

Cultureel ondernemerschap in de theaterwereld

Een CMV'er als cultureel ondernemer in de kleine theaterwereld



Pauline Luinstra
Voorburg, juni 2004

Culturele Maatschappelijke Vorming

Cultureel ondernemerschap in de theaterwereld

Een CMV'er als cultureel ondernemer in de kleine theaterwereld

Pauline Luinstra
Voorburg, juni 2004

Culturele Maatschappelijke Vorming

Voorwoord

*Het vak van cultureel ondernemer
is in het theater tamelijk nieuw,
maar het is een serieuze optie.
Dhr. H. Janssen*

Het krantenartikel *‘Theatergezelschappen kunnen geen artistiek leider vinden. Wie wil er nou naar Eindhoven?’* heeft mij aan het denken gezet over het onderwerp van deze scriptie.¹ Bij deze keuze speelde mijn interesse voor de theaterwereld natuurlijk ook mee. Daarom heb ik in deze scriptie ervoor gekozen te onderzoeken op welke manieren een CMV’er als cultureel ondernemer waardevol kan zijn in de theaterwereld. In de inleiding zal ik mijn keuze van het onderwerp nader toelichten.

In mijn scriptie worden een drietal schema’s en een bijlage weergegeven, die ik moest scannen of kopiëren. Bij het digitaal aanleveren van mijn scriptie zal ik deze schema’s en bijlage verwijderen vanwege de hoeveelheid KB die ik anders meestuur. Ik zal dit op de plaatsen waar de schema’s en bijlage horen te staan aangeven.

Tijdens het maken van deze scriptie heb ik regelmatig hulp en medewerking gekregen van meerdere personen. Ik wil daarom in dit voorwoord de gelegenheid nemen om deze mensen te bedanken. Allereerst wil ik mijn zusje Renske bedanken. Zij heeft mij tijdens de verschillende fases van deze scriptie steeds geholpen. Speciale dank gaat uit naar mijn ouders, die mijn studie mogelijk hebben gemaakt en mijn moeder, die mij heeft geholpen met de Nederlandse schrijfvaardigheid.

Daarnaast wil ik mijn vriendinnen bedanken voor hun geduld en het luisteren, als ik over mijn scriptie aan het praten was. Ook mijn medestudenten en vriendinnen van deze opleiding, Mirella, Nathalie en Liza, wil ik bedanken voor de gezellige jaren.

Last but not least wil ik mijn scriptiebegeleider Ad Henneveld bedanken voor zijn tijd, feedback en advies. De andere docenten van de opleiding Culturele Maatschappelijke Vorming wil ik bedanken voor de afgelopen vier jaar.

Op omslag van deze scriptie is een afbeelding te zien van het ‘Orpheum Theatre’ in Los Angeles. De foto is gemaakt door Robert Berger van Berger/Conser Architectural Photography.

Ik ben erg trots op het resultaat van deze scriptie en hoop daarom dat u het met plezier en aandacht zult lezen!

Pauline Luinstra
Voorburg, juni 2004

¹ Janssen 2003

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	
	1.1. Het onderwerp	Blz. 05
	1.2. De vraagstelling en deelvragen	Blz. 05
	1.3. De aanpak en opbouw	Blz. 06
	1.4. Tot slot	Blz. 07
Hoofdstuk 2	Cultureel ondernemerschap	
	Inleiding	Blz. 08
	2.1. Ondernemen en cultureel: wat is dat eigenlijk?	Blz. 08
	2.2. Een historische terugblik van de ondernemer	Blz. 09
	2.3. Waarom cultureel ondernemerschap?	Blz. 10
	2.4. Definiëring begrip cultureel ondernemerschap	Blz. 11
	2.5. Eigenschappen en vaardigheden van een cultureel ondernemer	Blz. 12
	2.6. Hoe gaat een cultureel ondernemer te werk?	Blz. 13
	2.7. Tot slot	Blz. 16
Hoofdstuk 3	De kleine theaterwereld	
	Inleiding	Blz. 17
	3.1. Verschil in theaters	Blz. 17
	3.2. Onderscheid profit en non-profit	Blz. 18
	3.3. Voorbeelden van kleine theaters	Blz. 18
	3.4. Kwaliteit(sverlies) door cultureel ondernemerschap	Blz. 20
	3.5. Projecten met cultureel ondernemerschap in theaters	Blz. 21
	3.6. Deelname aan het theater	Blz. 23
	3.7. De economie van theaters	Blz. 24
	3.8. Tot slot	Blz. 25
Hoofdstuk 4	Culturele Maatschappelijke Vorming	
	Inleiding	Blz. 27
	4.1. Het werkveld van de CMV'er	Blz. 27
	4.2. De CMV'er in de theaterwereld	Blz. 28
	4.3. De CMV'er als cultureel ondernemer	Blz. 29
	4.4. CMV competenties, die relevant zijn voor cultureel ondernemerschap	Blz. 32
	4.5. Tot slot	Blz. 33
Hoofdstuk 5	Conclusies	
	Inleiding	Blz. 35
	5.1. Nabeschouwing	Blz. 35
	5.2. De deelvragen en vraagstelling	Blz. 36
	5.3. Aanbevelingen	Blz. 38
	5.4. De competentiekaart van een CMV'er als cultureel ondernemer	Blz. 39
	5.5. Aanzet tot vervolgonderzoek	Blz. 40
	5.6. Tot slot	Blz. 41
	Literatuurlijst	Blz. 42
	Bijlage	Blz. 44

