

WERKEN ALS NIKKELEN NELISSEN DOCENTENCOLLECTIEVEN: VAN LEVERANCIER TOT PARTNER

CLAUDIA MARINELLI

Twee jaar geleden vonden in het kader van *Zicht op cultuurparticipatie 2014* interviews plaats met een drietal beginnende docentencollectieven, die verschilden in opzet en doelstelling. Het is de vraag waar zij anno 2016 staan. Is het gelukt een stevige positie te verwerven in het culturele landschap? Zijn de aanpak of doelstellingen veranderd? Het gesprek met de oprichters van De Cultuurschool Rotterdam, het Muziekhuis Deventer en de Regionale Muziekschool 's-Hertogenbosch brengt verrassende resultaten naar voren.

Joost van Balkom, van de Regionale Muziekschool 's-Hertogenbosch, omschrijft het spanningsveld van een docentencollectief als volgt: 'De paradox zit in het individuele belang ten opzichte van het groepsbelang. Voor schaalvergroting moet je soms meer doen dan direct aan je eigen belang denken.' Twee jaar geleden worstelde hij met het gebrek aan ondernemerschap van de aangesloten docenten. Ook Arjen van El en Iris van de Kamp van het Muziekhuis Deventer zagen verschillen in ondernemersvaardigheden van docenten. Wil je als docent profiteren van de gezamenlijke marketing en huisvesting – de voornaamste redenen voor docenten om zich aan te sluiten bij een collectief – dan zul je ook moeten investeren in het collectief. Van El: 'Het is geen onwil bij docenten, maar mensen hebben het niet geleerd. We hebben ons gerealiseerd dat we samen met de achttien mensen, ieder met zijn eigen mogelijkheden en ambities, het gesprek aan moeten gaan. We voeren nu veel vaker het gesprek over hoe we met elkaar de krachten kunnen bundelen en nieuwe initiatieven kunnen lanceren.' Van Balkom: 'Het is de bedoeling dat alle docenten zich even betrokken voelen bij de school. Dit betekent veel praten met docenten en ze zelf de strategische doelen laten beschrijven.' Voor beide organisaties hebben relatieve buitenstaanders gewerkt als breekijzer in dit proces.

DE BLIK VAN BUITENSTAANDERS

Van Balkom is in zee gegaan met een heel nieuw bestuur. Waar het bestuur eerst bestond uit docenten, allemaal nauw betrokken bij de inhoud, is het nu geformeerd uit betrokken vrijwilligers uit andere werkvelden. 'Ik heb gewoon een profiel aangemaakt op social media en gevraagd wie er mee wil doen. Zo heb ik iemand gevonden uit de uitzendbranche die ook wel parallellen zag met ons als uitzendbureau voor muziek.' Van de Kamp heeft een vergelijkbaar verhaal: 'Naar ons gevoel hebben we de opstartfase gehad. We draaien nu drie seizoenen en hebben de organisatie opgebouwd: spullen verzameld, een groep vaste docenten, een goed netwerk in de stad met de bso, een zorginstelling en het azc bijvoorbeeld. Een aantal maanden geleden realiseerden we ons dat we alles weer eens goed moesten bekijken. We hebben naar mensen gezocht die onze aanpak kritisch tegen het licht kunnen houden, zoals een ondernemer, een financiële man en iemand met een coaching achtergrond. Zij kennen de stad en ons.'

VERANTWOORDELIJKHEID DELEN

Wat leverde die blik van buiten op? Vooral dat de oprichters niet meer alleen de kar moeten trekken. Alle docenten moeten de verantwoordelijkheid met elkaar delen en ook echt voelen. Van El: 'Uit de denksessie met acht betrokken buitenstaanders is naar voren gekomen dat wij zelf minder op de voorgrond moeten zijn, docenten actiever erbij moeten betrekken en iedereen als ondernemer zien.' Het Muziekhuis Deventer doet dat door het werk dat het opzetten van projecten met zich meebrengt meer onder elkaar te verdelen. Naast hun lespraktijk investeren docenten zo in andere taken en vaardigheden om projecten in de stad te realiseren. Een voorbeeld van zo'n project is de samenwerking met een zorggroep waarbij bestaande koorrepetities verplaatst worden naar verzorgingshuizen en leerlingen van het Muziekhuis als concertmaatje met ouderen op pad gaan naar een uitvoering.

In Den Bosch is niet langer ieder mailtje afkomstig van Van Balkom, maar ook van de bestuursleden die de docenten ondersteunen in het vernieuwingsproces. 'We zijn het bedrijfsplan samen met docenten aan het schrijven. We hadden een sessie waarin ze zelf de strategische doelen beschrijven en dat gaan we concretiseren in activiteiten. We gaan met schillen werken – stichting, docenten, klanten, leerlingen – en de wisselwerking daartussen beschrijven. Wie zijn wij als stichting? Wat verwacht je van de stichting? Dat moet duidelijk worden voor alle docenten. Wie zich aan het nieuwe bedrijfsplan committeert is welkom om mee te doen. We zijn een bedrijf, het gaat om de inkomsten van mensen. Daar moeten zij van doordrongen worden.' De gedeelde verantwoordelijkheid vraagt dus ook een meer zakelijke benadering van de initiatiefnemers van de collectieven.

