie van de schouwburg (cultureel centrum) is ook niet altijd dezelfde. Voor het onderzoek 'Toneel Terzake' werd een afkadering gemaakt door uit te gaan van die instellingen die tenminste 10 gesubsidieerde voorstellingen per jaar vertonen. Die begrenzing is ons onvoldoende. Immers, de storing waarvan sprake is blijkt niet alleen in het gesubsidieerde circuit te bestaan.

Op uitnodiging van het bestuur van de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties is door ons te Tiel en Groningen een onderzoek ingesteld. Daarbij valt op dat in beide steden de 'schouwburg' (het cultureel centrum) gezien wordt als het middel om het plaatselijk overheidshandelen met betrekking tot de podiumkunsten te realiseren. Hiermee is deze derde factor heel nauw gebonden aan het onder 2) genoemde overheidshandelen en de intentie daarvan.

- 4) De vraag van het publiek.
De actuele vraag van het publiek is in de tijd gezien steeds het gevolg van een daarvoor gecreëerd aanbod. De vraag speelt in het geheel een relatieve rol als te bewerken variabele. Enerzijds de intentie van de overheid (B het toegankelijk maken van het kunstaanbod en C het doen participeren van de bevolking), anderzijds als onderdeel van de exploitatie (de opbrengst van de toegangs- bewijzenverkoop).

Deze studie onderzoekt de derde factor in de keten van vier, namelijk de positie en het functioneren van de schouwburg.

HOOFDSTUK 1

DE SCHOUWBURG ALS BELEIDSMODEL

Een schouwburg is een instelling/gebouw waar voor theatermakers de gelegenheid bestaat hun produkties te tonen aan toeschouwers.

De schouwburg bevindt zich in een ruim scala van gelegenheden waar voorstellingen plaats kunnen vinden, van straat of plein tot en met een multi-functioneel cultureel centrum.

De grenzen tussen een theater, een schouwburg en een cultureel centrum zijn niet objectief vastgelegd. Bij het gehanteerde begrip schouwburg/cultureel centrum gaat het om een instelling waar in de eerste plaats een podiumfunctie wordt vervuld; ten tweede regelmatig o.a. gesubsidieerde voorstellingen plaatsvinden; ten derde de instelling zelf gesubsidieerd wordt uit algemene of particuliere middelen als uitvloeisel van een cultureel doel, waarbij de instelling een taak wordt toebedacht.

De instellingen te Tiel en Groningen voldoen hieraan.

De volgende aspecten zijn aan een onderzoek onderworpen:

- 1) Het waarom van de schouwburg.
Behalve wellicht een korte ontstaansgeschiedenis is hier uiteraard de argumentatie voor de instandhouding van het instituut van belang, alsmede de manier waarop het instituut zich ontwikkelt, c.q. groeit.
- 2) De inrichting van de organisatie.
Behalve een analyse van de organisatiestructuur, de interne beslissingsprocedures en informatiekanalen komt hierbij ook het gebouw zelf aan de orde. Gezocht wordt naar een antwoord op de vraag:
wat is het apparaat dat een voorziening moet zijn om een autonoom aanbod te presenteren.
- 3) De werkwijze van het apparaat.
Hierbij wordt vastgelegd met welke middelen en langs welke wegen het apparaat het beleid van de schouwburg uitvoert, op terreinen van programmering, publiekswerving, publiciteit, horeca en vertoningen.

Op grond hiervan kwamen wij op een zevental randvoorwaarden, waarbinnen een beleid gevoerd moet worden en die bepalend zijn voor de uitkomsten daarvan.

- 1) De aanwezigheid van een beleidsplan, waarin de verantwoordelijkheid van de instelling voor de podiumkunsten vastligt.
- 2) De inrichting van de interne organisatie en de personeelsbezetting.
- 3) De mate waarin het activiteitenbudget beïnvloed wordt door de eigen inkomsten van de schouwburg.
- 4) De aard en de wijze van publieksbenadering.
- 5) De inrichting van het bestuur en de regulering van haar bevoegdheden.

- 6) De mate waarin het programma gekenmerkt wordt door dichtheid en diversiteit van kunstzinnige voorstellingen.
- 7) De rol die de schouwburg speelt in de ontwikkeling van het culturele leven.

Aan de hand van deze 'meetpunten' komen wij op een tweedeling in de aard van accommodaties, het daarbij horende beleid en de daarvan af te leiden rol van de schouwburg voor een landelijk podiumbeleid.

Het aardige van de oriëntatie in Tiel en Groningen is dat beide representatief zijn in zekere zin voor de twee categorieën, waarin de schouwburg en zo verdeeld kunnen worden. Model 1 is de schouwburg als plaatselijk sociaal-culturele voorziening, uitdrukkelijk los van enige kunstpolitieke rol; model 2 is de schouwburg als registratiepunt voor de veranderingen en de ontwikkelingen in het podiumaanbod.

1.1 Model 1

De kenmerken van een schouwburg die niet verder komt dan het vervullen van een sociaal-culturele functie, soms zelfs uitsluitend de sociale functie, zijn allereerst te vinden in de opdracht die de schouwburgdirectie of het schouwburgbestuur gegeven is door de plaatselijke politiek.

- 1) Het kenmerkende in dit model is dat er veelal geen beleidsplan voorhanden is en dat men, als daarom gevraagd wordt, meldt dat het beleid erop gericht is een 'elk wat wils'-programma te bieden.
- 2) Men beschikt over een directeur en een zeer kleine staf. Veelal een secretaresse, een secretariaatsmedewerker, die tevens fungeert als telefoniste en lokettiste, en een bedrijfsleider. Daarnaast een kleine ploeg technische medewerkers voor het opbouwen en afbreken van de voorstellingen.
- 3) Het programma wordt gefinancierd uit de te verwachten opbrengst van abonnement- en kaartverkoop (de z.g. 100:100 verhouding).
- 4) Het programma wordt aan de man gebracht door middel van een jaarlijkse aanbieding in de vorm van een abonnement.
- 5) De bestuursvorm kan zowel de stichtingsvorm zijn als een beheerscommissie ex artikel 61 als een N.V.; in dit model is deze karakteristiek van weinig invloed.
- 6) Het programma munt uit door een hoge mate van conventionaliteit, waarin het amusement een relatief grote plaats heeft. Bovendien probeert men de exploitatie gunstig te beïnvloeden door verhuringen en semi-horeca-activiteiten.
- 7) De schouwburg speelt een rol in het sociaal uitgaanspatroon van de bevolking.

De indeling is gemaakt op basis van samenwerkende, elkaar versterkende karakteristieken. Ze versterken elkaar zodanig, dat alleen wanneer deze allemaal gewijzigd kunnen worden een schouwburg de rol kan gaan vervullen zoals die in model 2 geschetst wordt. Anders gezegd: de karakteristieken hebben een zodanige invloed op het functioneren dat daarmee de rol van de schouwburg wordt bepaald.

Elk wat wils

'Elk wat wils' kan betekenen: zodanig rekening houden met de sociale stratificatie van het verzorgingsgebied dat iedere te onderscheiden publiekscategorie bediend wordt met de voorstellingen waar zij behoefte aan heeft.

Een tweede interpretatie kan zijn: in de programmering moeten zoveel aanknopingspunten zitten voor nog aan te boren publiek, dat het bestanddeel vernieuwing een wezenlijk onderdeel vormt van de programmering.

1.2 Model 2

De schouwburg als registratiepunt voor veranderingen en ontwikkelingen in de podiumkunst en als plaatselijk brandpunt voor een levende kunstcultuur.

- 1) In model 2 wordt ervan uitgegaan dat de 'elk wat wils'-formule, die ook hier gehanteerd wordt als argument, gebruikt wordt in de tweede betekenis en bovendien ondersteund wordt door een aanvullende doelstelling. Die laatste doelstelling wordt ondersteund door de plaatselijke politiek, of minstens door het gemeentebestuur dat indertijd de opdracht aan de schouwburgdirectie formuleerde. Die extra ondersteuning komt neer op een pretentie onder meer door het bieden van een programma een rol te kunnen spelen in de ontwikkeling van de kunstvorm als zodanig.
- 2) Bij de aanstelling van personeel is in de eerste plaats rekening gehouden met programmatische en publicitaire deskundigheid in de staffuncties.
- 3) Voor het uitvoeren van haar taak is per definitie een activiteitenbudget beschikbaar.
- 4) De publieksbenadering is gebaseerd op de inhoud van het aanbod en de doelstelling van de schouwburg; er wordt gebruik gemaakt van verschillende technieken. De publieksbenadering beoogt een zo optimaal mogelijk informeren van het potentiële publiek over alle programma's.
- 5) De bestuursvorm kan zowel de stichtingsvorm zijn als een beheerscommissie ex artikel 61 als een N.V.; ook in dit model is de vorm van ondergeschikt belang. In model 2 houdt het bestuur zich idealiter slechts bezig met een marginale toetsing achteraf aan de hand van de afrekening. Het bestuur bewaakt de bewegingsvrijheid van de schouwburg om haar doelstellingen te kunnen uitvoeren. (Dit punt is nog wel eens bron van misverstanden: zo Groningen al model is voor 2, dan fungeert in ieder geval het bestuur daar niet op een wijze om het model optimaal te laten functioneren.)
- 6) Het programma is een keuze uit het beschikbare aanbod, zodanig dat het in ieder geval ook de laatste ontwikkelingen signaleert en registreert wat er met de vorige vernieuwingen is gebeurd. De schouwburg loopt vooruit op de behoeften van het publiek en speelt een belangrijke rol in het doen ontstaan van de vraag naar voorstellingen, door het aanbieden ervan.

- 7) De schouwburg neemt verantwoordelijkheid voor de ontwikkelingen binnen de Nederlandse podiumvoorziening; daartoe worden eigen produkties opgezet en gefinancierd, er worden discussies aangegaan met de plaatselijke overheid inzake haar verantwoordelijkheden bemoeienis met het kunstleven. De schouwburg treedt in de openbaarheid met beleidsaanbevelingen, met name op het gebied van de podiumkunsten.

1.3 De werking van model 1

De onttakelende werking van de 'elk wat wils'-formule in de eerste betekenis wordt nog versterkt door de omstandigheid dat het programma betaald moet worden uit de te verwachten recette (de 100:100 verhouding). Dat komt erop neer dat de schouwburgdirecteur een keer per jaar zijn gehele planning maakt voor het jaar daarop en van te voren nauwkeurig schat hoeveel publiek er per voorstelling op de verschillende dagen zal komen. Dat vermenigvuldigt hij met de gemiddelde toegangsprijs en zo ontstaat een lijst met de te verwachten opbrengsten over het komende seizoen. Het totaal van deze opbrengsten moet gelijk zijn aan het totaal van de te betalen uitkoopsommen. Er moet heel nauwkeurig geschat worden, want als er te laag wordt geschat, blijft er aan het eind van het seizoen geld over. In dat geval bestaat de kans dat de gemeente zegt: dat gaat uitstekend: het programma in onze schouwburg kan gemakkelijk gefinancierd worden uit de kaartverkoopopbrengsten. Sterker nog, zelfs een deel van de exploitatie van het gebouw kan met behulp van de programmering worden gefinancierd.