Inleiding

*De 'koperen kees' is het vierkante,
koperen plaatje midden op het toneel
dat als richtpunt gebruikt wordt voor
theatertechnici, toneel spelers en dansers.*

1.1. Het onderwerp.

Tijdens mijn opleiding Culturele Maatschappelijke Vorming (CMV) ben ik er achter gekomen dat ik in de kunst en cultuursector wil werken. Met name de zakelijke kant hierin spreekt mij erg aan: het organiseren, uitzoeken en regelen. Ik kreeg al vrij snel interesse in de museumwereld en de theaterwereld. Tijdens mijn tweedejaars stage in het Dario Fo college kreeg ik de gelegenheid om kennis te maken met hun theaterschool 'Koperen Kees'. Ik mocht de docenten meehelpen om theatervoorstellingen te organiseren. Doordat de theaterschool voor het Dario Fo college maar een klein onderdeel is, heb ik van de theaterwereld maar een klein stukje meegekregen. Daarnaast kreeg ik tijdens deze stage ook andere opdrachten waardoor ik mij niet helemaal kon verdiepen in de theaterschool 'Koperen Kees'. Mijn kennis in de theaterwereld vind ik hierdoor niet voldoende en wil ik graag uitbreiden. Mijn derdejaars stage heb ik doorgebracht in het Rijksmuseum voor Volkenkunde in Leiden. Door dit museum heb ik een goed beeld gekregen van de museumwereld en heb ik heel erg veel geleerd over de werkzaamheden in een museum. In dit museum ben ik ook nog werkzaam als juniormedewerkster communicatie. Ik leer iedere werkdag weer nieuwe dingen en krijg ook steeds meer taken en verantwoordelijkheden.

Omdat ik mij nog steeds ontwikkel in de museumwereld, heb ik er voor gekozen om als scriptie onderwerp te kiezen voor de theaterwereld. Zoals ik al schreef wil ik mijn kennis over de theaterwereld uitbreiden. Ik zie deze scriptie dus als een kans om mij te verdiepen in de theaterwereld. Daarnaast vind ik het belangrijk om mij breed te oriënteren over het CMV-werkveld. In mijn toekomst kan ik hierdoor werkzaamheden zoeken, die aansluiten bij de museumwereld of bij de theaterwereld. Ik maak mijzelf niet afhankelijk van één terrein en laat zien dat ik open sta voor meerdere gebieden.

Voor mijn scriptie heb ik het onderwerp '*Cultureel ondernemerschap in de kleine theaterwereld*' gekozen. Ik heb hiervoor gekozen naar aanleiding van een krantenartikel in de kunstbijlagen van de Volkskrant op donderdag 18 september 2003. In het artikel wordt beschreven, hoe moeilijk het tegenwoordig is om een artistiek leider te vinden en dat een theater wellicht beter op zoek kan gaan naar een cultureel ondernemer.

Omdat cultureel ondernemerschap een tamelijk nieuw begrip is in de theaterwereld lijkt het mij erg interessant om dit te onderzoeken. Er is nog niet veel geschreven over dit begrip en het wordt nog vaak vergeleken met ondernemerschap in de economische sector.

Uit het artikel blijkt dat het ook een serieuze optie is om meer met cultureel ondernemers te gaan werken in de theaters. Ik zal daarom door middel van deze scriptie proberen na te gaan of de competenties van een CMV'er aansluiten bij de taken een cultureel ondernemer die werkzaam is in een theater.

1.2. De vraagstelling en deelvragen.

Om dit alles samen te brengen ben ik gekomen tot de volgende vraagstelling:

Op welke manieren kan een CMV'er als cultureel ondernemer waardevol zijn in de kleine theaterwereld?

Deze vraagstelling heeft betrekking op het beroep van een CMV'er. Het is de bedoeling dat ik na het beantwoorden van deze vraagstelling met iets nieuws of iets bruikbaars kom, wat ik in mijn carrière

als CMV'er mee kan nemen. Ik heb het onderwerp afgebakend door mij te richten op een gedeelte van de theaterwereld, namelijk de kleine theaterwereld.

De deelvragen, die ik hierbij wil beantwoorden zijn:

- Wat is cultureel ondernemerschap?
- Wat voor of welke theaters zijn relevant voor een cultureel ondernemer?
- Welke taken kan een CMV'er als cultureel ondernemer vervullen binnen een theater?
- In hoeverre vind ik dat de taken van een cultureel ondernemer aansluiten bij de competenties van een CMV'er?

Helemaal in het begin van de scriptie is het belangrijk om het begrip cultureel ondernemerschap te beschrijven, zodat de lezer weet wat dit begrip inhoudt.

In de theaterwereld zijn grote en kleine theaters. Ik zal mij in deze scriptie vooral richten op de kleinere theaters, omdat de CMV'er daar de meeste mogelijkheden en affiniteit mee heeft. In mijn scriptie zal ik een aantal voorbeelden van deze theaters geven. Misschien zijn er zelfs al een aantal projecten met cultureel ondernemers in deze theaters die ik kan onderzoeken voor in mijn scriptie. Hierbij denk ik aan positieve en negatieve voorbeelden, zodat ik goed kan zien wat wel werkt en wat niet.