WERKEN MET EEN MISSIE

In Deventer kwam ook een inhoudelijke aanbeveling naar voren. Van de Kamp: 'De adviesgroep zei: "Er liggen veel kansen in de stad. Jullie zijn wendbaar, flexibel en hebben veel ideeën." Tot nu toe was de kern van ons bedrijf facilitair. Als wij een sterkere positie willen in de stad, moeten we daar een scherpere missie bij formuleren. We gaan ons als dynamisch netwerk voor muziekonderwijs positioneren. Onze docenten vormen het hart van het netwerk. Wij moeten onszelf steeds de vraag stellen: wat kunnen we betekenen in de stad?'

Die maatschappelijke visie was al vanaf het begin de leidraad voor De Cultuurschool Rotterdam. Zij sprong in het gat van de mbo-scholen waarvoor nauwelijks cultureel aanbod is, terwijl deze leerlingen het grootste deel van de schoolbevolking uitmaken. En zij ziet dat het werkt. Simone den Haan vertelt: 'De verandering is dat we van losse workshops steeds meer gaan naar lessenlijnen van tien lessen. We constateren een groei van los naar vast aanbod: rond burgerschap, 21e-eeuwse vaardigheden en aanbod in de keuze-onderdelen. We zijn nu ook vaker partner in plaats van leverancier. Scholen laten ons meebeslissen over de kennis die nodig is.'

ONDERNEMERSVAARDIGHEDEN

Wat vraagt het van je om gesprekspartner te zijn in plaats van facilitator of leverancier van je docenten? Volgens Van Balkom moet je van alle markten thuis zijn en, zoals hij het noemt, werken als een nikkelen nelis. 'Om de markt te vergroten, moet je de wijk in gaan. Dat vergt andere vaardigheden. Met de burgerinitiatiefgeldten zit je gewoon in de buurthuizen. Zo hebben we een project gedaan met een senioren groep en een theatermaakster. Dit soort ontwikkelingen zijn logisch als je aan het ondernemen bent.' Van El: 'Docenten zijn ontzettend sterk op de inhoud gericht, vaak heel bescheiden en niet altijd overtuigd van hoe goed ze zijn. Marketing vinden ze ingewikkeld: hoe zet je jezelf in de markt? Wat kenmerkt jou als docent? Daar is collegiaal contact voor nodig. Het gaat ook over het leggen van verbindingen tussen je verschillende werkzaamheden, als docent maar ook als uitvoerend muzikant of organisator van concerten.'

Hoe komt het dat de docenten van De Cultuurschool in Rotterdam zo ondernemend zijn? Den Haan licht toe: 'Daar selecteren we op en daar trainen we op. We zien de docenten als gelijkwaardige partners. We willen elkaar scholen. Wij investeren in onze

VOLGENS VAN BALKOM
MOET JE VAN ALLE MARK-
TEN THUIS ZIJN EN, ZOALS
HIJ HET NOEMT, WERKEN
ALS EEN NIKKELEN NELIS

freelancers, maar we leren ook van hen. Docenten moeten willen investeren, de vibe daarvoor hebben, dan kunnen ze overleven in deze sector.' De Cultuurschool kan daarvoor meer differentiëren in de benodigde vaardigheden. Aan iedere poot van het bedrijf is een pool van docenten verbonden die vaardig zijn op dat gebied. Zowel als het gaat om vrije tijd, denk ook aan campings of festivals, als om onderwijs en dan met name mbo. Ook als het gaat om aanbod in de vrije tijd zonder tussenpartij; een groepje mensen met een vraag. Er zijn daarnaast docenten die in alle pools kunnen werken.

GESTAGE GROEI

Leveren deze vernieuwingen ook voldoende op in financiële zin? Twee jaar geleden is gekeken welke marktstrategie de docentencollectieven hanteren. Daar waar Deventer en Den Bosch zich toen nog richtten op marktpenetratie (de bestaande markt en een bestaand product) merk je dat ze nu meer opschuiven naar marktontwikkeling (een bestaand product maar een nieuwe markt) en diversificatie (een nieuwe markt en een nieuw product). De Cultuurschool in Rotterdam zat al sterk op diversificatie, maar nu ze de markt van het mbo heeft veroverd, doet ze ook meer aan productontwikkeling, met nieuwe producten voor de bestaande markt. Zoals de langere lessenserie die is gekoppeld aan burgerschap, die ze ook schriftelijk gaat vastleggen. En dat levert zeker iets op, zo ervaren de drie docentencollectieven. In Rotterdam kan Den Haan nu helemaal van De Cultuurschool leven, de ambitie van haar collega Smith is om dit op den duur ook voor elkaar te krijgen.