100-100

Worden de publieksaantallen te hoog geschat, dan ontstaat er een gat en dat zal ertoe leiden dat het jaar erop op voorhand reeds een aantal voorstellingen geschrapt zal worden. Als eerste vallen dan die voorstellingen af, waarbij de uitkoopsom hoger is dan de te verwachten recette. Het resultaat van beide is hetzelfde: het percentuele aantal rendabele voorstellingen in de programmering zal toenemen en dat betekent dat de oorspronkelijke 'elk wat wils'-formule geleidelijk aan wordt teruggebracht tot 'elk wat wils' mits de publieksgroep groot en draagkrachtig genoeg is. 'Elk wat wils' is dan niet meer dan het bevredigen van een behoefte aan divertissement van een gemiddelde meerderheid. De enigszins afwijkende voorstellingen gaan een zodanige minderheid vormen in het totale aanbod, dat deze niet meer herkend kunnen worden. De schouwburg gaat daardoor zijn functie als informatieverschaffer verliezen. Aan het eind van deze cyclus staat een schouwburg als gelegenheidsgever, als zwembad, als pure sociale instelling.

De publieksbenadering is veeleer een publieksbedienen, een min of meer statische categorie publiek, die een aantal behoeften heeft die op termijn bevredigd zullen worden en waarvan men ruim van te voren op de hoogte wordt gesteld. Eenmalig kan men intekenen op een aantal voorstellingen, hetgeen aantrekkelijk wordt gemaakt door een reductiesysteem, en daarmee heeft het publiek zijn uitgaan voor het komende

jaar vastgelegd: de cirkel is weer rond.

Een ambitieus publiekswervingsplan heeft in dit model weinig zin, omdat het programma niet tot stand is gekomen vanuit een visie op de theaterontwikkeling, maar op basis van een interpretatie van de uitgaansbehoefte van de bevolking. Is eenmaal het programma samengesteld en de jaarfolder gedrukt, dan beschikt de directeur nog over een reeks vrije data, waarop de directeur extra inkomsten kan verwerven. Hij fungeert dan als een gesubsidieerd horecabedrijf, een gesubsidieerd zalenverhuurbedrijf, als gelegenheidsgever om den brode. Wanneer deze activiteiten op enige schaal gaan plaatsvinden, zal van de eventuele culturele identiteit vrijwel niets meer overblijven. Het zou interessant zijn het aantal voorstellingen, dat men redelijkerwijs nog als een kunstuiting kan beschouwen, te vergelijken met het totale exploitatiekrediet, dat de schouwburg van de plaatselijke overheid ontvangt. Uit de verhouding van die twee zal blijken dat de kosten per voorstelling tot astronomische hoogte zijn opgelopen. Het is de enig juiste rekensom; tenzij het exploitatietekort van de schouwburg gefinancierd wordt uit de begrotingspost voor bestrating, openbare verlichting, toerisme of sociale zaken. Alleen al uit bedrijfseconomisch oogpunt kan men op basis van die rekensom maar tot twee besluiten komen: of alle voorstellingen afschaffen en de schouwburg als schouwburg sluiten, of het aantal voorstellingen drastisch uitbreiden, omdat daarmee evenredig de kosten per voorstelling zullen dalen.

In de praktijk balanceert de schouwburgdirecteur op dit uitermate slappe koord, hij is afhankelijk van de toevallige noties die zijn geldschietters erop na houden en die veelal geen invloed hebben op zijn beleid, zolang hij precies quitte speelt. Er is geconstateerd dat dat alleen mogelijk is door steeds weer het aantal der evenementen, waarvoor het publiek nog gevonden moet worden, te verlagen en daarvoor voorstellingen, waarvan bekend is dat ze veel publiek zullen trekken, in de plaats zetten. Zodra hij niet langer quitte speelt, zal hem opgedragen worden zijn beleid efficiënter in te richten en meer aandacht te schenken aan een gemengde exploitatie. In extremo wordt zo de plaatselijke horeca via de gemeentebegroting beconcurrereerd.

1.4 De werking van model 2

Het 'elk wat wils' in de tweede betekenis kan uitsluitend gestalte krijgen, wanneer de schouwburg registrerend optreedt. Dat vereist een geheel andere benadering van de theatermakers en het podiumaanbod. Als schouwburg loopt men vooruit op de behoeften van het publiek; de schouwburg heeft een eigen taak in het doen ontstaan van een vraag naar het aanbod. De registratie van de ontwikkeling in de podiumkunsten kan uitsluitend gestalte krijgen via een systematiek in de programmering. Die systematiek laat zich herkennen doordat er visies en opvattingen worden uitgedragen, die uit de aanbieding door de schouwburg van het aanbod te herleiden zouden moeten zijn. Doordat de schouwburg

beschikt over een activiteitenbudget, is de programmering niet afhankelijk van de te verwachten belangstelling van het publiek en kan er dus gewerkt worden aan een uitbouw daarvan.

Het is voor deze schouwburg onmogelijk een jaar vooruit reeds alle voorstellingen te plannen. Het is immers onmogelijk informatie te verschaffen over voorstellingen die nog gemaakt moeten worden. Zijn registratiefunctie vereist dat er binnen de programmering mogelijkheden zijn om op korte termijn nieuw aanbod te presenteren.

Dat betekent tevens dat een abonnementensysteem in deze schouwburg niet te hanteren zal zijn; althans niet als de belangrijkste weg naar een zo optimaal mogelijk geïnformeerd potentieel publiek. Het zal duidelijk zijn dat in deze schouwburg geen vreemde exploitatie binnenkomt. Met behulp van dezelfde rekensom uit model 1 kan geconcludeerd worden dat, hoewel veelal deze schouwburg absoluut gezien een groter budget krijgt toegewezen uit gemeentelijke middelen, de exploitatie per voorstelling uiteindelijk veel goedkoper is. Het is duidelijk dat ook het rendement voor de bevolking evenredig toeneemt, in het licht van de doelstellingen van een overheid: toegankelijk maken en participatie van de bevolking bevorderen.

1.5 Conclusies

Hoewel de Rijksoverheid ook nu nog ervan uit wenst te gaan dat de schouwburgen een rol vervullen in de distributie van het toneel en de podiumkunsten over het hele land en dat de spreiding van voorstellingen sec de toegankelijkheid (beschikbaarheid) ervan bevordert en daarmee de participatie voor een groter publiek stimuleert, blijkt in de praktijk dat hier duidelijk vraagtekens bij gezet kunnen worden.

In model 1 - waartoe het merendeel van de schouwburgen gerekend moet worden - kan geen verantwoordelijkheid worden aangegaan voor de ontwikkeling van de podiumkunsten. Noch als registratiepunt voor de voorstellingen, noch als instrument om voor nieuwe voorstellingen publiek te verwerven. De directeur van een model 1 schouwburg kan zich niet permitteren risico's te lopen en moet zich dus ruim van te voren verzekeren van produkties, waarbij vooraf vaststaat dat er voldoende publiek voor zal komen.

Dat betekent dat er in sommige gevallen zelfs een verschil van mening ontstaat tussen de schouwburgdirectie en de leiding van een repertoiregezelschap dat in eerste instantie haar gehele repertoire zou willen laten zien. Immers, de visie van een gezelschap wordt niet uitgedragen in één voorstelling per jaar in een buitenplaats, maar is te zien in de ontwikkeling die van produktie naar produktie - ook in de regio - te volgen moet zijn. Wanneer de schouwburgdirectie om financiële redenen alleen de publiekstrekkende produkties afneemt, ontstaat zo nog een argument voor de repertoiregezelschappen om niet langer in te gaan op deze incidentele vraag naar hun produkt en steeds vaker uitsluitend op basis van wederzijdse intentie-afspraken bereid te zijn

te reizen.

Uitsluitend schouwburgen van het model 2 verkeren in de omstandigheid dat soort afspraken te kunnen maken. Daar is het budget beschikbaar om ook die voorstellingen te presenteren, waarvoor het publiek nog gevonden moet worden, en ook daar is een apparaat beschikbaar om een potentieel publiek over die voorstelling te informeren.

Het is duidelijk dat het verschil in aanbod in de modellen steeds groter zal worden. Gelet op de ervaringen, die nu zijn opgedaan, verdient het aanbeveling in elke regio - die groter kan zijn dan een willekeurige gemeente - een model 2 schouwburg te creëren, waar de randvoorwaarden voor het functioneren optimaal zijn. Dit zal ook consequenties hebben voor de VSCD.

De status van een vereniging van directies van schouwburgen van het model 1 verschilt niet wezenlijk van de vereniging van directies van openluchtzwembaden.

Een meepraten over de kansen, die de ontwikkeling van de podiumkunsten zou moeten hebben, is alleen zinvol met de directeuren die in staat zijn daaraan ook een bijdrage te leveren.

Met betrekking tot het zogenaamde margetheater, dat de laatste jaren een grote vlucht heeft genomen, is de situatie nog duidelijker.

De oorzaak van de gebrekkige aansluiting is door dit onderzoek in kaart gebracht. De tendens dat er buiten de voorziening van het schouwburggebouw om gezocht wordt naar mogelijkheden om zichzelf te presenteren zal zich voorlopig doorzetten. Dat betekent echter niet dat in het beleid van de schouwburgen model 2 geen rekening gehouden hoeft te worden met deze ontwikkeling. Wanneer in het schouwburggebouw geen adequate voorziening aanwezig is, dan kan het gerekend worden tot de verantwoordelijkheid van de schouwburg dit aanbod op de geëigende plaats te presenteren en de daarbij behorende publieksbenadering ter hand te nemen.

De uitgroei van de Noordhollandse 'circuitvoorziening', die zeer geëigend is om dit aanbod te begeleiden tot een Theater Netwerk Nederland, kan hieraan bijdragen.

HOOFDSTUK 2

Case 1: CULTUREEL STREEKCENTRUM 'DE AGNIETENHOF' TE TIEL

2.1 Doelstelling

De doelstelling van de schouwburg annex cultuurcentrum is niet expliciet geformuleerd. Uit het feitelijk bestaan van het gebouw en de organisatie kan voorlopig worden afgeleid dat er een voorziening in stand wordt gehouden, die een antwoord biedt op een verondersteld uitgaanspatroon van de Betuwse bevolking. Daarnaast is de instelling serviceverlenend aan personen en instellingen die behoefte hebben aan een goed geoutilleerde ruimte. Samenkomsten kunnen in het gebouw gehouden worden, waarbij het doel, of dat nu sociaal-cultureel of commercieel is, er in principe weinig toe doet.

Algemene karakteristiek:

Gemeentelijke dienst ex artikel 61.

Grote zaal: 768 stoelen, foyer 200.

Gestage groei der activiteiten: seizoen 78/79 91 voorstellingen en 277 verhuringen.

In vaste dienst: 8 personen.

Aantal inwoners Tiel 30.000 (verzorgingsgebied 70.000 mensen), 100.000 bezoekers, inclusief verhuringen (totaal aantal verkochte kaartjes 48.301).

2.2. Het gebouw

De ruimtelijke indeling van de schouwburg is niet uitzonderlijk. Centraal staat een grote schouwzaal, primair ontworpen om daar toneelvoorstellingen aan een groot publiek te tonen. In een later stadium zijn ten behoeve van een betere muziekpresentatie akoestische verbeteringen aangebracht. Voor studio-achtige, of anderszins een intieme sfeer vereisende produkties bestaat de mogelijkheid van toneel op toneel.

Behalve de foyer, die voor vergaderingen en lunches e.d. wordt gebruikt, is er nog een grote benedenruimte: de pauzehal.

Ook worden er wel kindervoorstellingen gegeven.

In deze ruimte, aansluitend op de receptie, bevindt zich de garderobe en worden bij voorstellingen in de grote zaal de horeca-verkooppunten opgezet. Voor presentaties wordt deze ruimte wel eens benut bij feesten en festivals.

