

ONDERNEMENDE KUNSTDOCENTEN NIEUWE INITIATIEVEN EN COLLECTIEVEN VAN ZELFSTANDIGE KUNSTDOCENTEN

CLAUDIA MARINELLI EN HENK VINKEN

In veel gemeenten moeten Centra voor de Kunsten vanwege gemeentelijke bezuinigingen en beleidswijzigingen activiteiten afstoten of andere organisatievormen ontwikkelen. Daardoor ontstaan rond een centrum nieuwe constructies of er komen zelfstandige, kleinschalige initiatieven van of voor zzp'ers. Waarom zoeken deze professionals samenwerking met collega's? En hoe toekomstbestendig zijn hun nieuwe initiatieven? Een enquête onder kunstdocenten en interviews over initiatieven in Den Bosch, Deventer en Rotterdam geven een beeld van de ambities, motieven, bedrijfsvoering en vooruitzichten.

GEVOELDE NOODZAAK

‘Ik ben heel weloverwogen weggegaan bij het Centrum voor de Kunsten, al voor de bezuinigingen. Ik wilde niet verder in die dwang van een slechte cao met klokuren en niet-lesgebonden uren.’ Dat zegt Arjen van El, die eerst een eigen saxofoonschool begon en later met Iris van de Kamp het Muziekhuis Deventer oprichtte. Ze huren een deel van een voormalig ziekenhuis in Deventer en bieden daar sinds september 2013 leslocaties aan voor zelfstandige muziekdocenten.

Joost van Balkom werkt als docent bij het Centrum voor de Kunsten in Eindhoven en is stadsbeiaardier in Den Bosch. Daarnaast heeft hij twee collectieven van zelfstandige docenten opgestart. ‘In de Randstad vielen zeven jaar geleden de muziekscholen weg. Ik ben toen in Bodegraven de regionale muziekschool De Wissel begonnen. Ook in Den Bosch en de dorpen daaromheen verdwijnen de subsidies. Toen ik dat zag aankomen ben ik hier een nieuw collectief begonnen. Mijn collectieven zijn, net als de meeste andere denk ik, uit nood geboren: vanwege de bezuinigingen. Ik denk dat verreweg de meeste docenten niet uit vrije wil zzp’er zijn geworden. Er is maar een kleine groep die echt cultureel ondernemer wil zijn.’

Quinten Smith en Simone den Haan van De Cultuurschool in Rotterdam zagen dat een Centrum voor de Kunsten moeilijk maatwerk kan bieden: ‘Maatwerk is heel duur. Zzp’ers zijn goedkoper, maar een zzp-netwerk onderhouden is heel moeilijk. Dat is geen van negen tot vijf baan, het werk gaat gewoon door in de avonduren. In 2010 zijn we daarom met deze vennootschap onder firma begonnen met “energieke kunst- en cultuurprojecten voor de vrije tijd en het onderwijs”, zoals wij dat noemen.’

Bij deze nieuwe initiatieven is sprake van een mix van financiële noodzaak en gevoelde noodzaak. Subsidies vallen weg, maar ook kan het Centrum voor de Kunsten een keurslijf zijn waarin weinig ruimte is voor nieuw, eigen initiatief.

