



# Dirigenten en bestuurders in beweging

Ontwikkeling en toerusting van dirigenten in de HaFaBra-sector

# Inleiding

Hoe kunnen dirigenten, instructeurs en muzikaal leiders in de HaFaBra-sector meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing en krimp van ledenaantallen? Welke competenties hebben zij nodig? En komen deze competenties voldoende aan bod in de dirigentenopleidingen?

Net als iedere andere (muziek)sector heeft ook de harmonie-, fanfare- en brass-muzieksector (de HaFaBra-sector) te maken met veranderingen. In dit onderzoek brengen we in kaart welke veranderingen het meest van invloed zijn op de HaFaBra-sector en wat deze ontwikkelingen betekenen voor verenigingen en het werk van dirigenten. LKCA onderzocht dit in samenspraak met de belangenorganisatie voor instrumentale amateurmuziek KNMO, de Bond van Orkestdirigenten en Instructeurs (BvOI), het Wereld Muziek Concours (WMC) en Musidesk Rijnbrink.

## Wat is onderzocht?

Het onderzoek *Dirigenten en bestuurders in beweging* is gebaseerd op een literatuurstudie van 33 bronnen, 26 diepte-interviews met dirigenten en bestuurders verspreid over het land en een vragenlijstonderzoek met antwoorden van 141 dirigenten en 299 bestuurders. Het onderzoek geeft hun beleving weer van maatschappelijke ontwikkelingen, de invloed daarvan op de sector, de opleidingen, competenties en beroepsinvulling. Het onderzoek kan een basis bieden aan de betrokken HaFaBra-partijen voor het formuleren van hun toekomstplannen. In deze publicatie formuleren we in hoofdlijnen een antwoord op acht hoofdvragen. Aanvullend bespreken we een aantal opvallende inzichten die uit het onderzoek naar voren kwamen.

Bij de KNMO zijn ruim tweeduizend muziekverenigingen aangesloten. Volgens verschillende onderzoeken is dit een groot gedeelte van het totaal aantal muziekverenigingen in Nederland. Bij een vereniging zijn gemiddeld twee dirigenten actief, maar niet fulltime: de meeste dirigeren bij verschillende verenigingen en verrichten daarnaast andere werkzaamheden om goed rond te kunnen komen.

# Inhoud

## **6 1. Maatschappelijke ontwikkelingen**

- 6 Zijn er voor de muzieksector belangrijke (maatschappelijke) ontwikkelingen?
- 7 Wat betekenen eventuele (maatschappelijke) veranderingen voor de missie, visie en aanpak van muziekverenigingen?

## **14 2. Competenties van dirigenten**

- 14 Wat zijn de veranderende vragen en eisen aan de professionals in reactie op (maatschappelijke) veranderingen?
- 15 Welke competenties hebben dirigenten, instructeurs en muzikaal leiders nodig? Zijn bepaalde competenties belangrijker of minder belangrijk geworden?

## **20 3. Opleidingen van dirigenten**

- 20 Komen de gevraagde competenties volgens dirigenten, instructeurs en muzikaal leiders voldoende aan bod binnen de opleidingen?
- 21 Waar en hoe worden professionals opgeleid?
- 22 Welke mogelijkheden zijn er voor de professionals om verder te professionaliseren en te blijven leren?
- 22 Maken ze gebruik van deze mogelijkheden? Op welke wijze? Waarom maken professionals wel of geen gebruik van de mogelijkheden?

## **26 4. Overige inzichten**

- 26 De doelen van verenigingen
- 26 Verhouding dirigent en bestuur
- 26 De juiste dirigent vinden
- 27 Diversiteit en inclusie geen onderwerp



1

# Maatschappelijke ontwikkelingen



# 1. Maatschappelijke ontwikkelingen

## Zijn er voor de muzieksector belangrijke (maatschappelijke) ontwikkelingen?

Er kwamen binnen dit onderzoek verschillende ontwikkelingen naar voren.

### Covid-19

Wat zeker een rol heeft gespeeld zijn de gevolgen van de wereldwijde Covid-19-pandemie. Hoe die rol te duiden is een tweede. Mogelijk was corona een katalysator die al bestaande ontwikkelingen in de sector, zoals krimp van ledenaantallen, verscherpte. Het feit dat leden niet meer live konden optreden of konden repeteren, maakte de animo om lid van een orkest te blijven geringer. Er zijn verenigingen die het daarom zelfs als prestatie zien dat ze hun ledenaantal stabiel wisten te houden.

### Krimp, vergrijzing en ontgroening: meer uitstroom dan instroom en vooral daling onder jongere leden

Een ontwikkeling die al voor Covid-19 speelde, is de afname van ledenaantallen bij verschillende verenigingen. Dit komt door krimp in sommige regio's, vooral in minder stedelijke gebieden als gevolg van vergrijzing en door gebrek aan doorstroom uit de jeugd. De tijd dat kinderen automatisch lid werden van de muziekvereniging waar vader en moeder ook spelen, is duidelijk voorbij. Ook trekken jongeren vaak weg uit de regio en blijven zij daardoor niet behouden voor de vereniging uit hun herkomstplaats.