De toneeltoren is voldoende hoog en, zeker als een kleine uitbreiding van het aantal trekken wordt gerealiseerd, is de outillage voldoende ter huisvesting van stukken met veel decorwisselingen.

Vergeleken met de bijruimtes van het toneel (kleedkamers e.d.) is de ruimte van het secretariaat en de publiciteit aan de krappe kant.

Er bestaan wensen voor uitbreiding met een vleugel, waar

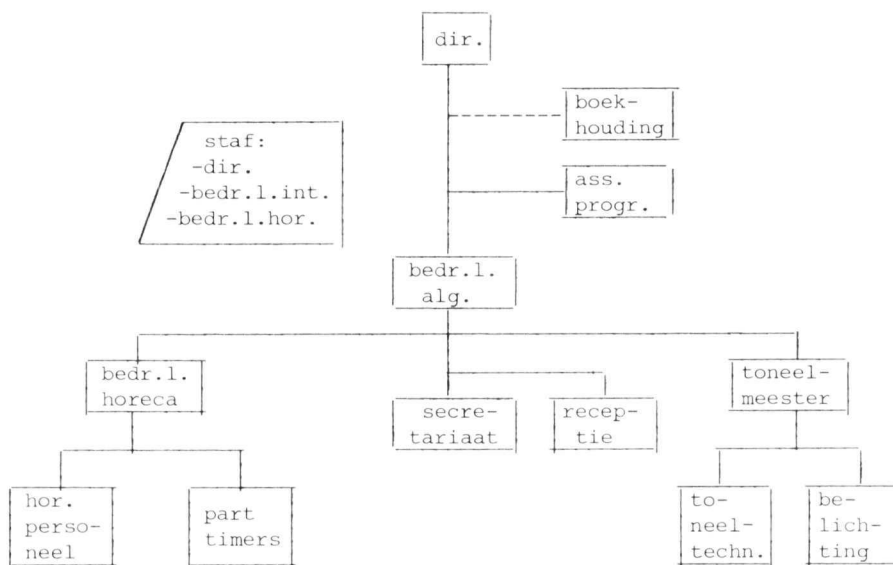
films en mogelijkwerwijs ook kleine toneelproducties ver-
toond zouden kunnen worden.
Vermelden we nog dat voor de 'nazit' (gezellig samenzijn van
publiek en bespelers na afloop) een gedeelte van de foyer
wordt afgeschermd, dan zijn de normale gebruikswijzen van
het gebouw de revue gepasseerd.

2.3 Interne organisatie

In de Agnietenhof worden de coördinerende taken uitgeoefend
door vier personen.

De managers van het bedrijf: de directeur, de algemeen be-
drijfsleider en de horeca-bedrijfsleider. Daarnaast is er
voor het leiden van het technisch bedrijf een toneelmeester
in dienst.

Samen met de overige personen die functies uitoefenen vormen
zij de organisatie, waarvan de structuur in het volgende
model is weergegeven:



Door de geringe afstanden in de organisatie - het aantal
schakels tussen beslissing en uitvoering is beperkt - is ook
het aantal geïnstitutionaliseerde overlegsituaties gering.

Deze zijn:

- a) de stafbespreking: overleg van directeur met de bedrijfs-
leider intern en horeca over praktische en beleidsmatige
kwesties;
- b) het werkoverleg: onder voorzitterschap van de directeur
komt het vaste personeel bijeen. Op basis van de agenda
en activiteitenplanning worden knelpunten doorgesproken
en werkafspraken gemaakt.

Binnen de staf bestaat een taakverdeling.

Ruw geschetst houdt de directeur zich voornamelijk bezig met

het vormgeven van de doelstelling, terwijl zijn beide bedrijfsleiders een gedelegeerde verantwoordelijkheid hebben voor respectievelijk interne bedrijfsvoering en, afgesplitst, de horeca.

Meer specifiek zijn de verantwoordelijkheden van de directeur:

het contact onderhouden met het college van B en W, met name met de wethouder voor cultuur;

het voorbereiden van en beleidsverantwoordelijkheid afleggen in de vergadering van de beheerscommissie;

het opstellen van de begroting. Een onderdeel van de begroting is de geplande programmering voor het komend seizoen. (Hierbij wordt als norm gehanteerd dat de uitkoopsummen gelijk moeten zijn aan de verwachte recettes, de zogenaamde 100:100 verhouding);

de begrotingsbewaking in de loop van het jaar, met behulp van gegevens zoals die van de ter gemeentesecretarie gevoerde boekhouding, drie maal per jaar gepresenteerd;

het zorg dragen voor de programmering en het afsluiten der contracten;

de activiteiten op het terrein van de publiciteit (agenda, perscontacten, et cetera);

de eindverantwoordelijkheid voor de financiële bedrijfsvoering;

het voeren van het personeelsbeleid. Het vast personeel wordt aangenomen door de beheerscommissie. Het part-time personeel wordt aangenomen door de bedrijfsleiders;

het toezicht op het horeca-beleid van de bedrijfsleider horeca;

het onderhouden van externe contacten met culturele instellingen, scholen, bedrijven, verenigingen, et cetera;

hij treedt op als voorstellingsbegeleider.

De intern bedrijfsleider is verantwoordelijk voor:

de instructie en het toezicht op het functioneren van de administratie, het secretariaat, de kassa en de receptie; de horeca. Formeel is deze sector zijn verantwoordelijkheid, in de praktijk runt de bedrijfsleider horeca zijn afdeling autonoom en wordt toezicht gehouden door de directeur en de intern bedrijfsleider;

het personeelsbeleid met betrekking tot de part-timers (in samenwerking met de horecabedrijfsleider);

de coördinatie van de activiteiten voor, op en achter het toneel, respectievelijk in foyer en ontvangstruimte bij bespelingen en verhuringen en de daarbij horende instructie;

het plannen en het bijhouden van zaalverhuur, de financiële afwikkeling ervan.

De bedrijfsleider horeca is verantwoordelijk voor:

het goed functioneren van bar en buffetten tijdens voorstellingsavonden;

het uitvoeren van opdrachten in de horecasfeer bij verhuringen;

het leggen van contacten en het opstellen van concept-

contracten;
de financiële afwikkeling en het opstellen van de afrekening;
het inkopen van de noreca en het voorraadbeheer;
het opstellen van de roosters voor het part-time personeel horeca.

Behalve de reeds genoemden behoren tot de vaste staf van de Agnietenhof een full-time en een part-time administratieve kracht en een buroliste/receptioniste, die gezamenlijk ook zorg dragen voor de mailing en een eerste administratieve verwerking van de gegevens.

Behalve de toneelmeester zijn er bovendien twee assistenten toneelmeester/belichter in vaste dienst.

Ten behoeve van de uitvoering van allerlei taken en werkzaamheden wordt er een beroep gedaan op incidentele medewerkers die per uur worden uitbetaald.

2.4 Externe organisatie

Sinds 1 juli 1979 is de Agnietenhof een gemeentelijke dienst. Voor die datum was ze een stichting, die jaarlijks een niet onaanzienlijke subsidie van de gemeente ontving. Dit is voor de gemeente Tiel mede aanleiding geweest om tot een nieuwe juridische vorm te besluiten.

Momenteel is de gemeente verantwoordelijk voor het gehele exploitatieresultaat van de schouwburg (niet alleen voor het subsidie) en vandaar zijn de beheersorganen navenant aangepast.

In de stichtingsvorm was de directeur respectievelijk verantwoording verschuldigd aan het dagelijks en het algemeen bestuur. Als gemeentelijke dienst ex artikel 61 is dat geworden dagelijks bestuur en beheerscommissie, waarbij de laatste evenals het algemeen bestuur in de stichtingsvorm een brede, de diverse maatschappelijke stromingen weerspiegelende, samenstelling heeft.

De leden van de beheerscommissie worden à titre personnel aangezocht en de personele samenstelling van de beheerscommissie is geformaliseerd: 3 uit de raad, 2 uit de regio en 1 uit de kring van de vakbeweging, verder 1 uit de culturele raad, 1 uit de jeugdraad, 1 uit de industrie, 1 uit het overlegorgaan van de gemeenteraden in de regio, 1 uit het midden van het college van B en W en de wethouder van culturele zaken als adviseur en als waarnemend voorzitter terwijl hij, slechts als hij als waarnemend voorzitter optreedt, een stem heeft.

2.5 Werkwijze

(behelst programmering, publiekswerving, publiciteit en beleid bij verhuringen en horeca)

Het programma voor het theaterseizoen, zoals dat in de Agnietenhof over het voetlicht zal worden gebracht, wordt samengesteld door de directeur. Hij maakt in de periode, die aan het seizoen voorafgaat, een keuze uit door de

gezelschappen geplande produkties, die hem van verschillende kanten worden aangeboden. Anderzijds neemt hij contact op met groepen die hij vanwege een evenwichtige programmering, artistieke voorkeur, of financiële overwegingen in het seizoenprogramma wil opnemen. Het financiële criterium, dat daarbij gehanteerd wordt, is dat de (totale) produktiekosten (uitkoopsom of partage-aandeel) gelijk moet zijn aan de (totale) verwachte opbrengst: de zogenaamde 100:100 verhouding.

Om tot een evenwichtig programma te geraken gaat de directeur uit van verschillende publieksgroepen die hij wil bedienen.

In het programmeringsresultaat zou elke groep iets van zijn gading moeten kunnen vinden, oftewel voor elk wat wils. Een evenwichtig programma ook qua tijdsverdeling, in de zin dat de verschillende relevante programmacategorieën gespreid over het seizoen (van eind augustus tot half mei) aan bod komen.

Programmavoorstellen over alle onderdelen worden door de directeur zelfstandig voorbereid met uitzondering van klassieke muziek, waarin hij wordt bijgestaan door een extern adviseur.

Is het concept-programma opgesteld, dan wordt het voorgelegd aan de beheerscommissie. (In de recente praktijk blijkt dat dan de beheerscommissie op basis hiervan het voorgestelde programma kan wijzigen en wel zo dat met de programmering wordt 'verdiend'.) Vervolgens wordt deze als onderdeel van de jaarbegroting gepresenteerd.

Als aanbiedingen moeten leiden tot een presentatie op korte termijn of om een andere reden niet geschikt worden geacht voor de Agnietenhof, dan worden ze soms doorgespeeld naar de programmator van het Heerenlogement te Beusichem. Worden daar goede ervaringen met de produktie opgedaan, dan bestaat de kans dat een volgend seizoen in de Agnietenhof wordt gespeeld.

De publiekswerving is gebaseerd op het abonnementensysteem. Op basis van de gecontracteerde aanbiedingen wordt een programmaboekje samengesteld, dat op ruime schaal in Tiel en de regio wordt verspreid. Het publiek kan dan zijn keuze maken, waarbij dan een van vijf tot vijftien percent oplopende reductie geldt bij een afname van vier tot tien of meer voorstellingen.

Het seizoenprogramma wordt thans toegezonden aan alle abonenthouders van het voorafgaande seizoen.

Iedere nieuwe inwoner van Tiel en een aantal omliggende gemeenten ontvangt een uitnodiging om deel te nemen aan de abonnementsmogelijkheden die de Agnietenhof biedt.

Publicitaire ondersteuning wordt dan nog, behalve via de recensies en de voorbesprekingen in de lokale pers, gegeven via een tweemaandelijks folder, samengesteld door de directeur.

Verhuur.