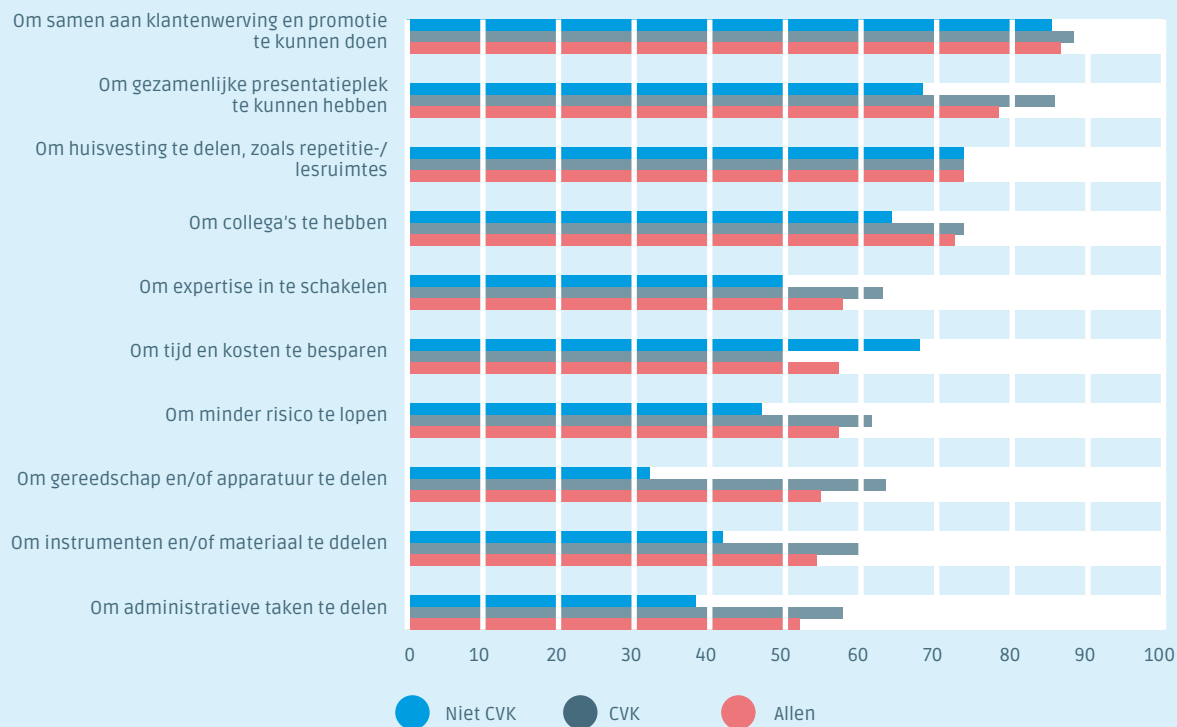
SAMENWERKING NIET VANZELFSPREKEND

Lang niet alle docenten of artistiek begeleiders kiezen voor samenwerking, zo blijkt uit de enquête van het LKCA onder deze professionals. Bijna twee derde werkt niet geregeld samen met collega’s. Ruim een derde doet dat wél: zij vormen met collega’s een groep die bepaalde zaken deelt zoals huisvesting, apparatuur, marketing en administratie of ze ontwikkelen samen activiteiten.

Docenten en artistiek begeleiders noemen samenwerking met collega’s ook niet spontaan de manier bij uitstek om hun praktijk naar tevredenheid en met redelijk succes te kunnen voortzetten. Ruim 70% verwacht dat ze over een jaar nog succesvol aan de slag zijn en daarvan zegt ruim driekwart dat dit niet vanzelf gaat en dat het nodig is om hiervoor iets te ondernemen. Dat betekent in hun optiek vooral ‘meer klanten werven’ en ‘zakelijker worden’ en niet zozeer ‘meer samenwerken’, dat wordt niet vaak genoemd.

CONTINUE MARKETING

Gezamenlijke klantenwerving, een gemeenschappelijke presentatieplek en huisvesting delen: dat zijn de belangrijkste redenen om wél geregeld met collega’s samen te werken.



Voor de initiatieven in Rotterdam, Den Bosch en Deventer is gezamenlijke marketing een belangrijk motief. In Den Bosch en Deventer gaat het tevens om gedeelde huisvesting.

Van Balkom vertelt: 'We zijn continu bezig met marketing. Zo treed ik altijd op met de klarinettisten. Ik bied ze een podium en laat dus zien dat muziek maken heel erg leuk is. We bieden een dure hobby en we concurreren met andere hobby's. Door ad hoc ensembles te vormen, kunnen we iets extra's bieden. Je moet op zoek naar je onderscheidend vermogen. Het moet energie uitstralen. Verder probeer ik mijn concurrenten te slim af te zijn op internet: via verschillende kanalen kom je uit bij de Regionale Muziekschool 's-Hertogenbosch.'