*'Ik zie dat wel in Noord-Holland dat er veel orkesten zijn die echt klein aan het worden zijn en dat je denkt van, hoe gaat dat dan in de toekomst?'*

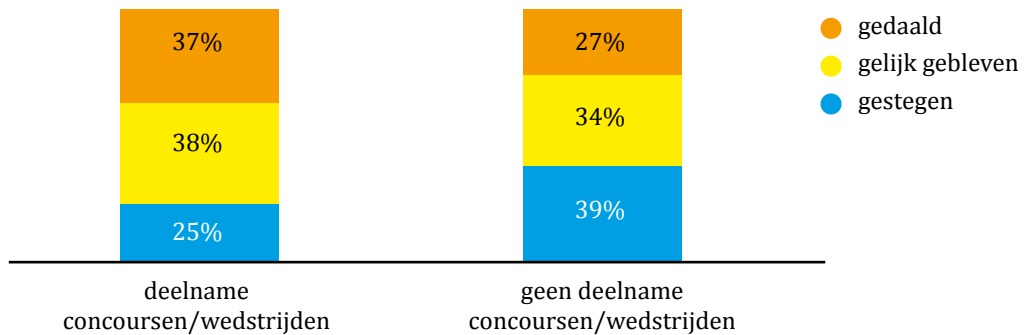
De respondenten leggen soms de oorzaak van ledenterugloop bij de tijdgeest: we leven in een drukkere tijd en kinderen hebben het te druk met andere vormen van vrijetijdsbesteding om zich (ook) te verbinden met de plaatselijke HaFaBra-vereniging. Bovendien heeft HaFaBra een imago probleem: mensen associëren het bijvoorbeeld met 'rare pakjes' waarmee je over straat moet lopen. Dat dirigenten meerdere orkesten moeten bedienen om als zelfstandige te functioneren, is een symptoom van die veranderende tijdgeest volgens sommige respondenten. In de afgelopen vijf jaar is het aandeel jongeren het kleinst in zeer stedelijke regio's en is er sprake van daling onder jongere leden. De daling is het grootst bij de leeftijdsgroep 19 jaar of jonger en bij het totaal aantal leden. Er is sprake van relatief veel instroom van 50-plussers: dit kan komen door zowel nieuwe instroom als doorstroom vanuit de leeftijdsgroep 35-49. Wellicht is de belangrijkste conclusie: over de afgelopen vijf jaar is er meer uitstroom dan instroom, het hoogst bij leden onder 19 jaar.

Bestuurders en dirigenten kunnen in waarneming verschillen: dirigenten zien gemiddeld drie orkesten, waarbij verenigingen gemiddeld uit twee orkesten bestaan. Over het algemeen zien dirigenten wat meer stijging en bestuurders meer krimp. Bij de dirigenten wijkt de ledenontwikkeling in Limburg significant af: daar zijn nauwelijks orkesten die de afgelopen vijf jaar een ledenstijging hadden. Daar zijn echter ook relatief meer orkesten dan in andere regio's te vinden.

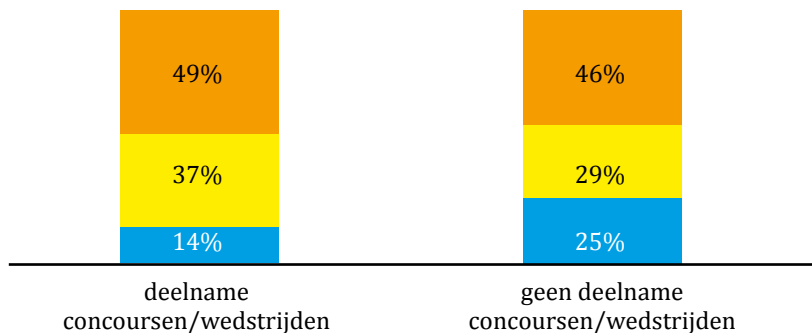
### Enthousiasme concoursdeelname daalt

Verder speelt mee dat de animo om aan concoursen/muziekwedstrijden mee te doen niet meer zo breed gedragen wordt in de sector. Meer dan de helft van de verenigingen geeft aan niet mee te doen aan concoursen, hoewel bijna een derde van de dirigenten zegt dit niet te doen. Er lijkt ook een klein verband te zijn tussen deelname aan wedstrijden en krimp: orkesten die meedoen aan wedstrijden lijken meer last te hebben van krimp en minder nieuwe aanwas te hebben. Op basis van de vragenlijst kunnen we niet direct vaststellen of dit een oorzakelijk verband is. In interviews benoemen respondenten wel dat aan wedstrijden meedoen lastiger wordt bij te weinig leden van hoog speelniveau. Daar speelt het een rol, niet zozeer bij die orkesten die niet meer aan wedstrijden doen.

**Dirigenten:** ledenontwikkeling van orkesten die wel en niet deelnemen aan concoursen en wedstrijden



**Bestuurders:** ledenontwikkeling van orkesten die wel en niet deelnemen aan concoursen en wedstrijden



## **Tijdgeest: ontkerkelijking, bezuinigingen culturele sector en sluiting muziekscholen**

Grotere maatschappelijke ontwikkelingen die niet alleen de sector aangaan, maar wel invloed op de verenigingen hebben, zijn de ontkerkelijking, de bezuinigingen in de culturele sector en de sluiting van muziekscholen. In sommige regio's is er een directe lijn tussen de kerk en de harmonie, fanfare en/of brassband. De verbindingen met bijvoorbeeld een kerkelijke stroming of sponsoring door een organisatie zijn eerder lokaal dan landelijk.

Ondersteuning door kerk of lokale organisaties is minder geworden, maar kan nog steeds relevant zijn. Voor muziekscholen zijn deels multidisciplinaire centra en collectieven in de plaats gekomen en daarnaast zijn er in de sector kunstcentra die werkzaam zijn als zpp'er actief. Uit de respons op de vragenlijst blijkt dat er over het algemeen voldoende aanbod aan muziekles in de omgeving is (de kwaliteit daarvan is niet onderzocht). In zeer stedelijke gemeenten overigens meer dan op andere minder dichtbevolkte plekken.

## **Regionaal georganiseerd**

De HaFaBra-sector is sterk regionaal georganiseerd en dat heeft gevolgen voor organisatiekracht, ondersteuning, vergrijzing en ontgroening. Regionale bonden zijn soms ook sterker of minder sterk georganiseerd. Ook maakt het verschil of de verenigingen dichtbij of ver van de Randstedelijke kernen bestaan. In Gelderland, Limburg en Brabant zijn er relatief meer orkesten en verenigingen, terwijl in Zuid- en Noord-Holland dit precies omgekeerd is. Tegelijkertijd is naar rato van het aantal bewoners een gelijkmatige verdeling over stedelijke en niet-stedelijke gebieden te zien.