Een belangrijke nevenfunctie is het beschikbaar stellen van ruimte: groepen van 40 tot 500 personen kunnen ruimte huren voor vergaderingen, recepties, feestavonden, modeshows, lezingen, diners, congressen, verkoopexposities.

Het horecapersoneel verzorgt eenvoudige consumpties tot en met volledige diners.

Uitgegaan wordt van het idee, dat men een openbare voorziening is voor iedereen en dat dus geldt wie het eerst komt, het eerst maalt, met dien verstande dat eerst het theaterprogramma is vastgelegd.

Aan amateurgezelschappen wordt 25% korting op zaalhuur verleend.

2.6 Beleidsevaluatie

De schouwburg is er voor het publiek, dat in al zijn facetten bediend moet worden.

Met deze leidraad als uitgangspunt kan men natuurlijk toch nog wel een eind komen. Het verschaft in zekere zin legitimiteit aan alle activiteiten, die de directie onderneemt om het publiek in en buiten de schouwburg van dienst te zijn. Hoewel dit streven op uiterst gespannen voet kan staan met de 100:100 verhouding laat de directie zich hierdoor niet al te veel ontmoedigen.

Wat er ontplooid wordt op het gebied van externe initiatieven, publieksbenadering, nieuwe elementen in de programmering, het is allemaal volledig afhankelijk van de persoonlijke taakopvatting van de directeur, die redelijk zijn gang kan gaan zolang het maar geen geld kost.

Hoe beperkt ook: de directeur geeft vorm aan een gemeentelijk podiumbeleid dat er niet is:

a) binnen de schouwburg:

variatie, 'elk wat wils'-programmering, in de meeste gevallen komen de boekingen voort uit de aanbiedingen. De uitzonderingen hierop zijn:

- 1) het streven om de klassieke muziektraditie in Tiel over te nemen (de Bloemsma-concerten);
- 2) het zelfstandig opzetten van festivalachtige manifestaties;
- 3) het initiëren en coördineren van exposities;
- 4) het coördineren en programmeren van voorstellingen voor de scholen (dit gebeurt ook buiten het gebouw).

Voor zover er eigen wensen van de directeur zijn met betrekking tot het gesubsidieerde repertoire wordt hij hierin ernstig gehinderd door de voorkeuren of het beleid van de gezelschappen. Dit leidt er toe dat de directeur voor het bedienen van bepaalde publieksgroepen een beroep moet doen op niet-gesubsidieerd of buitenlands aanbod (bij voorbeeld een opera uit Milaan).

De programmering valt uiteen in een aantal genres; het is de vraag of het werkelijk mogelijk zou zijn om enige merkbare verschuiving in de onderlinge verdeling van de genres aan te brengen. Behalve dat elk risico in de programmering wordt tegengehouden door de 100:100 ver-

houding en de toetsing daarvan vooraf door de beheerscommissie. Daar komt bij dat het eigentijds theateraanbod ook door het personeel niet als een belangrijk onderdeel van het takenpakket wordt gezien; dat kan ook niet, als de elementaire motivering geput moet worden uit de opvatting dat de schouwburg een publieksvoorziening is. Op die manier bestaat het gevaar dat het aantal aanwezige bezoekers de waarde van de activiteiten bepaalt.

Het is duidelijk dat er een voortdurende spanning bestaat tussen de aanbieders van voorstellingen en de schouwburg. Als dan ook nog de te verwachten recette een rol gaat spelen in de onderhandelingen, dan is de positie van het eigentijdse podiumaanbod vrijwel hopeeloos.

Het gebrek aan dat soort produkties in de programmering wordt door de directeur wel onderkend, maar het gebrek aan middelen laat niet meer speelruimte toe. Daar komt bij dat de wethouder voor cultuur het voorlopig niet noodzakelijk acht om het ontbrekende aanbod in te vullen. Hierbij werken ook de beperkingen voor het gebouw door die, zoals gezegd, meervoudig gebruik gelijktijdig uitsluiten.

b) buiten de schouwburg:

in een kleine gemeente als Tiel heeft de schouwburgdirecteur de mogelijkheid het culturele leven in de gemeente in belangrijke mate te beïnvloeden.

Is hij niet degene die zo goed nationaal en internationaal georiënteerd is?

De contacten zijn: het onderwijs (programmering schoolvoorstellingen), de jongerencentra (om te komen tot organisatie van grote pop-concerten), de bibliotheek en de boekhandel (gezamenlijke activiteiten in het kader van de boekenweek), het Heerenlogement (programmeringsoverleg).

De wat bredere oriëntatie op het culturele leven leidt er ook toe dat de enigszins bedreigde en kwijnende muziek- en filmtraditie mogelijk in huis gehaald wordt. Hij ondersteunt verder moreel initiatieven, zoals het politiek café in spé en een plaatselijk muziekcollectief.

In een kleine gemeente als Tiel zullen de bestuurders en de directeur elkaar op allerlei plaatsen ontmoeten: in de foyer na afloop van een voorstelling, in diverse vergaderingen en op de rotary-lunch. Het gevolg hiervan is een relatieve dwang op de directeur om zich in zijn beleid te refereren aan deze kleine elite, wier opvattingen over kunst, die amateuristisch of in het beste geval democratisch zijn, niet altijd hoeven overeen te komen met de professionele en artistiek-deskundige kijk van de directeur. Om hem tegenover deze relatief conserverende krachten te beschermen, zou een lange termijn artistieke beleidsplanning een middel kunnen zijn. Hierin kan de in ad hoc-situaties optredende tegenstelling tussen amateuristische, democratische en

artistieke uitgangspunten op een bepaalde wijze worden opgeheven.

c) publieksorganisatie:

deze is nog bepaald door de traditionele opvatting van publiekswerving. In een tijdperk, waarin op vrijwel alle terreinen van het maatschappelijk leven zorgvuldige planning noodzakelijk was om enig, zo mogelijk hoger, doel te bereiken, paste het abonnement op een serie voorstellingen in de schouwburg in de reeks: sparen voor de uitzet, een keer per jaar de wintervoorraad aardappels in de kelder, het zekere voor het onzekere nemen, de bedrijfspaarregeling, een avondje kunstgenot, maar dan wel verantwoord en met mate.

Het traditionele abonnement is echter zo flexibel mogelijk gemaakt door introductie van het zogenaamde keuzeabonnement. Voor de programmeringspraktijk van de Agnietenhof lijkt zo snel geen andere oplossing mogelijk.

Het volstrekt andere uiterste: vrije verkoop voor alle voorstellingen, zal zeker tot een drastische vermindering van het aantal bezoekers leiden; het abonnementensysteem gaat immers gepaard met een werkelijk volledig informatiesysteem: het seizoenboekje. Aangevuld met een tweemaandelijks folder, die aan abonneementhouders gestuurd wordt, is daarmee het publiciteitsbudget van de schouwburg schoon op.

Jammer is dat de beperkingen van het gekozen systeem van kaartverkoop en publiekswerving niet opgevangen worden met een aanvullend systeem van korte termijn-programmering en informatie, tevens gericht op doelgroepen, zo mogelijk op herkenbare tijdstippen.

Thans moet ieder experiment met een vorm van korte termijn-programmering ernstig ontraden worden, omdat het bijpassende systeem van informatie en werving ontbreekt. Een uitzondering hierop vormen de voorstellingen in het genre 'Vader Abraham', waarvoor een kleine advertentie in het plaatselijk dagblad voldoende is om een uitverkocht huis te krijgen.

Niet alleen het systeem ontbreekt, maar zeker ook het instrument en de capaciteit, en bovendien de bewegingsvrijheid en de beleidsruimte om te experimenteren.

2.7 Conclusies

In de organisatie van de schouwburg te Tiel neemt de directeur een centrale plaats in. Hij bepaalt zelfstandig de agenda voor toekomstige bespelingen, voor klassieke muziek wordt hij daarbij geassisteerd door een extern adviseur. Verder initieert en onderhoudt hij plaatselijk en regionaal de contacten met verwante culturele instellingen. Hij is lid van de SOS en de VSCD, waarbij de indruk ontstaat dat deze incidentele contacten hem niet halen uit het isolement, waarin hij zich als schouwburgdirecteur bevindt. Vanuit zijn staf of vanuit de beheerscommissie komt weinig stimulans om via innoverende aanbiedingen een op langere termijn gericht kunstbeleid op poten te zetten.

Een beperking voor een dergelijk langere termijn-beleid wordt bovendien gevormd door de huidige praktijk van publiekswerving, programmering en verhuur en de ruimtelijke indeling van het gebouw.

De publiekswerving, zoals die is gebaseerd op het abonentensysteem, legt het programma gemiddeld al een jaar van te voren vast, waarbij gemikt wordt op voor het publiek vertrouwde aanbiedingen.

Innoverend toneel en studio-producties werken meestal met een kortere planningstermijn. Bovendien stuit tussenvoeging van die plotseling aan het aanbodsfirmament verschijnende producties op de beperkte capaciteit: personeel, financieel en ruimtelijk. Financieel is men gebonden in de jaarbegroting, inclusief programmeringsbudget op de 100:100 verhouding, ruimte voor verliesgevende producties is er bij een starre hantering der begrotingshoofdstukken niet. Hierbij gold 'wie het eerst komt, het eerst maalt' en enige verhuring sluit als regel gebruik van de andere ruimtes (met publiek) uit.

2.8 Politieke stellingname

In het gesprek met de voor cultuur verantwoordelijke wethouder werd duidelijk, hoe de politiek de taak en de verantwoordelijkheid van een schouwburg interpreteert.

Het grote beslag, dat een instelling als de Agnietenhof onvermijdelijk legt op de beperkte gemeentelijke middelen, maakt dat vrij snel geconcludeerd wordt dat deze instelling de grote slokop is binnen de gemeentebegroting voor kunsten. Dat rechtvaardigt in de ogen van de betrokken wethouder, dat er meer naar de financiën en minder naar de inhoud wordt gekeken.

Hoewel de wethouder tevreden is over de exploitatie van het gebouw, meent hij te kunnen signaleren dat met het teruglopende economische getij ook de bestedingsruimte van het publiek minder wordt en dat daarom (dus) ook het aantal voorstellingen best verminderd zou kunnen worden.

Het eerst sneuvelen dan de voorstellingen, waarvoor weinig belangstelling wordt verondersteld. Aan de hand van het overzicht van de te verwachten recettes schrapt eerst de beheerscommissie en vervolgens de wethouder van cultuur die voorstellingen waar minder bezoekers voor zullen komen. Het is duidelijk dat deze tendens niet uniek is voor Tiel. Het resultaat is dat de programmering in ieder geval het vernieuwend podiumaanbod buiten de deur houdt, maar ook steeds minder 'elk wat wils' wordt.

De wethouder erkent bovendien geen enkele deelverantwoordelijkheid van de gemeente Tiel voor het theateraanbod en de ontwikkeling daarvan. Daarvoor is de Agnietenhof nooit bedoeld geweest. Wel signaleert hij de omstandigheid dat de Agnietenhof in feite een bovengemeentelijke voorziening is. Immers, uit de gehele regio worden voorstellingen bezocht in Tiel.

In tegenstelling echter tot de situatie bij de bibliotheken en de musea, bestaat er geen theaterwet die gemeenten als

Tiel in staat stelt de voor de gemeente te hoge lasten te spreiden over de regio, of een tegemoetkoming van het Rijk te verkrijgen.

Overleg met de omliggende gemeenten heeft weinig uitgehaald en in de ogen van de wethouder heeft dat onder de huidige omstandigheden weinig zin.