Van de Kamp noemt de voordelen van gezamenlijke huisvesting en marketing voor docenten: 'Naast lesruimte in een interessant pand en de mogelijkheid om samen te werken met collega's, krijgt een docent via de website van het Muziekhuis Deventer ook publiciteit. Iedere docent die hier lesgeeft staat daar op vermeld met contactgegevens en een toelichting. Nieuw aanbod komt onder de aandacht via Facebook en een digitale nieuwsbrief.'

Smith vertelt over de intensieve marketing van de Rotterdamse Cultuurschool: '60% van je tijdsinvestering is acquisitie. Je moet gespecialiseerd zijn in de markt die je wilt bedienen. Je moet heel helder voor ogen hebben wat je biedt.' Zijn collega Den Haan vult aan: 'We zijn al even bezig, dus nu komen klanten terug. Door meer klanten is er meer continuïteit. Verder houd ik de sociale media goed bij: Facebook, Twitter, LinkedIn, WhatsApp.'

HUISREGLEMENT

Van Balkom vertelt over de start in Den Bosch: 'Als eerste moet je proberen de concurrentie voor te zijn. Ik heb contact opgenomen met verhuurders, ook die van gebouwen waar de Muzerije (het centrum voor de kunsten in Den Bosch, red.) al in zat. We huren ook ruimte in een sociaal-cultureel wijkcentrum. We begonnen met zeven docenten en nu zijn we met achttien. Met docenten maak ik vaste afspraken, maar ze moeten zelf factureren en brengen hun eigen leerlingen mee. We zijn echt facilitair en hebben een huisreglement: ze mogen niet onder de € 40 per uur vragen voor lessen.'

Het Muziekhuis Deventer verhuurt zowel leslocaties aan vaste docenten als aan incidentele huurders voor repetities of workshops. Een lesruimte kost voor een vaste docent € 20 exclusief btw voor een dagdeel. Een losse huurder betaalt een tientje meer. Op dit moment maken twaalf docenten gebruik van de vijf lesruimtes. Daarnaast is er een grotere zaal te huur voor optredens. Er is ook een gezamenlijke woonkamer en koffiehok voor docenten en leerlingen. Dat bepaalt voor een groot deel de sfeer in het gebouw. Een docent die op vaste basis lesruimte huurt, krijgt een sleutel van de voordeur. Alle verplichtingen zijn vastgelegd in een contract, maar er is geen conciërge: er wordt gewerkt vanuit vertrouwen.

VERDIENMODELLEN

Van El en Van de Kamp hebben € 10.000 geïnvesteerd voor de start van hun Muziekhuis. Zo hebben ze een drumcabine gekocht als geluidsdichte lesruimte. Verder zijn veel spullen geschonken door sympathisanten en hebben mensen geholpen met klussen. Ze betalen € 1.000 huur per maand en daar komen schoonmaakkosten en verzekeringen bij. Het Muziekhuis is een stichting, zodat het mogelijk is om projectsubsidies aan te vragen bij fondsen. Van El en Van de Kamp vormen het bestuur. Er is geen businessplan, maar wel een uitgewerkte begroting. Ze hebben samen ook het bedrijf Spelen! Projectbureau Muziek, waarmee ze muziekprojecten en workshops voor amateurmuzikanten organiseren.

Ook Van Balkom heeft een stichting. 'We hebben een bestuur met een vijftal docenten. We hebben niet gekozen voor een vereniging, om te voorkomen dat er ruzie zou uitbreken. Ik ben een echte ondernemer, weet welk verdienmodel er moet komen en ik moet de beslissingen kunnen nemen in de richting die ik wil.'