Daarnaast zal ik ook onderzoeken welke taken een cultureel ondernemer dan heeft als hij in een theater werkt. Hierin zal ik mijn eigen mening geven in welke mate ik de taken bij een CMV'er vind passen en mogelijke voorstellen doen die aansluiten bij de competenties van een CMV'er. Daaruit kan blijken of, naar mijn mening, een CMV'er over deze competenties beschikt en deze taken waar kan maken als hij als cultureel ondernemer aan het werk gaat in een theater.

1.3. De aanpak en opbouw.

Na het formuleren van de vraagstelling en deelvragen, ben ik op zoek gegaan naar informatie. Hiervoor ben ik gaan zoeken in boeken, tijdschriften, kranten en op het internet. Toen ik voldoende informatie had verzameld om een begin te maken met de scriptie ben ik een hoofdstuk indeling gaan maken. Voor het beantwoorden van de vraagstelling heb ik ervoor gekozen om de drie belangrijkste begrippen uit mijn vraagstelling (cultureel ondernemerschap, de kleine theaterwereld en Culturele Maatschappelijke Vorming) uit te werken. De gevonden informatie heb ik in deze hoofdstukken ondergebracht. Op deze manier kwamen de paragrafen in elk hoofdstuk vanzelf tot stand.

Regelmatig heb ik terug gekeken naar mijn vraagstelling en deelvragen om te kijken of ik op de goede weg bleef. Hierdoor kon ik informatie die niet van toepassing was op de vraagstelling verwijderen en bruikbare informatie uitwerken. Naar mate ik mij steeds meer ging verdiepen in het onderwerp kon ik gericht gaan zoeken. Ik ben informatie gaan zoeken in de Boekmanstichting in Amsterdam (studiecentrum voor kunst, cultuur en beleid) en studiecentrum cultuurnetwerk in Utrecht. Daarnaast heb ik bij verschillende mensen aangegeven waar mijn scriptie over gaat. Hierdoor brachten zij mij ook regelmatig op ideeën of wisten zij waar ik informatie vandaan kon halen.

Elk hoofdstuk begint met een citaat. Alle citaten zijn weer terug te vinden in de tekst van het hoofdstuk. Het zijn dus citaten die belangrijk zijn in deze scriptie. De opbouw van elk hoofdstuk is hetzelfde: aan het begin een korte inleiding over het hoofdstuk en de gebruikte bronnen en als afsluiting een slot waarin alles kort samengevat wordt.

In hoofdstuk 2 begin ik met het omschrijven van de begrippen 'ondernemen' en 'cultuur'. Hierna geef ik in het kort de geschiedenis weer over ondernemen. Na deze twee paragrafen ga ik over op het cultureel ondernemerschap. Eerst geef ik aan wat de aanleiding voor dit begrip is om vervolgens in de volgende paragraaf tot een definitie te komen. In de laatste paragrafen was het van belang om het begrip uit te werken. Ik heb daarom de eigenschappen, de vaardigheden en de werkwijze van een cultureel ondernemer beschreven.

In hoofdstuk 3 beschrijf ik de kleine theaterwereld en geef ik voorbeelden van kleine theaters. Vervolgens zal ik het begrip cultureel ondernemerschap hieraan koppelen en kijken naar de gevolgen voor de kwaliteit in de theaters. Als voorbeeld zal ik een aantal projecten met cultureel ondernemerschap in dit hoofdstuk weergeven. En in de laatste paragrafen zal ik de definitie van cultureel ondernemerschap koppelen aan de theaterwereld.

In hoofdstuk 4 werk ik het laatste begrip uit, namelijk Culturele Maatschappelijke Vorming. Het werkveld van een CMV'er wordt omschreven, de CMV'er wordt gekoppeld aan het begrip cultureel ondernemerschap en de kleine theaterwereld. Daarna zal ik analyseren welke competenties van een CMV'er relevant zijn bij het cultureel ondernemen.

In het laatste hoofdstuk 'Conclusie' zal ik, na mijn nabeschoouwing, mijn vraagstelling en deelvragen beantwoorden. Daarnaast zal ik een aantal aanbevelingen geven over een CMV'er als cultureel ondernemer in de kleine theaterwereld. Eén van deze aanbevelingen zal ik in een aparte paragraaf verder uitwerken. Ik zal in dit hoofdstuk eindigen met een aanzet tot vervolgonderzoek.

1.4. Tot slot.

In deze inleiding heb ik de aanleiding voor dit onderwerp weergegeven, namelijk het vergroten van mijn kennis van de theaterwereld. Vervolgens licht ik mijn keuze en het onderwerp toe. Daarna geef ik de vraagstelling en de deelvragen weer en hierbij geef ik een toelichting. Ik sluit de inleiding af met de wijze van aanpak en de uitleg van de opbouw.

Voordat u gaat beginnen aan het tweede hoofdstuk wil ik nog twee dingen melden. Voor de leesbaarheid van de tekst heb ik ervoor gekozen om de mannelijke vorm te kiezen. Uiteraard wordt er ook 'zij' mee bedoeld. De term Culturele Maatschappelijke Vorming zal ik, net zoals in deze inleiding en het voorwoord, bijna altijd afkorten met CMV.

Cultureel ondernemerschap

*‘Oogmerk is het beste populair te maken
en het populaire beter.
Cultureel ondernemerschap is dan ook een middel,
en geen op zichzelf staand doel’.*
Dr. F. van der Ploeg

Inleiding.