HOOFDSTUK 3

Case 2:

STADSSCHOUWBURG EN CULTUURCENTRUM DE OOSTERPOORT TE GRONINGEN

3.1 Doelstelling

(overgenomen uit het beleidsplan voor 1977)

'Het beleidsinstituut Schouwburg/Oosterpoort zal zo goed mogelijk dienen te worden ingezet ten behoeve van een cultuurpolitiek. Bij de verwezenlijking daarvan sluit het bestuur zich aan bij de in het gemeentelijk beleidsplan geuite cultuurvisie: enerzijds het instandhouden van het cultuurbezit, anderzijds het vergroten van het maatschappelijk rendement door zoveel mogelijk mensen en groepen toegang te verschaffen tot dat cultuurbezit.

In de beleidsuitvoering zal zichtbaar moeten worden hoe de verschillende in de stad en regio voorkomende groepen en belangen werkelijk gestimuleerd kunnen worden. Het is een historisch gegeven dat de Stadsschouwburg en Oosterpoort gebouwen zijn primair ontworpen voor grote musische evenementen op het gebied van theater en muziek. Daar richt zich dan ook de programmering en budgettering op. De traditionele theater- en muziekcultuur, inclusief de ontwikkelingen die daarin gaande zijn (zowel op professioneel als op amateuristisch gebied), dient zonder twijfel levend gehouden te worden.

Daarnaast moeten nieuwe ontwikkelingen en initiatieven op cultuurgebied worden gesteund. We denken vooral aan het ontwikkelen van kleinschalige activiteiten.

Gezien de beperkte groeimogelijkheden dient in de besteding der budgetten gezocht te worden naar een optimum in presentatie van het bestaande cultuuraanbod en de nieuwe uitingen. Het stedelijk en regionaal theater- en muziekleven verdient stimulering. Men is attent op de mogelijkheid van het aanboren van nieuwe doelgroepen. Gestreefd wordt naar een evenwichtige programmering, in die zin, dat een zo omvangrijk en breed mogelijk aanbod getoond wordt aan een zo omvangrijk en breed mogelijk publiek.'

3.2 Het gebouw

Gemeentelijke dienst ex artikel 61.

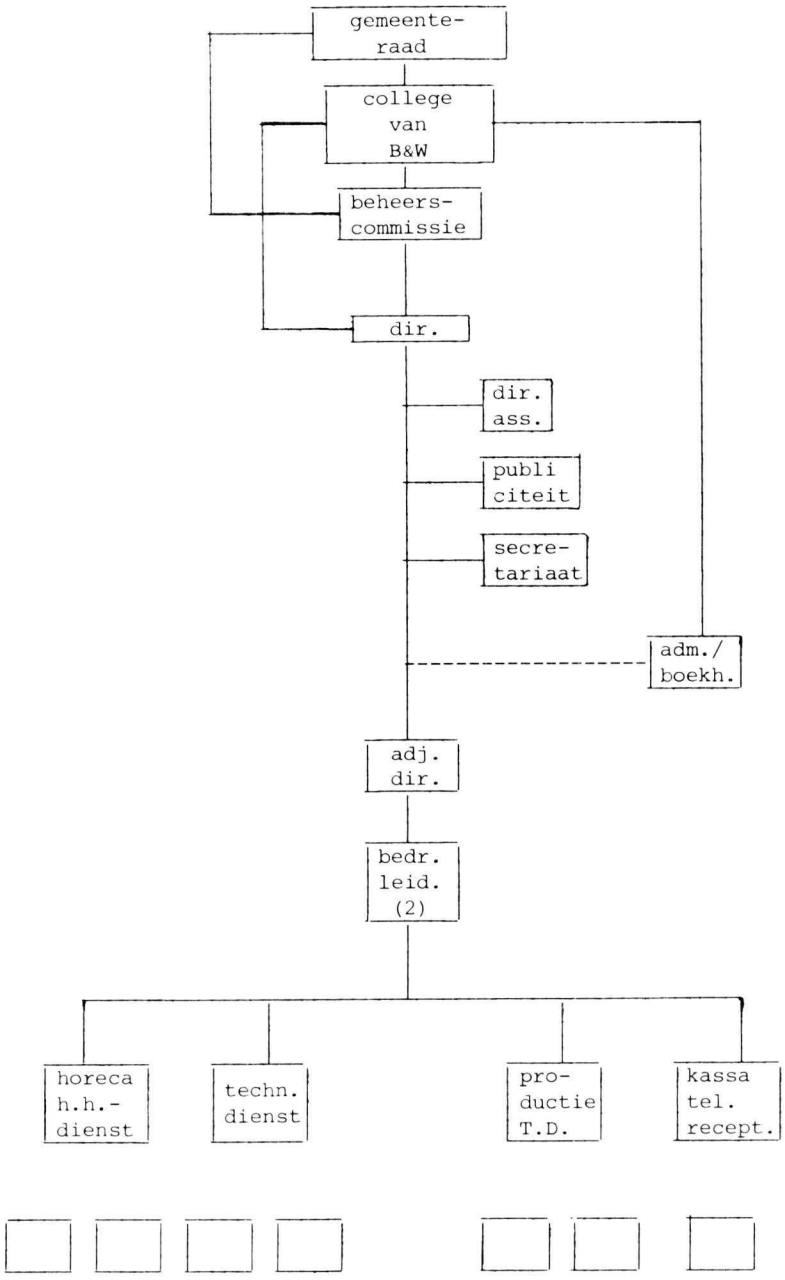
De schouwburg is al enige jaren gesloten en zal naar verwachting nog wel enige jaren gesloten blijven. Met het cultuurcentrum en het Kruithuis valt zij onder één directie. Ruimtes in het cultuurcentrum: de grote zaal 1200 stoelen, de aangrenzende foyer waarvan een gedeelte in gebruik is als artotheek, de kleine zaal tot 700 stoelen, de aangrenzende 'lopende foyer' en de 'zittende foyer' (in gebruik als bejaardensociëteit), de rode hoek wordt gebruikt voor trouwerijen, de blauwe hoek (filmzaal), de groene kamer voor vergaderingen tot 50 man, het imposante middengebied (met o.a. exposities), de personeelsruimtes, ruim bemeten kantoren,

een grote orkestrepetitieruimte, 2 repetitielokalen voor amateurs en diverse kleine ruimtes als kleedkamers, etc. Het Kruithuis: een klein theater tot 80 zitplaatsen. Personeel in vaste dienst 44 personen. Aantal inwoners stad Groningen 160.620.

3.3. Interne organisatie

Vergelijken we de organisatiestructuur, zoals die aangegeven is in de beide organisatieschema's van Tiel en Groningen, dan valt er een grote overeenkomst te constateren. Op directieniveau worden naast programmering, publiciteit e.d. algemene en financiële beleidsvorming en -verantwoording uitgeoefend. De bedrijfsleiders zijn hier in zoverre bij betrokken dat zij hun deels praktische, deels naar het uitvoerende vlak coördinerende taken kunnen uitoefenen. Uitvoerend vlak: in de zin van theatertechnische en overige facilitaire voorzieningen als kassa, receptie, horeca, garderobe, verlichting, verwarming, affichering, mailing, etc. De meest in het oog springende verschillen zijn een gevolg van de grotere schaal van de Groningse schouwburg annex cultuurcentrum en de als gevolg daarvan verder doorgevoerde arbeidsdeling. Taken die in Tiel door de directeur worden uitgeoefend, eventueel met behulp van een part-time extern adviseur, zijn in Groningen geworden tot zelfstandige staf-functies.

Om inzicht te krijgen in de Groningse organisatie, schetsen we, evenals voor Tiel, de organisatiestructuur aan de hand van een model, dat de personele structuur weergeeft. Het betreft hier een lijn-stafstructuur, waarin ten opzichte van Tiel specialisatie van de functies valt waar te nemen. Bovendien werken hier een extra aantal functionarissen, die buiten de hiërarchieke lijn-structuur vallen, en de directeur op terreinen van programmering en publiciteit, secretariaat en eigen produkties terzijde staan.



Afhankelijk van de onderkende problematiek kan een verdere detaillering van de interne processen op verschillende wijzen plaatsvinden.

Zo kan men door analyse van de taakomschrijving van de functionarissen beschrijven hoe de door het bedrijf te verrichten taken worden vervuld. Door het volgen van de informatiestromen kan men bekijken of deze als geheel een compleet systeem vormen.

De beschrijving van de Groningse organisatie vindt plaats aan de hand van de beschrijving van de overlegorganen. Reden hiervoor is het grote aantal te onderkennen schijven in de organisatie, die op hun beurt weer een gevolg zijn van de opgetreden specialisatie en differentiatie.

Bij het tot stand brengen van de communicatie zijn dan de overlegmomenten de knooppunten.

In onderstaand schema zijn die overlegorganen weergegeven, tevens is aangegeven wie erbij betrokken zijn.

	directeur	adj. dir.	dir. ass.	d.a. progr.	d.a. muziek	hfd. eigen prod.	hfd. publ. afd.	bedr. administratie	hfd. leiders	hfd. horeca/huish.	hfd. algemene TD	div. kassa TD	medewerkers
fin. overleg	x												
staf progr	x	x	x	x									
staf publ	x				x								
staf bedr leiding	x						x						
staf compleet	x	x	x	x	x	x	x						
bedrijfsstaf							x						
planningsverg							x	x	x	x			
werkbep. HH							x	x					x
werkbep. kassa/P					x		x						x
werkbep. prod TD										x			x
werkbep. ond TD									x				x
werkbep. koffie							x						x

Beschrijving van de overlegorganen:

1) Financiële overleg

De directeur voert overleg met het hoofd van de administratie. Hierbij wordt besproken de mogelijkheid voor het doen van nieuwe investeringen, de financieringsmethode, financiële aspecten van het personeelsbeleid en de stand van zaken van de inkomsten en de besteding der budgetten.

Het hoofd van de administratie is als comptabele van dienst verantwoording verschuldigd aan het college van B en W. Dit in verband met de voor de veiligstelling van de positie van de directeur doorgevoerde functiescheiding tussen de algemene leiding en het financieel beheer.

Tot zijn taak hoort dan ook het opstellen van de jaarrekening en de begroting en overschrijdingen te melden aan het college.

2) Stafoverleg programmering

Onderwerp: beleid, strategie en afspraken voor de muziek- en theaterprogrammering, naast eigen produkties en projecten. Tevens wordt hier het beleid met betrekking tot contacten met de beheerscommissie en diverse maatschappelijke groeperingen doorgesproken. Die groeperingen zijn o.a. plaatselijke nutscommissies, culturele raden van omliggende gemeenten, club- en buurthuizen en scholen.

3) Stafoverleg publiciteit

Overleg tussen de directeur en de coördinator van de publiciteitsafdeling (eventueel aan te vullen met de stafmedewerkers programmering).

4) Stafoverleg bedrijfsleiding

Onderwerpen: verhuringen, capaciteitsplanning zalen, personeelsbeleid.

5) Staf compleet

Evenals de in punt 1 t/m 4 vermelde bijeenkomsten komt de staf compleet eenmaal per week bijeen.

Aan de orde kwamen hier: nieuwe punten en mutaties in de activiteiten-agenda en aanvullingen hierop, zoals een warme hap hier en een achtergrondgeluid daar, een sleutelaffaire, een uit te lenen technicus aan Werk in Uitvoering en een opmerking dat men zich bij het opstellen van het programma in die periode wat verkeken had op de daaruit voor het personeel voortvloeiende werkzaamheden, brandmelders, de advertentietekst voor de vacature adjunct-directeur, inschakelen van de recherche bij diefstal, vrijwilligersbezetting bij de nieuwjaarsreceptie (als een punt dat de directeur mee terugnam van de vergadering van de beheerscommissie), piano-onderhoud, knipselkrantcategorieën.