De Cultuurschool van Smith en Den Haan is een vennootschap onder firma (vof). Hun klanten zijn scholen en instellingen die een project willen laten uitvoeren. Voor die klanten schakelen zij docenten in uit hun brede netwerk. Smith: 'We zijn begonnen met € 30 per persoon, voor de inschrijving bij de Kamer van Koophandel, dat was onze investering. Ook hebben we geïnvesteerd in ons eerste bedrijfsuitje: een zakelijke training van € 35, een *business boottraining*. Heel Amerikaans en grootschalig, maar toen voerden we wel voor het eerst de discussie met elkaar over de vraag 'hoeveel wil je er nu eigenlijk mee verdienen per jaar?' Den Haan: 'Ons inkomen is heel wisselend. We hebben wel een soort van uurtarief, maar kijken ook naar de vraag "wat is dit voor klus?" De marges zijn klein.' Smith en Den Haan kunnen niet volledig leven van De Cultuurschool. Smith werkt ook bij het Rotterdamse centrum voor de kunsten SKVR en Den Haan doet de coördinatie van vrijwilligerswerk. Smith: 'We hopen dat een van ons er op termijn van kan leven.' Net als zij, hebben ook de andere initiatiefnemers neveninkomsten.

'WIJ BIEDEN MINSTENS
ZOVEEL KWALITEIT ALS EEN
GESUBSIDIEERD CENTRUM
VOOR DE KUNSTEN EN
OP BEPAALDE VLAKKEN
ZELFS MEER.'

ONDERSCHEIDEND VERMOGEN

Op hun *boottraining* leerden Smith en Den Haan de zogeheten *elevator pitch*, ofwel kort en krachtig je idee op de kaart zetten, en ze leerden wat koude acquisitie is: gewoon iemand opbellen en je product aan de man brengen.

Maar wat is precies het product van deze collectieven? Waarmee weten zij zich te onderscheiden? Smith: 'We zijn succesvol in maatwerk. Wij zoeken in ons netwerk, bestaande uit kunstenaars die les kunnen geven, naar mensen die aansluiten bij de vraag van een school of een camping. Wij zijn vooral gespecialiseerd in het mbo en daarnaast ook wel het vmbo. Vaak komen ze met vragen over burgerschap. Wij kennen veel docenten die met die doelgroep kunnen omgaan en deze vragen middels kunst vorm kunnen geven.'

Van Balkom: 'Onze voornaamste doelgroep bestaat uit leerlingen, zowel kinderen als volwassenen. We hebben geen geld om nieuwe doelgroepen te zoeken.' Met de Regionale Muziekschool in Den Bosch probeert hij een kwalitatief goed aanbod te realiseren en in te springen op nieuwe vragen, zoals uit de sociale sector. Onlangs werkte hij samen met een theatergroep op een wijkplein en hij doet regelmatig schoolprojecten en groepsprojecten.

Van El: 'Wij bieden minstens zoveel kwaliteit als een gesubsidieerd Centrum voor de Kunsten en op bepaalde vlakken zelfs meer, vanwege de enorme betrokkenheid van alle ondernemers, de korte lijnen in onze organisatie en de snelheid van handelen. De relatie tussen docent en leerlingen, daar gaat het om. Veel centra werken heel formeel, wij willen het informeel houden: onze locatie moet huiselijk en persoonlijk blijven.'

KWALITEIT EN CONCURRENTIE

Van de Kamp en Van El zijn ervan overtuigd dat ondernemerschap en kwaliteit bij elkaar horen: 'Als zelfstandig ondernemer besef je heel goed dat je kwaliteit moet bieden aan mensen die van je diensten gebruikmaken. Daarom moet iemand die een ruimte bij ons wil huren wel conservatorium of een gelijkwaardige opleiding hebben gevolgd. We willen geen autodidacten die al twintig jaar drummen en vinden dat ze daarom ook wel les kunnen geven.'