In dit hoofdstuk zal ik omschrijven wat het begrip cultureel ondernemerschap betekent en inhoudt. Eerst zal ik de betekenis van de begrippen ‘cultureel’ en ‘ondernemen’ beschrijven. Na de paragrafen over de historie van het ondernemerschap en het waarom van cultureel ondernemerschap wil ik komen bij de definitie van cultureel ondernemerschap. Vervolgens zal ik dit begrip uitwerken in de laatste twee paragrafen. Na het lezen van dit hoofdstuk kan er een duidelijk beeld gevormd worden van cultureel ondernemerschap in het algemeen. De informatie die hieronder te lezen is heb ik verkregen door het raadplegen van diverse bronnen, zowel uit boeken, van internet en uit beleidsdocumenten.

2.1. Ondernemen en cultureel: wat is dat eigenlijk?

‘Ondernemen’ betekent letterlijk: iets doen. Dat *doen* is doelgericht, namelijk op het maken van *winst*. Het verkopen van een product lukt alleen als er klanten zijn die belangstelling hebben voor wat jij aanbiedt en bereid zijn de prijs te betalen die jij vraagt. Ondernemen veronderstelt dus dat de doelen van de onderneming en die van de klant met elkaar te verenigen zijn. De ondernemer weet van tevoren niet of hij het doel gaat bereiken. Hij moet daarom risico’s nemen.

Organisaties die niet naar winst streven kun je ook ondernemend noemen. De ondernemers in deze organisaties tonen initiatief en accepteren risico’s. Deze ondernemers zijn op zoek naar nieuwe doelgroepen om te bereiken. Deze nieuwe doelgroepen zijn voor hen de winst die ze maken.

Organisaties waarin cultureel ondernemers actief zijn kunnen werken met geld van de overheid. Zij mogen geen risico lopen, dus niet gokken met het geld van de overheid en de doelen van de overheid nastreven. Daarnaast moeten zij wel ondernemend opereren en soms gaat dit mis. Doordat het soms mis gaat hoeft dit niet te betekenen dat deze organisaties helemaal niet meer mogen ondernemen. Zij mogen wel ondernemend te werk gaan, mits ze zorgvuldig te werk gaan. Ze moeten niet onverantwoord omspringen met geld van een ander. Ondernemende mensen streven naar effectieve (=doeltreffende) en efficiënte (=goedkope) werkwijzen. Risico’s worden daarom van tevoren ingeschat en geminimaliseerd en de besluiten worden volgens de regels genomen.²

Ik vergelijk het begrip ondernemen vaak met het begrip managen. Weggeman e.a. hebben mij laten zien dat er echter een verschil is tussen deze twee begrippen. Voor deze scriptie vind ik het belangrijk om aandacht te besteden aan dit verschil. In de volgende tabel geef ik de verschillen zoals Weggeman e.a. ze weergeven aan.³

Ondernemen	Managen
Vernieuwen	Verbeteren
Durven	Weten
Voorgaan	Overtuigen
Extern gericht	Intern gericht
Integrale visie	Sturing
Doelen	Strategie
Kansen en bedreigingen	Sterke en zwakke punten
Vaag en onzeker	Precies meetbaar
Effectiviteits-risico’s	Efficiëntie-risico’s

² Schermer 2001

³ Weggeman e.a. 1992

Cultureel is een heel breed begrip. Met iets cultureels ondernemen wordt bedoeld dat je iets gaat doen met betrekking tot cultuur. In beperkte zin wordt er meestal kunsten mee bedoeld. Kunst omvat een veelheid van disciplines waaronder muziek, beeldende kunst, theater, dans, literatuur, foto, film en nieuwe media. Cultuur is veel breder dan kunst. Alles wat door de mens gedacht, gemaakt en gedaan wordt zie ik als cultuur. Het is een levensstijl van de samenleving. Je kan hierin onderscheid maken tussen het verleden en het heden. De cultuur van het verleden wordt cultureel erfgoed genoemd. De samenleving vindt het belangrijk dat deze worden behouden. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: gebouwen, voorwerpen, oudheidskamers en universiteiten, foto's en films en originele documenten in archieven. Verder kan er bij cultuur een onderscheid gemaakt worden in de massacultuur of de verfijnde vormen van cultuur.

2.2. Een historische terugblik van de ondernemer.

Ondernemen is een begrip dat al een tijd bestaat. Er werden alleen verschillende definities gegeven aan ondernemerschap. Deze verschillende omschrijvingen zijn nog steeds terug te vinden in de ondernemer van deze tijd. Ze zijn daarom onmisbaar als achtergrond voor de omschrijving van een cultureel ondernemer. Van Praag geeft, in haar boek, via een historisch perspectief de verschillende definities duidelijk weer.

Richard Cantillon (1680-1734) heeft het woord 'entrepreneur' geïntroduceerd. Entrepreneur is een Frans woord en de letterlijke vertaling hiervan is ondernemer. Hij ziet de entrepreneur als iemand die een grote bijdrage levert aan de maatschappij. De Griekse filosoof Aristoteles (384-323 voor Chr.) bracht de ondernemer op een negatieve manier. Zijn visie was: als iemand winst maakte moest dit wel ten koste gaan van de ander. Cantillon maakte een einde aan deze gedachten. Hij ziet de ondernemer als iemand die evenwicht brengt tussen vraag en aanbod. De ondernemer koopt goederen op een bepaald moment en verkoopt ze weer op een ander moment en plaats. De ondernemer is dus een risicodragers.