6) Bedrijfsstaf

In de bedrijfsstaf wordt aan de hand van de afgesloten contracten en het besprokene in de staf compleet de agenda samengesteld voor

7) De planningsvergadering

Deelnemers: de beide bedrijfsleiders en de vier afdelingshoofden van de produktie-technische dienst, de onderhoud-technische dienst, de afdeling horeca-huishouding en de kassa-receptie groep.

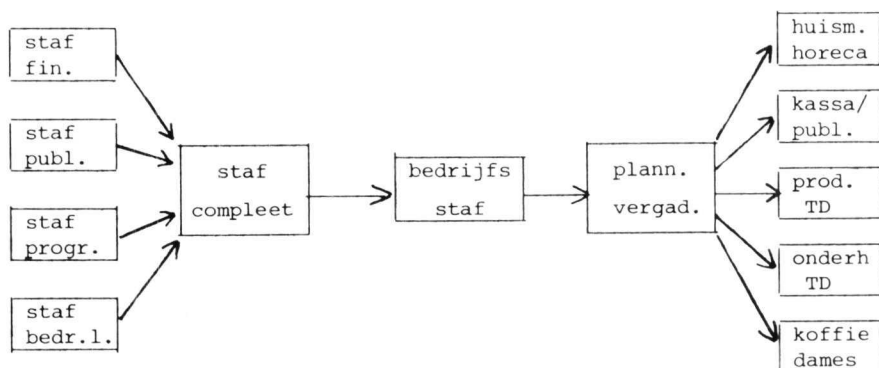
Op basis van de agenda wordt onder voorzitterschap van een bedrijfsleider doorgesproken welke voorzieningen qua bezet-

ting en begeleiding door de verschillende afdelingen getroffen moeten worden.

Gezamenlijk worden de moeilijkheden die zich hierbij voordoen doorgesproken en naar oplossingen gezocht. Als er onoverkomenlijke problemen zijn worden die via de bedrijfsleiders teruggespeeld naar de staf.

Verdere invulling der werkzaamheden en gedetailleerde personeelsactiviteitenplanning vindt dan per afdeling plaats op:

- 8) de werkbepreking huismeesters/horeca
- 9) het kassa en aanvullend publiciteitsoverleg
- 10) de werkbepreking produktie TD
- 11) de werkbepreking onderhoud TD
- 12) de werkbepreking koffiedames.



Te constateren valt dat de overlegorganen de schakels vormen waarover het geconcipeerde beleid tot concrete opdrachten voor de uitvoerende medewerkers komt.

Naast genoemde overlegorganen is er nog het ad hoc-overleg tussen afdelingshoofden en het hoofd administratie, waar het gaat om aanschaffingen met een investeringskarakter. Bekeken wordt dan of de aanschaf nog binnen het afdelingsbudget gerealiseerd kan worden. Eventueel vindt overleg plaats met de directeur, die de eerste financiële verantwoordelijkheid draagt, waarbij tevens binnen het begrotingsjaar mogelijke prioriteitsverschuivingen in de overweging betrokken worden.

Behalve de twaalf onderling samenhangende overlegorganen zijn er nog twee organen die beide hun eigen ratio hebben. Dit zijn de beheerscommissie (bc) en de medezeggenschapscommissie (mc).

In de vergadering van de mc komen zaken aan de orde die rechtstreeks met de personeelsproblematiek samenhangen zoals: de voortgang in de vacaturevervulling van de adjunct-directeur en de directie-assistent programmering, de resultaten van de promotie-commissie, de voortgang in de opzet van een informatiebladje voor het personeel, de relatie

overuren en verlofdagen, een evaluatie van de werkoverlegstructuur, de vrijkaartenregeling, secundaire arbeidsvoorwaarden, de mogelijke samenwerking met het personeelsorgaan voor ambtenaren in de gemeente Groningen en verzoeken tot het uitbreiden van het personeel van de produktie TD. Behalve deze punten, die niet alleen praktisch maar ook meer inhoudelijk, qua beleidsaspect, werden behandeld, werd nog besproken: de op korte termijn te verrichten verbouwingen, de plaatsing van een orgel in de grote zaal, de waardering in de staf voor de mc, hoe de directeur regionale theaterspreiding het best verwezenlijkt ziet en de onoverzichtelijkheid voor de leden van de mc, hoe zij een idee van inspraak en medezeggenschap inhoud moeten geven.

3.4 Externe organisatie

Bestuurscommissie ex artikel 61.

Op 21 november 1977 heeft de gemeenteraad van Groningen besloten de gemeentelijke dienst voor de Oosterpoort en de Stadsschouwburg op te richten, onder leiding van de heer A.Th. Post.

De nieuwe dienst zal een zeer belangrijk gedeelte van het gemeentelijk cultuurbeleid inhoud moeten geven. Dat beleid ligt in hoofdlijnen vast in het gemeentelijk beleidsplan, zoals de gemeenteraad dat jaarlijks bespreekt en vaststelt. Tussen de doelstellingen (inclusief de budgettering) en de uitvoering ligt een groot terrein. Voor dit terrein heeft de gemeenteraad een bestuurscommissie ingesteld. Deze zal voor wat betreft het cultureel beleid van de dienst de bevoegdheden van het college van burgemeester en wethouders krijgen.

De commissie zal uit 5 tot 11 personen bestaan, die het college ter benoeming voordraagt aan de gemeenteraad.

3.5 Werkwijze

Het aanbieden van podiumproducties vormt het leeuwendeel van de activiteiten van de schouwburg, c.q. het cultuurcentrum.

Om bij het maken van keuzes en de evaluatie van het gevoerde beleid het geheel wat overzichtelijker te maken worden de diverse activiteiten gespecificeerd.

Wij volgen nu die specificatie, zoals die wordt gehanteerd in het jaarverslag 1975-1977, en vermelden daarbij tegelijkertijd de belangrijkste beleidslijnen.

Eigen initiatieven (A)

Het gaat daarbij om het aantrekken en begeleiden van voorstellingen en concerten die als onderdeel van het repertoire van de gezelschappen aan de theaters worden aangeboden.

17 Soorten worden onderscheiden, van gesubsidieerd repertoiretoneel via o.a. muziektheater, exposities en kamermuziek tot en met lezingen, films, diversen.

'In verband met o.a. de sluiting van de Stadsschouwburg geldt in nog sterkere mate dan bij het repertoiretoneel, de

groot gemonteerde amusementsproducties en het ballet, dat de muziekprogrammering veeleer bepaald is door de technische en ruimtelijke mogelijkheden dan door de beleidsvoor-nemens.'

Ook theaterevenementen die een louter licht-amuserend karakter hebben worden, behalve de publieksfunctie en om financiële redenen, in de programmering opgenomen omdat men publieksrelaties tussen de programma-onderdelen veronderstelt. Eenmaal de theatergeur opgesnoven bij een circus of revue, dan zou ook de interesse kunnen worden aangewakkerd voor schijnbaar minder toegankelijke theatervormen. De verwachte opkomst van het publiek is evenwel niet het enige criterium. De kwaliteit en vermoede integriteit van het aanbod kan doorslaggevend zijn voor opname in de programmering. Dit geldt voor het zogenaamde veranderingstoneel. Gesteld wordt dat de studioprodukties van de repertoiregezelschappen een kans moeten krijgen, omdat hierin de vernieuwende tendensen binnen de structuur van het gevestigde theater zich kunnen manifesteren. Tevens geldt dit voor vormings- en ontwikkelingsactiviteiten, kinder- en jeugdtheater en de bewegingskunsten: dans en mime. De infrastructuur voor het aanbod in deze categorieën is nogal zwak. In de doelstelling komt ook naar voren, dat de bemoeienis van de directie nog een stapje verder zou moeten gaan dan alleen gelegenheid bieden tot vertoning en te komen tot een begeleiding op inhoudelijk, financieel, organisatorisch en technisch terrein.

Behalve eigen initiatieven worden als activiteitscategorien gehanteerd: (B) samenwerkingsprojecten (co-producties met andere instellingen, organisaties en groepen), (C) de NFO-concerten (de NFO als vaste bespeler in het cultuurcentrum), (D, E, F) verhuringen, (G) repetities.

Voor wat betreft verhuringen geldt in Groningen, evenals in veel andere steden, dat de vraag naar ruimte de mogelijkheid die te bieden verre overtreft. Middels een differentieel prijsbeleid en het geven van voorrang worden groepen die op amateuristische wijze toneel, zang, muziek, ballet e.d. beoefenen bevoordeeld. Bij overige verhuringen als lezingen, vergaderingen, recepties, feesten enz. geldt dat prioriteit wordt gegeven aan culturele, maatschappelijke en educatieve activiteiten boven louter amuserende, representatieve of commerciële.

Zoveel mogelijk worden groepen in de gelegenheid gesteld te repeteren in de ruimte waar zij tot een optreden zullen komen. Door het ruimtegebrek kan ook hier onvoldoende aan toegekomen worden.

Publiciteit

In de afgelopen jaren werd wekelijks publiciteitsoverleg gehouden. Momenteel komt het werkprogramma voor de publiciteitsafdeling op andere wijze tot stand en is het publiciteitsoverleg een incidentele zaak geworden.

Middels het hoofd is de afdeling betrokken in het stafoverleg, waardoor de toekomstige programmering al in een vroeg stadium bekend is en bekeken kan worden op welke wijze het

publiek of speciale groepen daaruit geïnformeerd moeten worden.

Tot de routine-aanpak hoort:

- De theater- en muziekagenda (elke twee weken, met het schouwburg-, Oosterpoort- en Kruithuisprogramma + toelichtingen). De tekst wordt uit persberichten en krantenknipsels samengesteld of opgesteld door de inhoudelijke medewerker.
- Wekelijks de ladderadvertentie op de bioscooppagina in het Nieuwsblad van het Noorden.
- Jaarlijks programmaoverzicht ten behoeve van de abonneementhouders.

Speciale publicitaire activiteiten:

- Aanschrijven publieksdoelgroepen via adressenbestand, te onderscheiden naar algemene postverzending en doelgroepen.
- Affiches te verzenden naar de speciale adressen, waarbij tevens de eigen plakgroep actief wordt.

Tijdens de werkbespreking van de kassa-publiciteit kan de noodzaak blijken ten behoeve van de verkoop er een extra verkoopstimulerend stuntje tegenaan te gooien.

Publieksorganisatie en de consequenties

Als een belangrijke taak wordt gezien de spreiding van cultuur naar diverse publieksgroepen. Minder om nieuwe groepen aan te boren dan wel om inzicht te krijgen in de publieksopbouw werden de volgende methoden gehanteerd (volgens de inleiding van de directeur op het Shaffy-symposium): Kleine abonnementensystemen, direct mailing en daaruit voortvloeiende gespreksgroepen. Ook contacten met instituties in het Groningse die gekenmerkt zijn door een zekere organisatiegraad en waarmee een langduriger contact kon worden opgebouwd. Omdat geconstateerd werd dat het aanbod kleiner was dan de vraag werden eigen productie-initiatieven ontplooid en ruimtelijk nieuwe mogelijkheden gecreëerd. Hierbij werden verworvenheden van vormings- en ontwikkelingstheater, thematisch toegespitst op de economisch politieke situatie in Groningen en omstreken (strokarton e.d.), gebruikt voor de ontwikkeling van lokale initiatieven. Tevens ziet hij een taak bij het ondersteunen van het aanbod door niet alleen ruimtelijk, maar ook organisatorisch en administratief te fungeren als een faciliteitencentrum. Ruimtelijk gehandicapt om interessante artistieke experimenten van het Grote Toneel mede in het licht van de hierboven genoemde prioriteiten altijd te honoreren, concludeert de directeur dat hij in zijn beleidsvoering keuzes moet doen. Trefwoorden in zijn blazoen zijn dan: het Gronings eigene; een klimaat waarin dingen worden ondersteund die naar zijn oordeel van belang zijn om naar Groningse publieksgroepen te brengen.