## **Wat betekenen eventuele (maatschappelijke) veranderingen voor de missie, visie en aanpak van muziekverenigingen?**

Drie verschillende reacties:

- Er zijn verenigingen die zoveel mogelijk vasthouden aan tradities, prestaties stimuleren en meedoen aan wedstrijden. Zij doen er van alles aan om de bezetting volledig te houden, eventueel door inhuur van muzikanten en (tijdelijke) samenwerking in de vorm van projecten. Dat kan ook fuseren betekenen met een andere vereniging, ondanks cultuurverschillen.
- Er zijn verenigingen die meer focus leggen op educatie, speelplezier, innovatie, motivatie en sociale aspecten. Deze verenigingen bewegen mee met wat de tijdgeest van hen vraagt. Ze bieden bijvoorbeeld zelf educatieve activiteiten aan, investeren in het jonge kind en doen minder of niet meer mee aan concoursen. Verenigingen met een (zeer) actief jeugdbeleid hebben vaak een omvangrijk pakket van activiteiten gericht op jongeren, waarbij ze standaard samenwerken met (basis)scholen, vaak met muziekscholen en ook wel eens zelf lessen aanbieden. Meer dan de helft van de verenigingen organiseert bijvoorbeeld kennismakingslessen op school. Veel verenigingen hebben ook een



jeugd-/opleidingsorkest, jeugdcommissie en speciale activiteiten. We constateren ook dat niet alle verenigingen een jeugdbeleid hebben.

- Daarnaast zijn er ook verenigingen die zeggen geen last te hebben van de krimp- en ontgroeningstrend.

*‘Het is een soort neerwaartse spiraal waar je dan in kan belanden als vereniging; leden haken af bij een competitieve, traditionele aanpak. Door de kleinere, vaak oudere, incomplete bezetting wordt het nog minder aantrekkelijk om bij het orkest te spelen waardoor er nog meer leden stoppen.’*

Verenigingen die een ledendaling kenden, wijzen als verklaring vooral op externe factoren. Verenigingen die een stijging van het aantal leden kennen, geven vooral aan dat dit door interne factoren komt. Bij externe factoren die voor iedereen gelden, zien we ook verenigingen die succesvol zijn. Als verklaring wijzen zij dan op interne factoren. We concluderen dat je blijkbaar als vereniging ook zelf aan knopen kunt draaien, wat kan leiden tot het beter behouden en aantrekken van leden. Zo gaan zij om met wat er in de maatschappij gaande is. Er zijn allerlei manieren waarop verenigingen krimp kunnen voorkomen of kunnen keren. Denk aan aanpassing van het repertoire, projectmatige- of sociale activiteiten, meer aandacht voor speelplezier en jeugdbeleid.

## Jeugdbeleid

Een belangrijk voorbeeld van zo'n interne factor is jeugdbeleid. Op dit vlak kunnen verenigingen sterk verschillen. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt overigens dat het hebben van een actief jeugdbeleid niet per se tot een stijgend ledenaantal leidt. Er is echter wel een verband tussen een actief jeugdbeleid en een gemiddeld lagere leeftijd van de leden van een vereniging. Daarnaast blijkt dat een goede aanpak voor kinderen en jongeren voor diverse verenigingen een uitdaging vormt, of het wordt zelfs niet geïnitieerd.

Om diverse redenen wil een actief jeugdbeleid soms niet van de grond komen. Bijvoorbeeld omdat het geen doel is van de vereniging, de kennis en kunde binnen de vereniging niet aanwezig is en/of er weinig enthousiasme bij de lokale scholen is. Ook zijn er bestuurders die van mening zijn dat activiteiten gericht op kinderen/jongeren te duur zijn en/of weinig opleveren. Aan de andere kant is het ook belangrijk om op te merken dat er verenigingen zijn die juist een zeer succesvol jeugdbeleid hebben, met soms meerdere bloeiende jeugdorkesten. Deze verenigingen kunnen mogelijk andere verenigingen ondersteunen met kennis en kunde, wat in de praktijk hier en daar ook gebeurt.

### **Krimp: acceptatie en anticipatie**

Sommige verenigingen accepteren krimp als 'een gegeven'. Ze geven aan dat het aan de omstandigheden ligt dat hun ledenaantallen dalen, het ligt in ieder geval niet aan hun vereniging. Bij veel verenigingen zit de krimp vooral bij de jongere leden: zij vinden het lastig om voldoende kinderen en jongeren te inspireren en vast te houden omdat jongeren niet geïnteresseerd of gemotiveerd zijn. Een stabiel aantal jonge leden behouden is dan winst. Andere verenigingen gaan er in hun ogen gepast mee om, door te moderniseren in hun aanpak en werkwijze. Dat zien ze als de reden dat hun ledenaantallen stijgen: omdat ze een focus hebben ontwikkeld in hun beleid op specifieke groepen, een aantrekkelijk repertoire hebben, een goede sfeer stimuleren en een fijne dirigent hebben.

### **Vergrijzing: natuurlijk proces**

Een toenemend aantal verenigingen heeft te maken met vergrijzing, mogelijk ook in verband met een vergrijzende omgeving. Vergrijzing van vereniging en/of omgeving kan qua ledenaantal overigens positief uitpakken: er is een aantal bloeiende verenigingen en orkesten gericht op senioren. Of het specifiek richten op ouderen en herintreders een duurzame strategie is zal moeten blijken, want oudere leden stoppen om fysieke redenen vaak tussen 70 en 75 jaar. Het relatief grote aantal babyboomers zal zo de komende decennia sterk afnemen. Voor jongere leden moeten de verenigingen op termijn dan putten uit een kleiner aanbod.