Ook Van Balkom kiest er met zijn collectieven voor te werken met hbo-geschoolde docenten. Smith is minder gericht op de opleiding: 'We willen aansluiten bij een bepaalde vraag en bedenken wie daarbij past. Al onze docenten zijn praktiserend kunstenaar én didactisch vaardig.' Den Haan vult aan: 'We geven ook docenten die weinig ervaring hebben een kans. We gaan kijken wat ze doen en coachen hen bij de lessen. Als we niet tevreden zijn, halen we iemand van een klus af.' Op de vraag wat dan precies een goede docent is, antwoordt Smith: 'Voor mij is dat iemand die de doelgroep aanspreekt én op een kunstzinnige, creatieve manier deelnemers verder laat gaan dan ze zelf dachten.'

Zijn de drie initiatieven onderscheidend genoeg of ligt concurrentie op de loer? Volgens Smith zit het grootste probleem in het subsidiestelsel. 'Scholen weten niet meer wat iemand kost, omdat ze gewend zijn aan subsidie.' Van Balkom ziet een enorme wildgroei van 'zogenaamde cultureel ondernemers' en vindt mbo'ers de grootste concurrenten van hbo-geschoolde docenten. 'Het papiertje van het conservatorium is geen moer meer waard. Zo'n cultureel ondernemer stapt gewoon naar de gemeente en zegt dat hij een aanbod heeft voor de helft van de prijs. Hij heeft geen docenten, zijn website klopt niet, maar voor een gemeente lijkt dit een goed alternatief. Ze kijken niet achter de schermen, ze kijken niet naar kwaliteit.'

'ZO'N CULTUREEL
 ONDERNEMER STAPT
 GEWOON NAAR DE
 GEMEENTE EN ZEGT DAT
 HIJ EEN AANBOD HEEFT
 VOOR DE HELFT VAN
 DE PRIJS.'

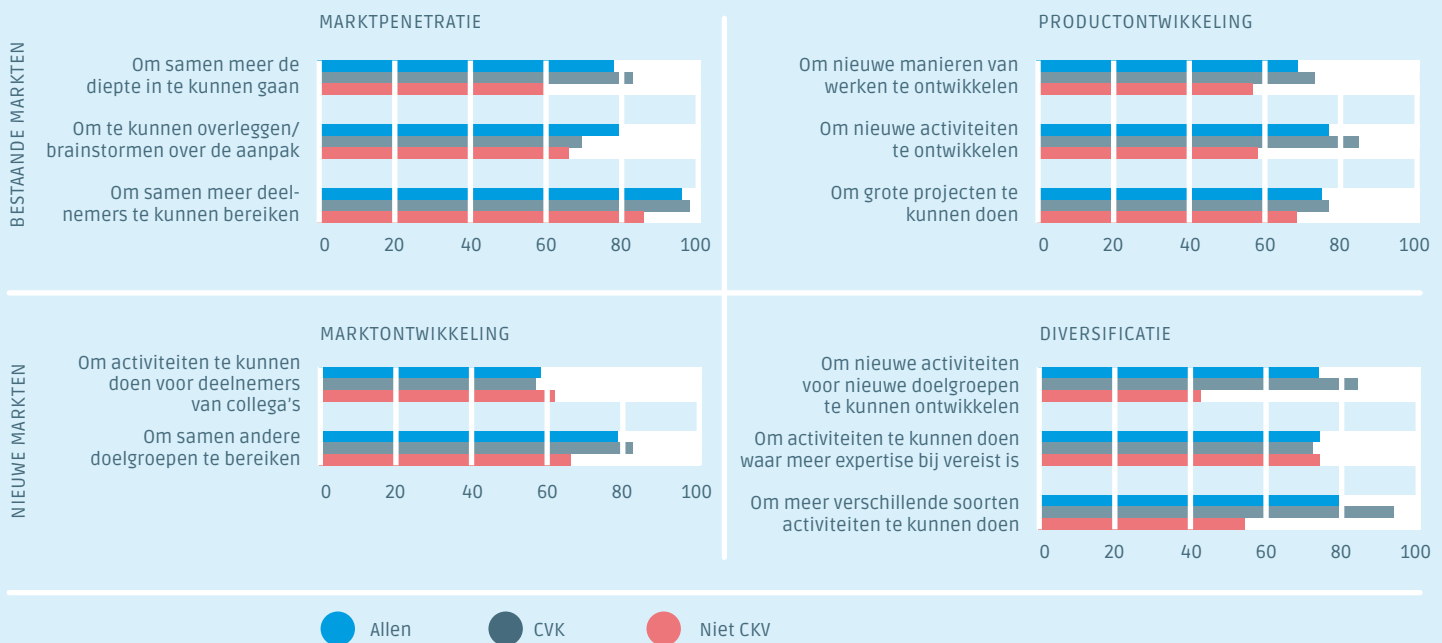
Over het algemeen richten de gesprekspartners zich eerder op het versterken van hun netwerk dan voortdurend op hun concurrenten te letten. Smith zegt hierover: 'Connecties in de stad zijn belangrijk: met de academies, zoals de kunstacademie, maar ook met de SKVR en niet te vergeten met de creatieve partijen in de Pup in Rotterdam-West. Informeel zijn we heel goed georganiseerd.'