Beleidsaspecten programmering

De beheerscommissie sanctioneert de programmeringskeuze van de directeur.

Hij wordt momenteel terzijde gestaan door twee assistenten, die bij de concrete invulling en het afsluiten van de contracten een zekere autonomie hebben. Gaat het om buiten de lijnen der geleidelijkheid vallende initiatieven, of is de wenselijkheid om een manifestatie te laten doorgaan uit enigerlei oogpunt discutabel, dan wordt hierover in de 'staf compleet' gebrainstormd. (Zoals dat het geval was bij het festival van het politieke lied. In de programmering konden niet alle gewenste artiesten worden opgenomen. Wat te doen: doorgaan of niet? In een extra stafvergadering werden de hoofden bij elkaar gestoken, de stand van zaken gerapporteerd, suggesties geschat en uiteindelijk besloten tot doorgaan.)

Financieel beleid

Voortvloeiend uit de doelstelling van de schouwburg is er een programmeringsbudget. Daarnaast veronderstelt de directie een relatieketen tussen de kosten, gepaard gaande met programmering, publiekswerving en publieksofbouw en de opbrengsten van recettes, horeca (en subsidies). Administratieve automatisering acht men eerste stap naar boven water brengen van die relaties.

Personeelsbeleid

In een organisatie als de schouwburg worden hoge eisen aan het personeel gesteld, qua inzet, flexibiliteit en bereidheid op variabele tijden te werken. Het probleem wordt onderkend dat personen die aan die eisen voldoen een sterk individualistische benadering hebben en binnen een hiërarchieke en toch strakke organisatie gaan zoeken naar hun eigen koninkrijk. Het is nodig ruimte te laten voor verantwoordelijkheid on the spot om in allerlei onvoorziene situaties een creatieve taakinfilling te garanderen. Vooralsnog is de spanningsverhouding in de organisatie tussen bureaucratie en de vereiste creatieve taakopvatting (of zelfstandigheid) onopgelost.

3.6 Beleidsevaluatie

De verbouwingsperikelen rond de Stadsschouwburg vergroten de druk bij het cultuurcentrum en het Kruithuis. Hoewel met name het cultuurcentrum in de ware zin des woords multi-functioneel is, is de beschikbare ruimte, mede door de schouwburgsluiting, onvoldoende om aan de vraag ernaar te beantwoorden. Veel aanvragen voor verhuringen en repetities en presentaties moeten worden afgewezen, bij een reeds indrukwekkende gebruiksintensiteit. Toneel wordt hoofdzakelijk gebracht in de kleine zaal van het cultuurcentrum en in het Kruithuis. Bij de selectie van het aanbod worden als kapstok de 17 aanbiedingscategorieën gebruikt. Weliswaar kunnen de presentaties ten behoeve van de statistiek en een globale beleidsverantwoording in deze categorieën worden gerubriceerd, onduidelijk is vooralsnog volgens welke criteria men vanuit de beleidslijnen komt tot de concrete program-

meringskeuzes. Het feit echter dat de aanbiedingsmogelijkheden op deze wijze in kaart zijn gebracht, is een symptoom voor de aandacht die men voor deze kant van de zaak heeft. Tegelijkertijd kan het een goede aanzet zijn om de ontwikkelingen die zich binnen de categorieën voordoen te signaleren en te presenteren.

De programmering in het Kruithuis is niet onrepresentatief voor wat er op het gebied van kleine produkties beschikbaar is. Ook hier geldt dat er niet duidelijk een lijn te trekken valt van het geformuleerd beleid of de doelstelling naar de getoonde produkties. Het is misschien ook de vraag of de 'stenografie van motieven', die op dit terrein voor de programmator speelt, zich laat vertalen in duidelijke regels.

Beleidsevaluatie: interne organisatie

In de organisatie van de Stadsschouwburg/Oosterpoort is de afstand tussen de beleidsvormende en uitvoerende vlakken opvallend. Bij de beschrijving constateerden we al dat tijdens de groei van het bedrijf specialisatie en differentiatie in taken en functies is opgetreden. Om te coördineren is een complex stelsel van overlegorganen gecreëerd, dat weliswaar functioneel is om het beleid tot zijn uitvoering te laten komen, maar tegelijkertijd de oorzaak is van een zekere vervreemding.

Bij de uitvoering is de samenhang van het beleid onduidelijk. Toch moet het personeel, dat via allerlei ingangen contact met publiek en bespelers heeft, een idee van dat beleid hebben en voldoende gemotiveerd zijn om ervaringen, opgedaan tijdens het werk, via de verschillende kanalen en sluizen weer bij de beleidsvormers te brengen.

(Die kanalen en sluizen zijn er wel, maar ze zijn kennelijk niet ontworpen om de informatie terug te koppelen.)

Het is de vraag of het volstaat te speculeren op de affiniteit met de schouwburg en de dienst die door de schouwburg wordt verleend. Als uitgangspunt is dat waarschijnlijk niet onjuist, maar tevens moet aandacht worden gegeven aan de werksituatie en de mogelijkheid voor het personeel zich in het werk (meer dan alleen technisch, uitvoerend) te ontplooiën.

De directeur is er, naar zijn zeggen, zich van bewust dat schouwburgpersoneel speciale hoedanigheden moet hebben: behept met een 'tic' voor theater, aangetrokken door de spruitjeslucht van zo'n bedrijf. Die 'tic' zou ze dan toerusten met de eigenschap, dat ze zoeken naar hun eigen koninkrijk (dus een beetje einzelgängerisch zijn), maar tevens bestand tegen onregelmatige werktijden, grote spanning en tot kort voor de voorstelling voortdurende chaos en onzekerheid, deels blindvarend op een autoritair ingerichte organisatie.

De bedrijfsleider heeft aandacht voor de problemen die zich in het werk bij de uitvoering van de taken voordoen. Hij speelt met een idee van een andere werkwijze, waarbij een beroep gedaan wordt op meer dan alleen de technische vaardigheden.

Voor de directeur is de organisatie primair een middel om in het kader van zijn artistieke doelstelling het maximale resultaat uit de hem ter beschikking staande middelen te halen. Organen die mede een taak zouden kunnen hebben om deze, op zich vruchtbare, tegenstelling te overbruggen functioneren met betrekking tot deze problematiek niet of niet optimaal. Bedoeld worden de medezeggenschapscommissie (mc) en de beheerscommissie (bc).

De mc biedt de gelegenheid aan gedelegeerden van het personeel in het contact met de directeur de keten van overlegorganen te overbruggen.

Voor de directeur biedt zij de gelegenheid om behalve over de personeelstechnische ook over meer inhoudelijke zaken met de leden van de mc van gedachten te wisselen.

Toch is dit overleg te incidenteel (1x per maand) en biedt het naast de technische kwesties, die aan de orde komen, te weinig ruimte en is de reikwijdte te gering om de geconstateerde lacune op te heffen.

Geeft voor een mc-lid het overleg met de directeur geen soulaas, dan bestaat voor hem de mogelijkheid rechtstreeks met een bc-lid in contact te treden. Bij vergaderingen van de beheerscommissie is de directeur in de regel aanwezig.

De leden der bc stellen formeel de programmering vast. Met de dagelijkse leiding is deze verantwoordelijkheid aan de directeur gedelegeerd. Het valt echter te constateren dat de leden der bc niet alleen bij het formuleren der beleidskaders, maar ook bij de overweging van alternatieven in concrete keuzesituaties en het doen van de keuzes zelf nauwer betrokken willen worden. Ons inziens zou dit consequent doorgevoerd leiden tot een onjuiste taakverdeling (zie paragraaf over de schouwburg als non-profit organisatie). Bij een flexibele bedrijfsvoering moeten de afgeleide keuzes door de directie worden genomen. De bc stelt de beleidskaders vast en geeft de directeur de opdracht en het mandaat hierbinnen te opereren.

Interpretatieverschillen moeten bespreekbaar zijn, waarbij - liefst tevoren - bepaald wordt welke soorten beslissingen vooraf door de directeur aan de bc moeten worden voorgelegd en welke beslissingen binnen zijn mandaat vallen.

Voordeel van een dergelijke verdeling van de bevoegdheden is, dat de deskundigen voor de schouwburg, binnen het gestelde kader, flexibel kunnen opereren. De bc houdt naar de gemeenteraad de eindverantwoordelijkheid en heeft naar de schouwburg een afkaderende en adviserende functie.

Overigens is na het bijwonen van de vergaderingen van zowel de mc als de bc de algehele indruk dat de leden een grote mate van affiniteit hebben met het door de directie gevoerde beleid. Dit dan met de kanttekening dat in beide instituten de wens leeft nauwer bij de beleidsbeslissingen betrokken te worden.

In verband met de geconstateerde afstanden in de interne organisatie zou het wenselijk zijn een informatie-proces of

-structuur op te zetten.

De werkers in de diverse bedrijfsgeledingen moeten inzicht krijgen en kunnen meedenken over de achtergronden van el- ders genomen beslissingen en de gevolgen, waarmee zij wor- den geconfronteerd.

Een belangrijke bijdrage tot grotere betrokkenheid van de mc is geweest het inrichten van een personeelskantine, waar in- formeel informatie over de bedrijfsvoering wordt uitgewis- seld.

Dat heeft op zijn beurt ertoe bijgedragen dat het uitvoerend personeel steeds actiever in de mc deelneemt (en het tradi- tioneel beter geïnformeerde middenkader qua inbreng over- treft).

Een ontwikkeling die de informatie-afstanden kleiner maakt en daardoor de personeelsleden meer betrokken en het bedrijf hechter maakt.

Hierdoor moet de betrokkenheid en de motivatie kunnen worden vergroot, wat van belang is temeer daar de schouwburg als een mentaliteitsbedrijf gekenmerkt kan worden.

Hiermee wordt bedoeld dat per se niet volstaat een qua tijd en uitvoering formele taakstelling, maar dat het personeel zodanig geïnformeerd en gemotiveerd moet zijn, dat het in staat en bereid is op onregelmatige tijden inventieve en hoogwaardige prestaties te leveren.

De publiekswerving

In Groningen is de werving niet gebaseerd op het abbonemen- tensysteem. Voor sommige series van presentaties, zoals bij voorbeeld de concerten van het Noordelijk Filharmonisch Or- kest, zijn echter wel abonnementen beschikbaar.

De nadruk bij de publiekswerving ligt echter op het op vrij korte termijn (ongeveer een maand) informeren van het publiek. Bovendien wordt voor de publiekswerving gebruik gemaakt van onconventionele middelen, die toegespitst zijn op doelgroep- en. Om het effect na te gaan wordt regelmatig contact onderhouden met de publieksgroepen (zie paragraaf over de pu- blicksorganisatie).