The background is a vibrant yellow. It features several large, overlapping geometric shapes in blue and orange. In the top right, there is an orange triangle pointing downwards. On the left side, there is a vertical blue rectangle. In the lower half, there are two large triangles meeting at their vertices: a blue one pointing upwards and an orange one pointing downwards. A large white number '2' is positioned on the right side, overlapping the orange triangle and the yellow background.

# De competenties van dirigenten

2

## 2. De competenties van dirigenten

### Wat zijn de veranderende vragen en eisen aan de professionals in reactie op (maatschappelijke) veranderingen?

#### Kunnen boeien en binden

Vanwege verschillende veranderingen binnen en buiten de verenigingen, stellen verenigingen in toenemende mate ook andere eisen aan dirigenten. In reactie op dalende ledenaantallen betekent dit dat dirigenten in toenemende mate gericht moeten zijn op het boeien en binden van (nieuwe) leden. Bij verschillende verenigingen ligt de focus steeds meer op educatie, speelplezier, innovatie, motivatie en sociale aspecten. De verantwoordelijkheid hiervoor leggen de verenigingen deels bij de dirigenten.

*‘Die pedagogische, sociale kant wordt helemaal niet beoordeeld bij examens. Het kan natuurlijk dat je alles weet en kan, maar helemaal geen leuk mens bent voor zo’n orkest. Misschien kan je het wel helemaal niet met zo’n groep, of ze lopen over je heen of je bent altijd boos [...], Daar wordt eigenlijk nauwelijks aandacht aan besteed.’*

#### Vraaggerichtere opstelling

Bij diverse verenigingen ligt de focus op jeugdbeleid. Voor de dirigenten kan dit betekenen dat er verlangd wordt dat ze goed om kunnen gaan met de jonge doelgroep. Er is dan bijvoorbeeld behoefte aan aanpassing van repertoire en stukken, zodat dirigenten beter kunnen inzetten op speelplezier en snel samenspelen (snelle succeservaring). Vraaggericht werken en voldoende inspraak van jonge leden kan leiden tot succes.

#### Wervingsactiviteiten begeleiden

Door het wegvallen van muziekscholen wordt educatie belangrijker. Om jonge leden te werven, organiseren steeds meer verenigingen activiteiten op scholen. Over het algemeen is dit niet de verantwoordelijkheid van dirigenten, maar ze kunnen daar wel bij betrokken worden. Een dalend ledenaantal betekent in sommige gevallen ook fuseren. In dit geval dient de dirigent goed om te kunnen gaan met cultuurverschillen, zodat het samengevoegde orkest gaat samenwerken als een geheel/team.

#### Dirigent is meestal zzp’er

Los van ledenaantallen zijn er ook andere belangrijke veranderingen. Er zijn in Nederland steeds meer zzp’ers. Dit geldt ook voor de dirigenten. Bijna alle dirigenten zijn niet in loondienst, maar werken zelfstandig. Dit vraagt van de dirigenten dat ze ondernemend zijn en voldoende kennis en kunde hebben op het vlak van bijvoorbeeld administratie, pensioen, persoonlijke profilering en bedrijfsplan.

Ook zijn dirigenten zelf verantwoordelijk voor bijscholing. Dat schiet er overigens nog wel eens bij in.

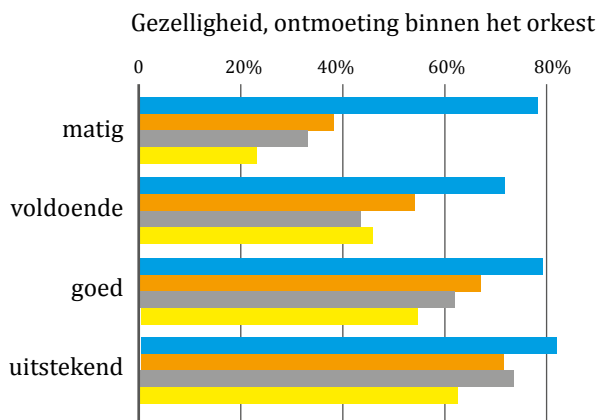
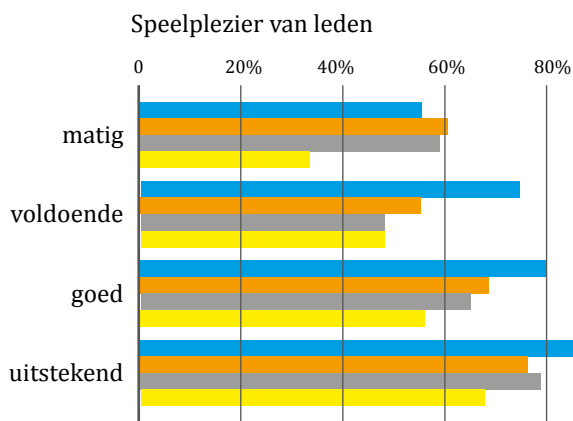
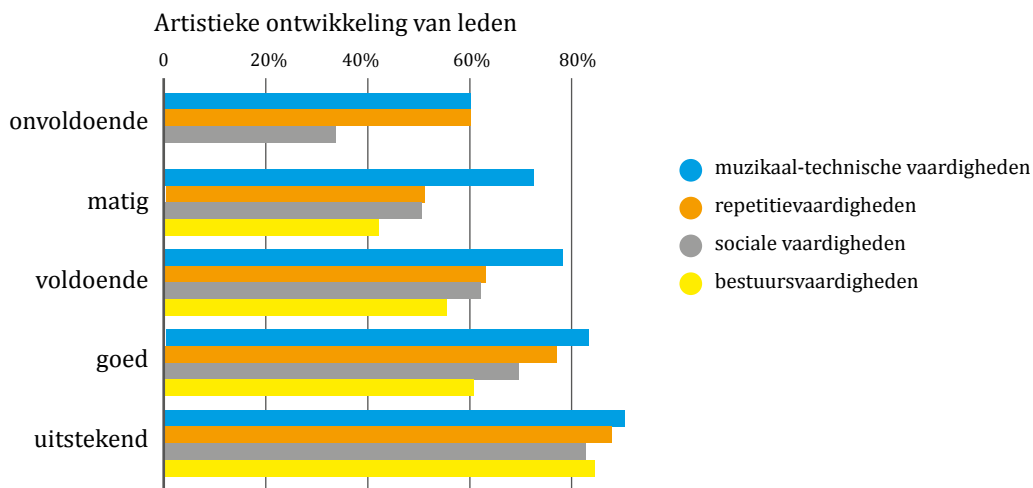
**Welke competenties hebben dirigenten, instructeurs en muzikaal leiders nodig? Zijn bepaalde competenties belangrijker of minder belangrijk geworden?**