MARKTSTRATEGIE

De econoom Igor Ansoff onderscheidt in zijn boek *Corporate Strategy. An analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (1965) vier product-marktcombinaties om te groeien in wat men onderneemt. Enerzijds kunnen bestaande markten en producten worden verbreed of verdiept en anderzijds worden nieuwe markten en producten aangeboden of ontwikkeld. De vier marktstrategieën (zie tabel) zijn dan: marktpenetratie (bestaande markt, bestaand product), marktontwikkeling (nieuwe markt, bestaand product), productontwikkeling (bestaande markt, nieuw product) en diversificatie (nieuwe markt en nieuw product). In de enquête onder docenten en artistiek begeleiders is een aantal vragen gesteld die te maken hebben met dergelijke strategieën.

2

REDENEN OM SAMEN TE WERKEN MET COLLEGA KUNSTDOCENTEN EN ARTISTIEK BEGELEIDERS GEGROEPEERD NAAR EEN ANSOFF-MODEL



Marktpenetratie, ofwel met bestaande producten een groter aandeel van de bestaande markt veroveren, is de eerste keuze van de buitenschoolse kunstdocenten die aan de LKCA-enquête meewerkten. Samen met anderen een nieuwe markt ontwikkelen en bijvoorbeeld andere doelgroepen bereiken, is het minst populair. Productontwikkeling en diversificatie zitten daar qua populariteit tussenin. Docenten die verbonden zijn aan een kunstencentrum zetten sterker in op marktpenetratie, productontwikkeling of diversificatie dan degenen die alleen zelfstandig werken. Over het geheel genomen is het uitbreiden van de activiteiten die men al doet de meest gevolgde strategie: doorgaan op de bekende weg dus.

Als we het schema toepassen op de drie initiatieven, dan lijken Muziekhuis Deventer en Regionale Muziekschool 's-Hertogenbosch het meest te opteren voor 'marktpenetratie'. Van Balkom: 'In mijn bedrijfsplan staat vermeld dat we nieuwe doelgroepen moeten blijven ontdekken, anders reddend we het niet. Maar ik krijg er veel kritiek op en ga het de anderen niet door de strot duwen. Je moet het toch met zijn allen doen. Het collectief bepaalt de koers.' De Cultuurschool kiest vooral voor diversificatie: nieuwe producten ontwikkelen voor nieuwe doelgroepen. Den Haan: 'We hebben een diverse groep docenten, we begonnen met nieuwe media en beeldend maar zijn nu ook bezig met dans, muziek, literatuur, toneel en toneelschrijven.' Smith: 'Verder doen we allerlei leuke klussen, zoals festivals, en daar lopen weer juffen rond die ons introduceren op scholen.'