De klassieke econoom Jean-Baptiste Say (1767-1832) en de vroeg-neoklassieke econoom Alfred Marshall (1842-1924) zien de ondernemer als manager van de onderneming. De manager draagt het ondernemingsrisico. Hij is verantwoordelijk voor de betaling van de bedragen en wat er overblijft is van de ondernemer. Jean-Baptiste geeft aan de ondernemer ook nog een coördinerende rol. Marshalls ondernemer levert innovaties en vooruitgang op.

Er is dus verschil tussen de ondernemers van Say en Marshall en die van Cantillon, wat betreft de kwaliteiten die ze in huis moeten hebben. Naast het nemen van risico moet de ondernemer verstand hebben van de wereld, het bedrijfsleven, zijn beroep (Say). Hij moet intelligent zijn, eigen geld en algemene vaardigheden hebben (Marshall).

Joseph Schumpeter (1883-1950) ziet de ondernemer als iemand die verantwoordelijk is voor innovaties, voor het introduceren van 'nieuwe combinaties'. Dit kan bestaan uit de introductie van nieuw goed of een nieuwe dienst, een nieuwe productiemethode, het openen van een nieuwe markt etc. Deze voortdurende innovatie verandert steeds dingen waardoor er nooit evenwicht is. Een belangrijk verschil met de ondernemer van Cantillon, die wel evenwicht brengt. Schumpeter wijst niet iemand in een organisatie aan die de ondernemer moet zijn. Een ondernemer is iemand die nieuwe combinaties introduceert, vanuit welke positie dan ook.

Frank Knight (1885-1972) maakte een onderscheid tussen risico en onzekerheid. Risico's zijn in te schatten en onzekerheden niet. De ondernemer draagt de risico's en neemt de beslissingen over onzekere zaken. De ondernemer heeft hiervoor bepaalde ondernemerscapaciteiten nodig, geluk hebben en geloven in zijn eigen geluk.⁴

In paragraaf 2.1. en deze paragraaf hebben we een beeld kunnen vormen van het begrip 'ondernemen'. In de volgende paragrafen wil ik cultureel ondernemerschap beschrijven en kunnen we zien in hoeverre dit begrip 'ondernemer' er in terug komt.

⁴ Praag 1997

2.3. Waarom cultureel ondernemerschap?

De groeiende aandacht voor cultureel ondernemerschap is niet zomaar ontstaan. Er zijn verschillende ontwikkelingen in de maatschappij gaande die naar een andere manier van werken vragen in de culturele sector. In deze paragraaf wil ik een aantal ontwikkelingen beschrijven die geleid hebben naar cultureel ondernemerschap.

Het culturele aanbod groeit de laatste jaren vrij snel. Het publiek heeft, mede door de media en de elektronica, vele culturele alternatieven tot zijn beschikking. Voor de klanten is het vaak moeilijk bij te houden wat er allemaal te zien en te doen is in de culturele sector. Een cultureel product verkoopt zichzelf heel moeilijk of niet meer. De vraag naar de specifieke invloed op het culturele product, van vergaande specialisering tot het voortdurend aanpassen van de inhoud en het enthousiast maken van het publiek, is nog niet beantwoord. Er moeten verschillende instrumenten ontwikkeld en gebruikt worden om klanten enthousiast te maken voor een bepaald product. Er komen ook steeds meer verschillende publieksgroepen bij zoals gespecialiseerde publieksgroepen, groepen die in cultureel opzicht nog nauwelijks participeren en groepen die zich vooral richten op amusement. Dit vraagt om marketinggevoelig management. Ook spelen er beperkte financiële mogelijkheden van de overheid een rol bij het zoeken naar nieuwe financiële managementtechnieken. Over de rol van de overheid kom ik later in deze paragraaf terug.

Technologische veranderingen hebben onder andere gezorgd voor schaalvergroting in de verspreiding van cultuur en informatie-explosie. Door de nieuwe technologie zoals nieuwe mediakanalen verdwijnt het overzicht. Hierdoor is er weinig zicht op de gevolgen van de productie en spreiding van cultuuruitingen.⁵ Op internet kan bijvoorbeeld iedereen informatie vinden over verschillende onderwerpen. Het kan dus zijn dat mensen op internet juist wel interesses hebben voor verschillende cultuuruitingen en hier informatie over zoeken. Doordat je dit niet of nauwelijks kan meten is er weinig overzicht van de verspreiding van deze cultuuruiting.

In het subsidiestelsel bepaalt de overheid de uitgangspunten van het cultuurbeleid. Alle culturele instellingen die aanspraak willen maken op subsidie moeten zich naar deze uitgangspunten voegen. Aan het eind van een bepaalde periode moeten zij ook verantwoording afleggen over de uitgaven van deze subsidies. Van der Ploeg (Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen 2001-2004) was van mening dat de cultuursector erg afhankelijk werd van subsidies. Hierdoor raakte de cultuursector steeds meer in zichzelf gekeerd en werden er geen innovatieve projecten ontwikkeld. Hij wilde daarom af van deze manier van subsidieverzoeken. Cultuurmakers kregen de opdracht om zelf manieren te ontdekken om zichzelf te onderhouden. Hierbij moet de subsidie gezien worden als een toeslag om de gaten in de begroting op te vullen.⁶

Daarnaast hebben culturele instellingen door het subsidiebeleid weinig vrijheid om hun eigen doelstellingen te formuleren. Bij de instellingen leeft daarom de wens om minder afhankelijk te zijn van de overheid bij het kiezen van eigen doelstellingen en genereren van eigen inkomsten.