**Breed competentieprofiel met nadruk op vaktechnisch en sociaal**

Voor dit onderzoek zijn 23 competenties ingedeeld in vier groepen vaardigheden: muzikaal-technische -, repetitie-, sociale - en bestuursvaardigheden. Alle vaardigheden zien dirigenten en bestuurders als relevant, maar niet in dezelfde mate. Hoe belangrijker bestuurders de artistieke doelen vinden, hoe belangrijker zij alle vier de groepen vaardigheden vinden. En dat geldt ook voor de dirigenten: hoe meer zij in hun werk bijdragen aan de artistieke doelen van het orkest, hoe meer belang zij hechten aan alle vier de groepen vaardigheden.

Dirigenten en bestuurders vinden vooral repetitievevaardigheden belangrijk, gevolgd door muzikaal-technische- en sociale vaardigheden. Beide vinden de bestuursvaardigheden van dirigenten minder belangrijk, maar dirigenten vinden bestuursvaardigheden relatief belangrijker dan bestuurders. Toch geven dirigenten het vaakst aan hun muzikaal-technische vaardigheden te willen ontwikkelen. Uit de interviews blijkt dat dirigenten soms twijfelen aan de kennis van besturen: sommige noemen voorbeelden waarin ze moesten inspringen in de bestuurdersrol of bij praktische randzaken. We horen ook dat dirigenten zichzelf als de enige beroepskracht zien die moet werken met vrijwilligers/amateurs, wat de nodige uitdagingen oplevert.

Verenigingen waar het sociale aspect vooral belangrijk is, laten een ander beeld zien. Bij de doelen 'gezelligheid, ontmoeting binnen het orkest' en 'speelplezier van leden' is er alleen een verband met de repetitievevaardigheden en sociale vaardigheden. Hoe belangrijker zij deze doelen vinden, hoe belangrijker zij deze twee vaardigheden vinden. Een vergelijkbaar patroon is te zien bij de dirigenten: hoe hoger de mate waarin zij met hun werk bijdragen aan de sociale doelen, hoe belangrijker zij hun repetitievevaardigheden en sociale vaardigheden vinden, maar niet de muzikaal-technische vaardigheden en bestuursvaardigheden. Jongere dirigenten die zijn geïnterviewd, geven aan dat zij er vooral voor het orkest zijn en niet voor zichzelf: het geheel moet kunnen 'shinen'.



Bestuurders – tevreden over ‘(zeer) belangrijke’ competenties / vaardigheden, afgezet tegen de mate waarin de verschillende doelen worden gerealiseerd



## **Andere verbanden**

Bestuurders van verenigingen die een stijging van het aantal leden kennen, zijn vaker tevreden over de sociale competenties en bestuursvaardigheden van hun dirigenten. Zij zien dirigenten als mensen die bijvoorbeeld openstaan voor ideeën en ambities van het orkest, een goede sfeer binnen het orkest actief stimuleren en samenwerkingsprojecten met andere muzikanten, verenigingen, gezelschappen en organisaties buiten het orkest initiëren. Daarnaast zijn deze bestuurders meer tevreden over de vertegenwoordiging en promotie van het orkest naar buiten de vereniging dan bestuurders van verenigingen die geen stijging van ledenaantallen kennen.

## **Belangrijker geworden dirigentenrollen**

Verskillende rollen en taken van de dirigent lijken belangrijker geworden. Het gaat om de volgende rollen en taken:

- Verbinder (leden onderling en tussen dirigent en leden)
- Collegialiteit
- Samenwerking (ook met partijen buiten de vereniging)
- Groepsdynamica (kunnen herkennen en ermee omgaan)
- Dienend leiderschap (aanbodgericht werken)
- Motivator
- Educatie en stimuleren van creatieve ontwikkeling jongeren
- Stukken geschikt maken voor beperkte bezetting
- Innovatie (bijvoorbeeld nieuwe presentatievormen)
- Repertoire (bijvoorbeeld lichte muziek)
- Evenementen

Daarnaast zijn competenties belangrijker geworden die te maken hebben met het werken als zzp'er, zoals ondernemend zijn, persoonlijke profilering en administratieve kennis.

# Opleidingen van dirigenten

# 3



## 3. Opleidingen van dirigenten

### Komen de gevraagde competenties volgens dirigenten, instructeurs en muzikaal leiders voldoende aan bod binnen de opleidingen?

#### Dirigentenopleiding is goed, maar...

Over het algemeen worden de dirigenten goed opgeleid op het vlak van muzikaal-technische vaardigheden. De dirigenten zijn tevreden over hun opleiding. Bestuurders zijn vooral tevreden over muzikaal-technische vaardigheden van de dirigenten. Ze zijn wat minder tevreden over de andere competenties zoals repetitie- en sociale vaardigheden.

De nadruk binnen de meeste opleidingen lijkt te liggen op muzikaal-technische vaardigheden. Andere vaardigheden, zoals de sociale, krijgen minder aandacht. Dit zien we ook terug in de vragenlijst. Daar is een positieve relatie tussen te zien tussen de tevredenheid van bestuurders over de andere vaardigheden dan muzikaal-technische en het behalen van de doelen van de vereniging. Ook vanuit dit perspectief kunnen we de hypothese opwerpen dat voor het realiseren van de doelen van de vereniging het meer zou lonen wanneer dirigenten hun repetitievaardigheden, sociale vaardigheden en bestuursvaardigheden ontwikkelen. Mogelijk zijn de muzikaal-technische vaardigheden van de dirigenten van voldoende kwaliteit voor het werken met amateurorkesten. Daar valt geen winst meer te behalen: de verenigingen hebben geen behoefte aan betere muzikaal-technische vaardigheden.