Doordat er ook vanuit de Oosterpoort produkties ontstaan, waarbij vaak een stuk verdrukte Groningse cultuur onderwerp is, is ook gezocht naar mogelijkheden hiervan een aanbieding buiten het gebouw te organiseren. Een verdere ontwikkeling hiervan gaat in de richting van een circuit (een theater- spreiding, waarbij de financiële en technische organisatie gecentraliseerd plaatsvinden, maar de aanbiedingen op vaste plaatsen daarbuiten te zien zijn). Deze contacten leveren dan weer publieksgroepen op die in de schouwburg/het cultu- reel centrum met weer andere ontwikkelingen van de podium- kunst geconfronteerd kunnen worden.

Een belangrijk punt is dat het loslaten van het abbonemen- tensysteem niet geleid heeft tot een vermindering van de publie- ke belangstelling. Een in het oog springend voordeel van de huidige werkwijze is de veel grotere flexibiliteit in de programmering. Deze opent mogelijkheden tot het opnemen van een nieuwer aanbod in de programmering en effectueert het bereiken van nieuwe publieksgroepen. Voor de vereiste slag-

vaardigheid van deze werkwijze, is het waarschijnlijk noodzakelijk dat er een full-time medewerker beschikbaar is voor publiciteit en publiekswerving.

3.7 Toekomstperspectief

Reeds enige tijd bestaat er in Groningen een zekere discrepantie tussen 'het bedrijf' (de dienst Stadsschouwburg/Oosterpoort) en de beheerscommissie ex artikel 61.

De oorzaak hiervan is te vinden in het feit dat de beheerscommissie vrij grote bevoegdheden toegeedeeld heeft gekregen. (Zo is bij voorbeeld het personeelsbeleid geheel aan deze commissie toegeedeeld.) Een gevolg hiervan is dat het beleid van de directeur niet meer marginaal, maar exemplarisch wordt getoetst.

Terwijl de directeur gezocht heeft naar mogelijkheden om een eigen taak te vervullen en een eigen verantwoordelijkheid in te vullen ten opzichte van de ontwikkelingen van het podiumaanbod, heeft het hem aan adequaat kader ontbroken om zijn experimenten te toetsen. Zo zien we dat, terwijl de voorwaarden aanwezig waren en de initiatieven genomen werden, er onvoldoende werd geregistreerd.

In Groningen bestaat thans de neiging de verantwoordelijkheid hiervoor geheel bij de directeur te leggen.

Hoewel er zeker reden is voor kritiek - zelfs vrij fundamenteel - moet eerst en met kracht de huidige intentie van de bemoeienis van het bestuur van de hand worden gewezen.

De kritiek van de bc richt zich niet zonder meer op het artistieke beleid van de directeur. Redenerend vanuit de gevoelde eindverantwoordelijkheid van de bc ten opzichte van B en W en dus de bevolking, treedt er bij de bc een overdreven detail-bemoeienis op.

Het alles-willen-weten leidt naar de dienst toe tot een uitgebreid op de vingers kijken, dat wordt gevoeld als wantrouwen.

In plaats van doelgericht beleid te maken en uit te voeren sluipt nu al bij ieder idee de notie van 'is het politiek haalbaar' binnen. Dit verlaagt de adequaatheid van de staf en frustreert de medewerkers, want alle verantwoordelijkheid wordt opgeschoven.

Te grote bezorgheid heeft in Groningen geleid tot overcontrole en in plaats van een democratisch functionerend beslissingsmodel met afgeleide verantwoordelijkheden heerst er nu onzekerheid, met wantrouwen en gekonkel als resultaat. De taak van de directeur wordt in feite tweemaal uitgevoerd: eenmaal in de Oosterpoort en eenmaal bij de voorzitter van de beheerscommissie thuis.

De laatste vult volgens eigen zeggen ruim twee en een halve werkdag met het voorzitterschap van de commissie.

In het gesprek met de voorzitter werd verder duidelijk dat de toetsing welke hij wenst aan te brengen zo direct mogelijk voortkomt uit een bezorgdheid, als zou de instelling niet (sociaal-cultureel-democratisch) voor de gehele bevolking functioneren; dat een functioneren als zodanig ten koste

zou gaan van een eigen identiteit scheen minder relevant.

De kritiek, welke geformuleerd zou kunnen worden op de praktijk van de dienst, heeft echter direct te maken met de onmogelijkheid binnen één gebouw daadwerkelijk aan alle wensen (eisen) tegemoet te komen. Op het gebied van de podiumcultuur (in tegenstelling tot de publieke vermakelijkheden) heeft de dienst Schouwburg/Oosterpoort een monopoliepositie in de stad Groningen: ieder initiatief wordt doorverwezen. Dat betekent dat de onvrede met het gemeentelijk podiumbeleid onvrede met het functioneren van de dienst, c.q. de directeur van de dienst is.

Het verwijt begint dan ook steeds luider te klinken, dat de dienst een cultuurverslinende moloch is, die alle verdere initiatieven in Groningen opslokt of onmogelijk maakt. Het grote nadeel van deze situatie is dat initiatiefnemers vervreemden van hun eigen initiatieven: de dienst voert ze uit.

Groepen op toneel- en muziekgebied beginnen zich te weren: zij kunnen te weinig terecht in de Oosterpoort, het beleid ten aanzien van bij voorbeeld popmuziek wordt uiterst wisselvallig genoemd, overlegstructuren stokken voortdurend. Een teken aan de wand mag zijn de sympathie die de bezetters van het Grand Théâtre wegdragen.

HOOFDSTUK 4

ENIGE BIJZONDERE ECONOMISCHE ASPECTEN VAN DE SCOUWBURG ALS NON-PROFIT ORGANISATIE EN ALS MENTALITEITSBEDRIJF

De beoordeling van de werkwijze en het resultaat van een commercieel bedrijf en een non-profit organisatie is op details verschillend. In beide bedrijfssoorten zal de te kiezen strategie voortvloeien uit de doelen, maar in die doelen zit het verschil.

Bij een commercieel bedrijf zal het primaire doel het maken van winst zijn, of continuïteit, middels een op zijn minst sluitende bedrijfsvoering. De rechtvaardiging voor het voortbestaan is het (levensvatbare) voortbestaan zelf (doel is middel).

Bij een non-profit organisatie is het doel en de rechtvaardiging voor het voortbestaan en het voortbestaan noodzaak om het gestelde ideële doel te bereiken. Zolang het doel nastrevenswaardig wordt geacht, blijft de organisatie in stand. De mate waarin het doel wordt bereikt bepaalt het succes, dat zich over het algemeen niet in geldbedragen laat uitdrukken. Om de organisatie materieel in stand te houden of te ontwikkelen moet, als middel dus, gewerkt worden met begrotingen, administratie en financiële verslaglegging.

Als de diensten van de non-profit organisatie niet als zodanig kunnen worden gekocht, of de consumentenvraag in verhouding tot de voortbrengingskosten te weinig koopkrachtig is, kan de overheid een taak zien de geldende marktverhoudingen te beïnvloeden. Als aanvulling op de vrije markten, waar vraag en aanbod de prijs en het produkt bepalen, kan de overheid ingrijpen, bij voorbeeld door het geven van subsidies. Die subsidie dient dan om het materieel voortbestaan van de instellingen te ondersteunen, waardoor een maatschappelijk nut of een verhoging van de collectieve welvaart wordt bereikt.

Subsidies zijn overheidsuitgaven die rechtstreeks samenhangen met de activiteiten van de gesubsidieerde instelling of persoon en waarmee beoogd wordt de hoeveelheid of de kwaliteit van die activiteiten te beïnvloeden. Het resultaat is dat 'niet onze individuele voorkeur, maar de uitslag van een politiek besluitvormingsproces daarentegen de doorslag heeft gegeven bij de beslissing over de samenstelling en de hoeveelheid van het overheidsprodukt'. (Flip de Kam in 'Kunst in Nederland', Hollands Maandblad 1980 / 386.)

Hierbij dient dan wel de kanttekening gemaakt te worden dat het politieke besluitvormingsproces een kader vormt voor het schouwburgbeleid. Ten eerste heeft de schouwburg als bedrijf (doelgerichte en samenhangende organisatie van mensen en middelen) zijn specifiek eigen doelen en werkwijze ten opzichte waarvan het politiek echelon een integrerende en evaluerende functie vervult naar de maatschappelijk doelen. (Intenties van het overheidshandelen.)

Daarnaast hebben we een autonoom aanbod dat zich niet richt

naar de vraag en min of meer toevallig al dan niet rendabel is.

Tenslotte speelt ook de vraag van het publiek een rol bij de recettes. De actuele vraag van het publiek is in tijd gezien steeds een gevolg van een daarvoor gecreëerd aanbod. De besluitvorming over wat uiteindelijk al dan niet rendabel over het voetlicht wordt gebracht moet dan ook plaatsvinden binnen de schouwburg, omdat daar binnen het kader van de globale externe sturnormen de informatie van vragen en aanbodzijde aanwezig is.

Samenvattend:

Bij de non-profit organisatie staat dus primair een ideëel doel. Wordt het voortbestaan bedreigd en als resultaat van een politiek besluitvormingsproces maatschappelijk relevant gevonden, dan vindt subsidiëring plaats.

Het van de doelen afgeleide financiële verhaal, gegoten in een begroting van lasten en baten en subsidie-aanvraag, geeft achteraf criteria voor de beoordeling van de efficiency, maar kan nooit los worden gezien van de doelen.

Gesteld kan worden dat, nog meer dan voor commerciële organisaties, de gesubsidieerde instellingen open systemen vormen, die in wisselwerking met hun omgeving staan.

Omdat de doelen en het beleid als afgeleide van maatschappelijke en culturele processen veranderen, moet de organisatie reageren en anticiperen op die veranderingen en is dus een grote mate van flexibiliteit vereist.

Het Instituut voor Theateronderzoek is in 1970 opgericht en wordt gesubsidieerd door de ministeries van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk en van Onderwijs en Wetenschappen.

Het instituut stoelt op de gedachte dat in de kunst onderzoek, gericht op vernieuwing van inzichten, werkwijzen en toepassingen, even onontbeerlijk is als in de wetenschap. Het instituut ontwikkelt en ondersteunt daartoe initiatieven die in de vakopleiding en in de beroepspraktijk nauwelijks een plaats kunnen krijgen.

Onderzoek vindt plaats in korter of langer durende projecten, die op uiteenlopende onderwerpen betrekking hebben. Van in het verleden verricht onderzoek noemen wij:

- de totstandkoming van Nederlands toneelwerk door samenwerking van auteur, regisseur en spelers;
- de toepassing van dramatische expressie, respectievelijk sociodrama bij groepen in achterstandsituaties;
- de theatrale mogelijkheden van de agogische discipline dansexpressie.

Van de meeste projecten wordt het resultaat in de vorm van studiovoorstellingen gepresenteerd. Daarnaast vindt schriftelijk verslaggeving plaats.

Degenen die belangstelling hebben voor presentaties en verslagen wordt verzocht dat te melden aan het adres van het instituut, aan de voet van deze bladzijde vermeld.

Het bestuur van het instituut bestaat uit:

Drs Tom Blokdijk, dramaturg, studieleider Toneelschool/Theaterschool,
Dr Peter Boskma, lector in de filosofie van wetenschap en techniek aan de TH Twente,
Prof. Joop Doorman, hoogleraar in de algemene filosofie aan de TH Delft,
Mr Gerrit Korthals-Altes, zakelijk leider Publiektheater,
Frits Vogels, mimespeler en mimograaf, Griftheater.

Directeur: Jan Kassies.