Voor de culturele instellingen is het daarom een kans om op een andere manier te werk te gaan zodat zij hun eigen doelstellingen kunnen formuleren. Hiervoor moet de overheid wel meewerken. De overheid moet deze instellingen namelijk de ruimte geven om eigen inkomsten te genereren.⁷

Het marketing denken in de cultuursector is nu algemeen geworden. Aangezien de kans op terugkeer naar een grotere rol van de overheid uiterst klein lijkt heeft de overheid twee eisen. Het efficiënter en effectiever worden van de organisaties. Organisaties moeten vernieuwen, ondernemend worden: nieuwe wegen zoeken en kansen benutten.⁸

Hierbij moet niet gedacht worden aan allemaal ondernemingen of commerciële bedrijven. In de bestaande cultuursector wordt juist gebruik gemaakt van het ondernemerschap als middel. De werknemers worden cultureel ondernemers doordat zij op een innovatieve wijze in de organisatie werkzaam zijn. Ik ben van mening dat niet alleen de zakelijk leider of de marketing en PR

⁵ Hagoort 1995

⁶ Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004

⁷ Stichting Kunst & zaken e.a. 2001

⁸ Schermer 2001

medewerkers culturele ondernemers zijn. Alle medewerkers van de organisatie moeten op cultureel ondernemerschap gericht zijn. Mijn mening sluit aan bij de omschrijving die de econoom Schumpeter in paragraaf 2.2. geeft aan de ondernemer.

Door deze ontwikkelingen staan de verantwoordelijkheden van een kunstmanager onder druk. De vaardigheden van de kunstmanager moeten veranderen. Een kunstmanager kan de kans benutten om zich in de praktijk te ontwikkelen als een cultureel ondernemer. In de volgende paragrafen wil ik daarom beschrijven wat cultureel ondernemerschap precies inhoudt.

2.4. Definiëring begrip cultureel ondernemerschap.

In de literatuur, die ik gelezen heb, ben ik verschillende synoniemen van een cultureel ondernemer tegen gekomen. Zakelijk leider, cultureel leiderschap, entrepreneurship, cultuurmanager, creatieve ondernemers en ondernemerschap in de culturele sector, zijn er een aantal.

Een aantal personen hebben in de literatuur een beschrijving gegeven van cultureel ondernemerschap. Van deze personen zal ik kort weergeven wat zij onder cultureel ondernemerschap verstaan om zo tot een definitie te komen.

Ik wil beginnen bij Giep Hagoort, die in 1995 een tweede druk liet verschijnen van het boek cultureel ondernemerschap. Hagoort maakt in het boek duidelijk, dat een kunstmanager de kans kan benutten zich te ontwikkelen tot een cultureel ondernemer. Dat er een verschil is tussen ondernemen en managen heb ik in paragraaf 2.1 al laten zien. Kunstmanagement dat voor een geheel aan kennis en inzicht omtrent de organisatie van kunst en cultuur staat is, volgens Hagoort, té technisch, té rationeel, té vormelijk om als leidinggevend beginsel in de cultuur dienst te doen. Een cultureel ondernemer stelt de veelvormige cultuur centraal, als het oriënteringspunt voor het dagelijks handelen. Ook staat cultureel ondernemerschap voor persoonlijke betrokkenheid, dat nodig is om onder zeer moeilijke omstandigheden de continuïteit van de culturele bedrijfsvoering te kunnen handhaven. Deze betrokkenheid kan het niet stellen zonder een intense interesse in de geschiedenis van de cultuur en zonder een grote nieuwsgierigheid naar de kunstzinnige schatten van de 21^{ste} eeuw.⁹

In de periode dat dr. F. van der Ploeg de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen was, is de term cultureel ondernemerschap naar voren gekomen. Maar wat betekent cultureel ondernemerschap voor hem eigenlijk?

Hij omschrijft cultureel ondernemerschap als een houding, die erop gericht is om zoveel mogelijk kunstzinnige, artistiekcultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen.¹⁰ Geradts verheldert de vijf begrippen van deze omschrijving.

- Kunstzinnige/artistieke: inhoud en vorm van goede kwaliteit.
- Zakelijk: financieel en bedrijfsmatig op een acceptabel niveau.
- Maatschappelijk: met een voldoende bereik of impact.
- Rendement: het resultaat ten opzichte van de inspanning is de moeite waard/ kent een gunstige verhouding.¹¹

De cultureel ondernemer die van der Ploeg voor ogen heeft bevindt zich op het spanningsveld tussen enerzijds artistieke ambities en anderzijds verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren. Culturele ondernemers vormen een scharnier tussen aanbod en publiek, waarmee ook deuren geopend kunnen worden naar nieuwe publieksgroepen. Bijvoorbeeld door goede en succesrijke voorstellingen niet te stoppen voordat de publieke belangstelling op het hoogtepunt is. Met ondernemerschap bedoelt hij: creativiteit, inventiviteit, durf en risico. En hij noemt hem cultureel omdat hij bijdraagt aan de verbetering van het culturele leefklimaat.¹²