In hun opleiding ontwikkelden dirigenten hun muzikaal-technische vaardigheden voldoende. Dat blijkt ook uit de vragen over de aansluiting van het geleerde in de opleiding bij hun werkpraktijk. Wanneer zij daar ontevreden over zijn, geven zij niet aan dat het om de muzikaal-technische vaardigheden gaat.

#### ...pedagogisch-didactisch onvoldoende...

De dirigenten die vinden dat de opleiding hen minder goed heeft voorbereid op hun werk als dirigent, wijzen met name op de dynamiek en pedagogiek/didactiek van het werken met (amateur)orkesten en op een gebrek aan voorbereiding op het ondernemerschap. Dat geldt voor alle opleidingen. Toch geven zij het vaakst aan dat zij de muzikaal-technische vaardigheden willen ontwikkelen.

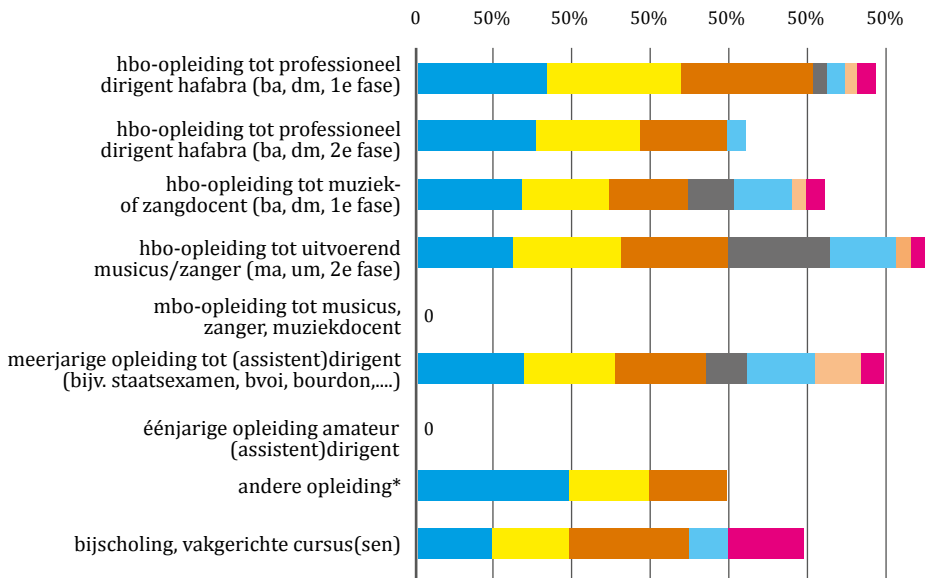
#### ...en weinig aansluiting bij tijdgeest

Een aantal dirigenten en vooral bestuursleden vindt dat er meer aandacht mag zijn bij de opleidingen voor zaken die meer de hedendaagse praktijk van veel HaFaBra-orkesten weerspiegelen. Denk aan psychologie, soft skills, groepsdynamica, educatie, kinderen en jongeren boeien en binden, omgaan met afwijkende (uitgebreide of incomplete) bezetting en lichte muziek. Verder zijn er dirigenten die pleiten voor meer keuzemogelijkheden binnen de opleidingen: ga je voor de

top, meer amateur, sociaal en/of voor jeugd. Tot slot mag de opleiding volgens een aantal dirigenten meer aandacht besteden aan kennis en kunde die te maken hebben met een bestaan als zelfstandige.

Wat betreft de mening over de opleiding zijn er overigens weinig verschillen te zien tussen jonge, onlangs afgestudeerde, dirigenten en oudere. We weten niet of dit betekent dat de opleiding niet is veranderd of dat jongere dirigenten anders kijken naar mogelijke veranderingen in opleidingen.

Op welke onderdelen heeft de opleiding de dirigent niet goed voorbereid?



\* Van de dirigenten die een andere opleiding volgden, geeft 100% aan dat de opleiding hen niet goed heeft voorbereid op ondernemerschap / werken als zzp'er.

- ondernemerschap / werken als zzp'er
- dynamiek van werken met (amateur)orkest
- pedagogiek / didactiek met orkesten
- repertoirekennis
- slag- en dirigeervaardigheden
- inhoudelijk muziektheoretisch kader
- anders

## **Waar en hoe worden professionals opgeleid?**

### **Bijna alle dirigenten hebben een opleiding**

Bijna alle bij dit onderzoek betrokken dirigenten volgden een of meerdere opleidingen voor hun werk als dirigent. Meestal is dit de hbo-opleiding tot professioneel dirigent HaFaBra. Slechts 3% heeft geen dirigentenopleiding gevolgd. Opvallend is dat er volgens de dirigenten duidelijke kwaliteits- en imagoverschillen zijn tussen conservatoria. Een aantal conservatoria staat hoger aangeschreven bij de dirigenten, andere opleidingen/instellingen beduidend lager. Daarbij benadrukken zij de centrale rol van de opleider (bijvoorbeeld de hoofdvakdocent) en niet de opleidingsinstelling.

## **Welke mogelijkheden zijn er voor de professionals om verder te professionaliseren en te blijven leren?**

### **Veel bijscholingsmogelijkheden**

Er zijn verschillende mogelijkheden voor dirigenten om verder te professionaliseren en te blijven leren. Deze mogelijkheden lijken ook redelijk bekend. 30% van de dirigenten volgde bijscholing of vakgerichte cursussen. Van deze groep volgde twee derde privélessen bij een erkend docent/opleider, de helft een BvOI-gerelateerde opleiding en een derde bij de regionale muziekbonden. Dirigenten noemen ook workshops en masterclasses in het buitenland. Uit de gesprekken maken we op dat doorleren richting symfonieorkesten ook als een ontwikkeling kan worden gezien: voor een enkeling hoeft het niet bij HaFaBra te blijven.