In Deventer is eveneens sprake van groei, maar willen de docenten toe naar een ander verdienmodel. Van de Kamp: 'We hebben nog steeds een model dat past bij werken met veel vrijwillige inzet en huren op anti-kraakbasis. We hebben de eerste drie jaar geen winst gemaakt, al het geld ging terug in het Muziekhuis. In onze beleving hebben we wel kapitaal opgebouwd: een naam in de stad, een mooie locatie, een sterke groep docenten en betekenisvol zijn voor leerlingen. Voor het nieuwe verdienmodel kiezen we er niet voor om de gemeente subsidie te vragen voor stenen. Dat zou ons te afhankelijk maken. Samen met een theaterschool en twee dansscholen hebben we een model ontwikkeld – Jonge Kunsten – waarmee de gemeente via programmafinanciering een grote groep kunstprofessionals in de stad kan ondersteunen. Dat betekent dat wij uit de markt halen wat er uit de markt te halen valt, maar financiering willen voor grotere sociaal-artistieke projecten. Jonge Kunsten ligt nu bij de gemeenteraad.'

In Den Bosch wordt er nog steeds voornamelijk op de huur verdiend. Daarnaast zijn de buitenschoolse projecten, waarvoor contracten worden gesloten met scholen, succesvol en kostendekkend, zoals *Les petites clarinettistes*. Nieuw is de samenwerking met een ander collectief, het Muziekcollectief Engelen, voor een blazersklas en het leveren van docenten.

VERBAASDE REACTIES

Er wordt door instellingen vaak met verbazing gereageerd dat deze docentencollectieven het redden. Den Haan: 'We doen niet aan subsidies, dus hebben ook geen relatie met de gemeente. Je merkt dat velen moeite hebben met het feit dat je geen gesubsidiëerde partij bent. Ik hoef geen jaarverslag in te leveren behalve een boekhoudkundig

VOOR HET NIEUWE
VERDIENMODEL KIEZEN
WE ER NIET VOOR OM DE
GEMEENTE SUBSIDIE TE
VRAGEN VOOR STENEN.
DAT ZOU ONS TE
AFHANKELIJK MAKEN

DE OVERHEID WIL GEEN
RECHTSZEKERHEID
SUBSIDIËREN, MAAR MET
HET KALE LESGELD DAT
JE VERDIENT, KUN JE JE
NIET VERZEKEREN

verslag. We zitten daarom ook in een andere markt dan het centrum voor de kunsten. Er is genoeg markt, er zijn genoeg mbo-leerlingen en als ook andere aanbieders zich daarop richten, is dat prima. Je kunt er niet genoeg instoppen. Het is nog steeds een doelgroep die het minst wordt gezien. Iedereen mag in de toekomst van de stad investeren.' Ook Van Balkom heeft te maken met verbaasde reacties dat hij zonder subsidies kan overleven. Zijn droom is zelfs – ook al is dat in muzikantenkringen *not done* – om winst te maken en om daarvan met zijn gezin op vakantie te kunnen naar Amerika. Hij blijft daarom strijden voor een goede inkomenspositie van docenten, dat zij boven de armoedegrens uitkomen. Van Balkom: 'De overheid wil geen rechtszekerheid subsidiëren, maar met het kale lesgeld dat je verdient, kun je je niet verzekeren.' De Regionale Muziekschool 's-Hertogenbosch wil dan ook een sociale pot creëren voor armlastige docenten. De effecten van de mogelijke nieuwe regelgeving rond zzp'ers is voelbaar voor de docentencollectieven. Den Haan: 'Het verdriedubbelt onze administratieve last. We moeten een ander soort contract met hen sluiten, omdat het volkomen duidelijk moet zijn dat zij zelf hun eigen werkwijze en tijden kiezen. Lastig is dat het voor beginnende freelancers moeilijker wordt gemaakt, juist de mensen die wij een kans willen bieden. Zij hebben niet opeens een heleboel opdrachtgevers, dat moet je opbouwen. Die kans krijgen ze nu niet.'

KANSEN EN TRENDS

Deze docentencollectieven blijken zich langzaam maar zeker stevig in de markt te zetten. De Regionale Muziekschool 's-Hertogenbosch en het Muziekhuis Deventer kenden een wat klassieke aanpak, met alleen muzieklessen, en ze waren facilitator van ruimtes en van marketing. Ze ontwikkelen zich nu ook als organisaties die inspelen op maatschappelijke vraagstukken zoals participatie van wijkbewoners, de inclusie van vluchtelingen of zorgbehoevende ouderen. Met name het Muziekhuis heeft zich sterk ontwikkeld op dat punt en kijkt nu ook naar andere disciplines dan muziek. De Cultuurschool Rotterdam profileerde zich al het sterkst als maatschappelijke onderneming en ziet dat verzilverd in de rol van gesprekspartner van het onderwijs. Zij loopt nu weer voorop met het delen van kennis tussen docenten.

De trends die deze collectieven signaleren zijn: het omvallen van de grotere kunstorganisaties, de behoefte aan flexibiliteit bij partners in de stad, meer interdisciplinair werken en een aantrekkelijke markt. Alle drie spelen ze daarop in vanuit hun maatschappelijke bevlogenheid.

De Cultuurschool Rotterdam: <http://decultuurschool.nl/>

Muziekhuis Deventer: <http://www.muzeikhuisdeventer.nl/>

Regionale Muziekschool 's-Hertogenbosch: <http://muziekschoolshertogenbosch.nl/>