⁹ Hagoort 1995

¹⁰ Cultuur als confrontatie. Een ondernemende cultuur 2000

¹¹ Geradts 2000

¹² Cultuur als confrontatie. Een ondernemende cultuur 2000

In de uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004 sluit van der Ploeg aan bij de betekenis, die de econoom Schumpeter eraan gaf (zie paragraaf 2.2). Cultureel ondernemerschap omschrijft hij hier als iemand die iets nieuws wil maken, of iets op een nieuwe manier wil doen, routines doorbreekt. De vernieuwing is geen doel op zichzelf, maar een middel om verbindingen te leggen met andere publieksgroepen, met andere disciplines of andere subculturen.¹³

Ondernemerschap wekt bij de meeste instellingen de indruk dat zij zakelijker, flexibeler en zich meer met publiciteit bezig moeten houden. De economen Arjo Klamer en Olav Velthuis (werkzaam bij de vakgroep Kunst en Cultuurwetenschappen van de Erasmus Universiteit) geven een beschrijving aan het begrip cultureel ondernemerschap dat zich meer buiten de markt manifesteert. Cultureel ondernemerschap is het om mensen die anders weinig tijd over hebben voor de kunsten, zodanig bij een kunstinstelling te betrekken, dat ze er wel wat aan tijd, aandacht en geld voor over hebben.¹⁴

Een cultureel ondernemer heeft te maken met zakelijke doelstellingen en artistieke doelstellingen. Deze twee doelstellingen moeten naast elkaar blijven staan. De ene doelstelling moet niet boven de andere doelstelling uitkomen. Een cultureel ondernemer moet daarom een balans weten te vinden tussen de artistieke doelstellingen en de zakelijke doelstellingen. In het volgende schema is dit weergegeven.¹⁵

(Schema 1: balans artistieke en zakelijke doelstellingen)

Na lezen van de literatuur en het schrijven van de voorafgaande paragrafen wil ik cultureel ondernemerschap als volgt omschrijven:

Cultureel ondernemerschap is het ontwikkelen van het culturele leefklimaat op een effectieve en innovatieve manier, waarbij meer publiek benaderd wordt en nieuwe doelgroepen worden geworven door middel van een efficiënte werkwijze. Daarnaast gaat de cultureel ondernemer zo te werk dat hij zich niet afhankelijk maakt van overheids subsidies, maar op een creatieve manier andere inkomsten bronnen ontdekt en gebruikt.

Aan de hand van deze definitie zal ik de vraagstelling van deze scriptie beantwoorden.

2.5. Eigenschappen en vaardigheden van een cultureel ondernemer.

Een cultureel ondernemer heeft een aantal eigenschappen en vaardigheden die overeenkomen met een ondernemer. Er zijn echter ook eigenschappen en vaardigheden die een ondernemer wel heeft maar die niet van toepassing zijn op een cultureel ondernemer. Het is daarom belangrijk om de eigenschappen en vaardigheden van een cultureel ondernemer te beschrijven.

Uit de meeste literatuur heb ik de eigenschap ‘durft risico’s te nemen’ gehaald. De verschillende schrijvers benoemen het ook als moed, lef of durf. Ik zie dit daarom als een van de belangrijkste eigenschappen voor een cultureel ondernemer. Als een cultureel ondernemer de risico’s goed inschat en de juiste beslissingen neemt, zal hij zijn doel wel bereiken. Met het risico nemen wordt dus niet bedoeld het roekeloos nemen van ieder risico. De cultureel ondernemer is resultaatgericht en neemt verantwoording voor beslissingen. Daarnaast moet hij ook over doorzettingsvermogen beschikken om het doel te bereiken.

Doordat de ondernemer innovatief moet zijn binnen de organisatie, is hij creatief en een vernieuwer. Hij moet namelijk iets nieuws bedenken, nieuwe markten zoeken dus nieuwe wegen ingaan. Omdat hij nieuwe markten zoekt werkt hij vraaggericht en zet hij de vraag om in een aanbod. Hiervoor moet iedere ondernemer kennis hebben over het product dat hij levert. De cultureel ondernemer, die ik in mijn scriptie omschrijf moet daarom kennis hebben op het gebied van kunst, cultuur en theater. Hij moet kennis hebben van de artistieke kant en de zakelijke kant.

¹³ Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004

¹⁴ Klamer & Velthuis 2000

¹⁵ Stichting Kunst & Zaken e.a. 2001

Een belangrijk vaardigheid van de cultureel ondernemer is het kunnen overtuigen. Hij moet andere, minder ondernemende geesten, overtuigen om mee te doen. Verschillende partijen (deelnemers, financiers, bezoekers) moeten steeds overtuigd worden om hun energie, tijd, geld en aandacht te investeren in een project. Daarnaast wil hij ook meer en veel publiek bereiken en binnen halen. Hiervoor moet hij een publieksgerichte houding aannemen. Een belangrijke eigenschap hiervoor is dat de cultureel ondernemer klantgericht is.