## **Maken ze gebruik van deze mogelijkheden? Op welke wijze? Waarom maken professionals wel of geen gebruik van de mogelijkheden?**

### **Bijscholing schiet er dikwijls bij in**

Verschillende dirigenten zijn van mening dat ze eigenlijk meer bijscholing zouden moeten doen. Hoewel bijscholing volgens de dirigenten wel belangrijk is, maken ze naar eigen zeggen te weinig gebruik van de mogelijkheden. Een reden die naar voren komt is tijdgebrek: naast reguliere werkzaamheden als dirigent en een eventuele andere baan is er te weinig tijd om een bijscholingscursus te volgen. Overigens zijn de meeste dirigenten zelfstandige en in het algemeen geldt dat er dan weinig aan bijscholing wordt gedaan.

Andere dirigenten vinden de inhoud van de bijscholingsmogelijkheden niet aantrekkelijk. De focus ligt bijvoorbeeld te veel op muzikaal-technische vaardigheden, terwijl er bij deze groep meer behoefte is aan scholing omtrent ondernemerschap, sociale competenties, persoonlijke ontwikkeling en innovatie. Desondanks geldt voor een grotere groep dat de ontwikkelingsbehoefte ligt op het vlak van de muzikale rol.

## Onprettig competitief

Sommige dirigenten vinden de vorm van veel bijscholingsmogelijkheden niet prettig. De focus ligt volgens hen te veel op competitie, hiërarchie en beoordeling. Er zijn dirigenten die aangeven zich hierdoor eenzaam en onzeker te voelen. In het algemeen komt de sector binnen dit onderzoek op diverse plaatsen naar voren als competitief. Dit sluit niet altijd goed aan op de mentaliteit en visie van dirigenten (en verenigingen). Bij deze groep bestaat mogelijk meer behoefte aan een open, gelijkwaardige en collegiale kennisdeling, waarbij je je kwetsbaar kan opstellen.

*'Heel gauw als je dirigenten bij elkaar zet is het altijd bravoure en haantjesgedrag. Niemand heeft nooit een probleem. [...] op het moment dat jij zegt: ik weet dat je hulp zoekt omdat je dingen niet weet, voelt men dat als een soort zwaktebod. Dat is ook een beetje hoe de muzikscene wel in elkaar zit. En ook als je op het conservatorium komt [...] je moet het meteen kunnen eigenlijk. Het is eigenlijk heel raar soms.'*

Tegelijkertijd spraken we dirigenten die zichzelf wel verder ontwikkelen, alleen niet via het aanbod van de beroepsvereniging. Ze gaan zelf op zoek naar maatwerk en kloppen niet bij hun beroepsvereniging BvOI aan.

The background features a complex geometric pattern of overlapping triangles and polygons in bright yellow, vibrant blue, and warm orange. A large, white, stylized number '4' is positioned in the upper right quadrant, partially overlapping the orange and yellow shapes.

4

## Overige inzichten





## 4. Overige inzichten

### De doelen van verenigingen

Verenigingen kunnen verschillende doelen hebben. ‘Speelplezier’ en ‘gezelligheid’ staan bij veel bestuurders voorop; andere verenigingen vinden de ‘artistieke’ doelen belangrijker. Dit zijn meestal de verenigingen (minder dan de helft) die meedoen aan concoursen/wedstrijden. Hoe hoger de divisie waarin men uitkomt, hoe sterker deze correlatie (hoe belangrijker men deze artistieke doelen vindt). Over het algemeen lukt het de bestuurders, naar eigen zeggen, om de gestelde doelen te bereiken. Dit is in zekere mate te danken aan de inzet van de dirigent, zeker wanneer de competenties van de dirigent goed aansluiten op de doelen van de vereniging.

### Verhouding tussen bestuur en dirigent

Bestuurders zijn over het algemeen tevreden over de dirigenten en dit geldt ook voor de verhouding en samenwerking. Andersom zijn de dirigenten meestal ook tevreden over het bestuur van de vereniging. Ze zijn tevreden over een goede communicatie, wederzijds respect, goede ideeën, motivatie, feedback en waardering.

Toch is bijna 1 op de 10 dirigenten (zeer) ontevreden over de verhouding. Dirigenten werken vaak bij meerdere verenigingen en merken ook op dat de situatie zeer verschillend kan zijn. Dirigenten kunnen ontevreden zijn over een niet professioneel/amateuristisch bestuur, wat in een aantal gevallen geen goede gesprekspartner is voor een professionele dirigent. Ook is er soms sprake van slechte communicatie, weinig strategie/visie van het bestuur, te veel taken voor de dirigent en te weinig ondersteuning.

### De juiste dirigent vinden

Bijna de helft van de verenigingen had de afgelopen vijf jaar een of meerdere vacatures voor een dirigent. Er lijkt dus sprake van veel doorstroom en mobiliteit. Het invullen van de vacature voor een dirigent is voor de meeste verenigingen niet moeilijk. Het afgelopen jaar leek het wel iets lastiger: het was in 2022 moeilijker om een vacature op te vullen dan in de vier jaar daarvoor.

Ook zijn er kleine verschillen wat betreft de mate van stedelijkheid van de omgeving. In een stedelijke omgeving is het iets gemakkelijker om een vacature in te vullen. Op basis van de beschikbare data valt niet te zeggen of er verschillen zijn tussen provincies, want daarvoor zijn voor sommige provincies het aantal verenigingen dat een vacature had te klein. We spraken tijdens de interviews voornamelijk dirigenten die lang, soms wel 10 jaar of langer, verbonden zijn aan een vereniging en weinig die van de ene naar de andere vereniging overstappen.