WAT BRENGT DE TOEKOMST?

De Cultuurschool ziet de onderwijskant als haar voornaamste kracht. Den Haan: 'We kennen docenten die aansluiten bij de vraag naar burgerschapscompetenties. We zitten op een slimme plek in de markt. We zijn communicatief naar beide kanten: de cultuur en het onderwijs.' Smith: 'Ik heb zelf het idee dat het enorm aantrekt. We zijn nog niet waar we willen zijn, er kan meer bij. We willen de contacten met mbo's ook buiten deze regio uitbouwen.'

Wat zijn mogelijke knelpunten? Smith: 'We zoeken mensen met levenservaring, zij-instromers. Ik mis de BIK-opleiding (Beroepskunstenaar in de Klas, red.), dat was een kweekvijver. Ook de Popacademie is opgeheven. Een risico is dus dat er niet voldoende goede opleidingen zijn voor mensen die in de stad kunnen werken.' Den Haan: 'Een nieuwe, positieve ontwikkeling is de training voor kunstenaar in de wijk.' Van Balkom signaleert eveneens een gebrek aan de juiste opleidingen: 'De kunstvakopleidingen zijn mede debet aan het gebrek aan ondernemerschap. We worden zo specialistisch opgeleid dat je je niet kunt verdiepen in iets anders.' Daarnaast heeft hij kritiek op de werkwijze van gemeenten: 'Gemeenten en gesubsidieerde culturele instellingen willen nu heel goedkoop afnemen. Ze begeven zich daarmee in een schemergebied. Ze betalen vaak de helft van wat ze zouden moeten betalen. Ze verlangen ondernemerschap maar helpen dat om zeep door onbegrip en door te lage prijzen te betalen.'

Voor zichzelf ziet Van Balkom de toekomst zonnig in: 'Ik ben een markt ingesprongen die vrij kwam. Ik ben een solist, geen idealist.' Maar hoe staat het met de toekomst van collectieven? 'De meeste collectieven zijn armlastig. De doodsteek op langere termijn is dat docenten geen ondernemers zijn. Ik zie dat het in Bodegraven nu al minder loopt. Daar zijn twee muziekverenigingen opgehouden. Er is nu nauwelijks meer iets voor blazers en niemand windt zich daarover op. Alleen de meest populaire instrumenten blijven over: piano en gitaar. Misschien moet ik er daar maar mee stoppen.'

Van de Kamp en Van El hebben voor het Muziekhuis Deventer geen specifiek groei-model of een doelgericht plan voor nieuwe en andere activiteiten voor ogen. Ze zouden kunnen kiezen voor andere activiteiten dan alleen muzikale, maar doen dat niet. Ze zijn heel tevreden met de huidige constructie. Het aantal dagdelen dat verhuurd wordt mag van hen wel omhoog, de bezettingsgraad is nu 30%. Van El: 'Of het straks ook voldoende oplevert is nog de vraag, maar we hebben genoeg ideeën over de toekomst. Het opstarten van een nieuw initiatief moet je altijd de tijd geven om te groeien. We hopen dat we een stimulant zijn voor het buitenschoolse muziekonderwijs. En willen ook graag onze kennis delen met andere docenten en gemeenten adviseren.'

De toekomst van de drie initiatieven is nog een onbeschreven blad. De initiatiefnemers met wie wij spraken, hebben allen neveninkomsten. Van hun initiatief alleen kunnen ze niet leven en daar zijn ze heel realistisch in. Ze blijven echter geloven in hun plan en vertrouwen op hun enthousiasme, vakmanschap en ondernemerschap. We blijven ze vanuit het onderzoek volgen en doen daar geregeld verslag van.

<http://www.muizekhuisdeventer.nl>

<http://cultuurschool.blogspot.nl/p/onderwijs.html>

<http://www.muizekschoolshertogenbosch.nl/index.html>