## **Inclusie en diversiteit geen onderwerp**

Als er een onderwerp opvallend onbesproken is als maatschappelijke ontwikkeling, is het wel inclusie en diversiteit. In de open interviews werd dit onderwerp niet genoemd, of heel sporadisch, maar dan meteen als een lastig probleem. Het werd gezien als een subsidieverplichting die niet aansloot bij de traditie van de sector. Of als het om bijvoorbeeld Antilliaanse brassbands ging, als iets van een andere cultuur, die niet bij de HaFaBra hoort. Kennelijk speelt de tijdgeest bij inclusie en diversiteit nauwelijks een rol.

## Colofon

*Dirigenten en bestuurders in beweging*  
*Ontwikkeling en toerusting van dirigenten in de HaFaBra-sector*

*Dit onderzoek is tot stand gekomen op wens van EAN - Expertisenetwerk*  
*Amateurmuziek Nederland, waarin participeren: KNMO, BvOI, Musidesk Rijnbrink,*  
*WMC en LKCA.*

*Onderzoek*  
Amalia Deekman  
Bas Delmee  
Hidde Hageman  
Arno Neele

*Auteurs*  
Amalia Deekman  
Bas Delmee

*Klankbordgroep:*  
Evert Bisschop Boele  
Ali Groen  
Henk Spaan

*Fotografie*  
©FV Media Producties en ©IStock (pag. 7)

*Vormgeving*  
Taluut, Utrecht

*Drukwerk*  
LibertasPascal, Utrecht

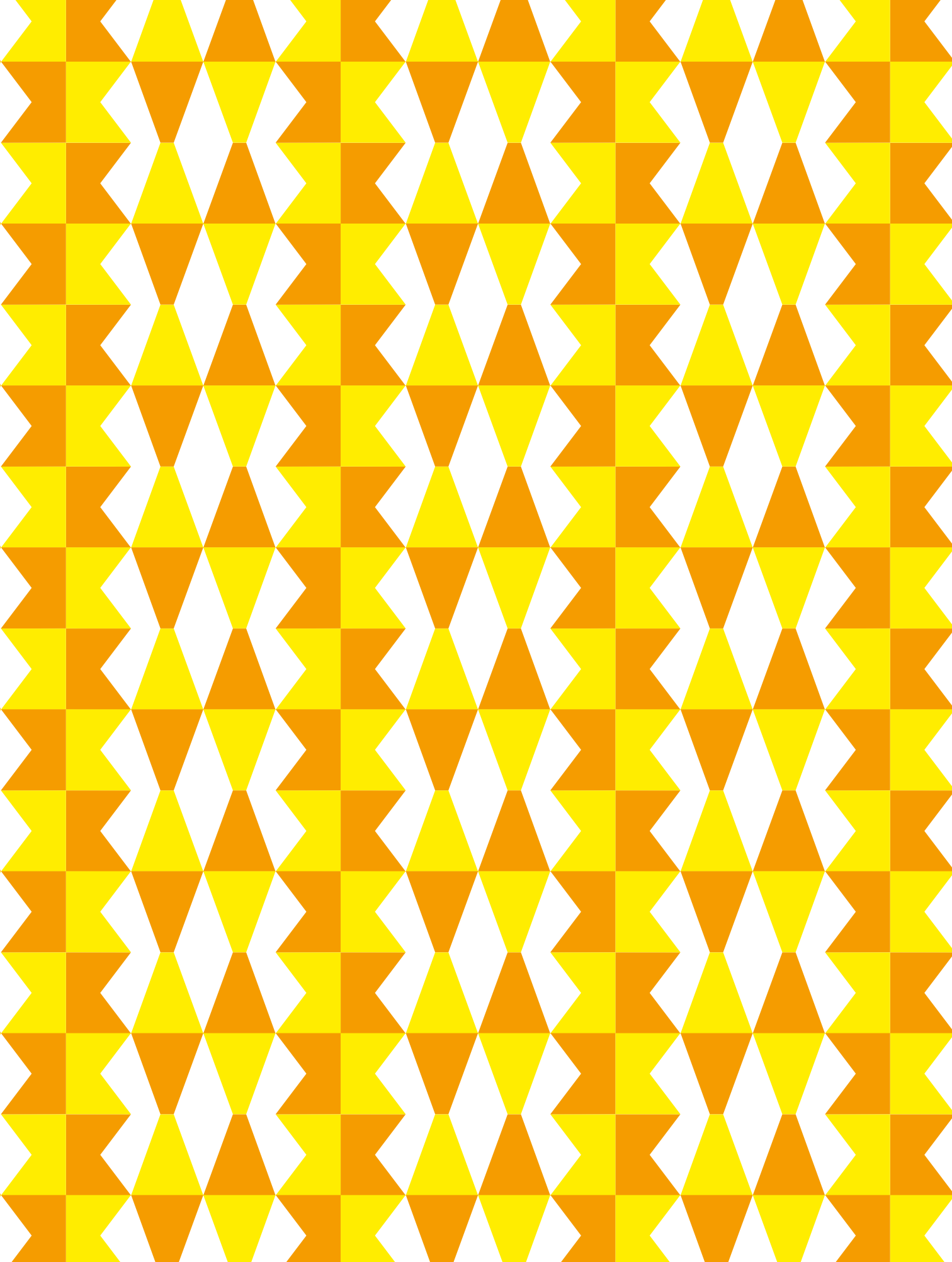
*Uitgever*  
LKCA  
Lange Viestraat 365  
Postbus 452  
3500 AL Utrecht  
030 711 51 00  
info@lkca.nl  
www.lkca.nl

LKCA wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

LKCA probeert publicaties zo toegankelijk mogelijk aan te bieden. Neem contact met ons op bij ontoegankelijke informatie via [info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl).

ISBN: 978-90-6997-169-8

©LKCA Utrecht, mei 2023



L  
KAC  
A