Een cultureel ondernemer moet strategisch kunnen denken en handelen. Hij moet volgens een bepaalde strategie te werk gaan. Hiermee bedoel ik dat hij volgens een bepaald (stappen)plan te werk gaat. Daarnaast moet de cultureel ondernemer ook in zijn plannen via een bepaalde strategie werken. De ondernemer kan bijvoorbeeld beter niet te dicht naar de commercie toe gaan en ook niet te dicht naar de overheid. Hiermee bedoel ik dat zij niet door moeten schieten naar een commerciële instelling maar bij commerciële instellingen af kunnen kijken en ideeën op kunnen doen. Als zij te dicht naar de overheid toe gaan dan moeten zij zich houden aan de doelstellingen die de overheid stelt aan de culturele sector. Ook dit is niet de bedoeling. Ze moeten alternatieve organisatievormen en financieringsvormen binnen de kunstwereld realiseren. Het project is dan iets anders dan de gebruikelijke reeks voorstellingen, die ieder jaar weer volgens een officieel kunstenplan geproduceerd wordt met min of meer vast publiek.¹⁶

Als laatste wil ik de eigenschappen en vaardigheden die van der Ploeg geeft aan cultureel ondernemerschap neerzetten. Hij vat namelijk hiermee het grootste gedeelte, dat in deze paragraaf staat, beschreven samen. Hij maakt een onderscheid tussen de twee aspecten 'cultureel' en 'ondernemerschap', die niet te scheiden zijn, namelijk de ondernemer omdat hij zijn publiek kent, alert is op nieuwe kansen en gebruik weet te maken van marketinginstrumenten uit de commerciële sector en cultureel omdat hij kennis en gevoel heeft voor de kunsten, voor de creatieve processen en een neus voor creatief talent.¹⁷

2.6. Hoe gaat een cultureel ondernemer te werk?

De belangrijkste taak van een cultureel ondernemer is om zoveel mogelijk mensen te activeren tot deelname aan kunst en cultuur. Zij kunnen dit doen door het bestaande aanbod te versterken en aantrekkelijker te maken. Daarnaast kunnen zij ook deelname van nieuwe doelgroepen mogelijk maken. De cultureel ondernemer gaat de markt op, op zoek naar meer en andere klanten. Om deze klanten binnen te krijgen, verleggen zij het accent van aanbod naar vraaggericht werken. Bij het vraaggericht werken wordt eerst gekeken wat de vraag van de doelgroepen is, die zij binnen willen halen. Hierop wordt het aanbod gezocht en gecreëerd. De doelgroepen stellen ook steeds meer eisen en doelen. Deze moet de ondernemer meenemen bij het zoeken naar een nieuw aanbod. Een aantal voorbeelden van deze doelen zijn: meedoen om ergens bij te horen, hun tijd aangenaam en zinvol besteden en iets van het aanbod leren.

Het cultureel ondernemerschap gericht op de bevordering van participatie aan kunst en cultuur verloopt langs drie wegen: educatie, bemiddeling en animatie. Ik zal deze drie wegen kort toelichten. Bij de educatie gaat het om de vorming van kunstzinnig besef en de vaardigheden om kunst waar te nemen, te beleven en te beoordelen. Men leert kunst en cultuur te waarderen en ervan te genieten. Mensen leren *voor* en *door* kunst en kunnen *van* kunst iets leren. Bij het leren *voor* en *door* kunst is kunst het gene wat men leert. Als men *van* kunst iets leert gebruikt men kunst om iets anders te leren. Tijdens de bemiddeling wordt er een verbinding gelegd tussen de productie, distributie en consumptie van kunst en cultuur. Het publiek wordt in contact gebracht met bijvoorbeeld het theater. Hierbij zijn professionals nodig om deze verbindingen tot stand te brengen, die de moeilijk bereikbare groepen kunnen benaderen en in contact kunnen brengen met het aanbod van de instelling.

Animatie houdt in dat de programmering van de inhoud, vorm en voorwaarden er voor zorgen dat mensen kunst en cultuur als zinvolle en aangename tijdsbesteding beleven. Als het de ondernemer lukt

¹⁶ Klamer & Velthuis 2000.

¹⁷ Cultuur als confrontatie. Een ondernemende cultuur 2000

om mensen op deze manier enthousiast te maken kan dit een bijdrage leveren aan de (verdere) participatie van het culturele leven¹⁸

Daarnaast houdt de cultureel ondernemer in de gaten welke ontwikkelingen er in de samenleving zijn op zijn terrein. De cultureel ondernemer werkt dus markt- en klantgericht. Waarbij hij de artistieke en de zakelijke kant evenveel aandacht geeft.

Naast het bereiken van meer en nieuwe doelgroepen moet de cultureel ondernemer aandacht besteden aan een aantal andere aspecten. De aspecten die ik hier ga beschrijven hangen nauw met elkaar samen.

Het eerste aspect sluit aan bij de andere omschrijving die ik aan cultureel ondernemerschap geef, namelijk het ontwikkelen van een werkwijze waarin hij zich niet afhankelijk maakt van overheidssubsidies. Om hun eigen doelstelling te realiseren moeten zij hun inkomsten vergroten. De meeste instellingen krijgen hun inkomsten binnen via de entreegelden. Om de distributie van toegangs- en plaatsbewijzen te verbeteren kan de instelling samenwerken met andere instellingen. Sommige instellingen hebben een vriendenvereniging, die de bezoekers aan de instelling binden en ondersteunen. Uitvoeringen die succesvol blijken te zijn kunnen herhaald of verlengd worden, dit verhoogt het publieksbereik en ook de inkomsten. Daarnaast kan de instelling ook nog inkomsten binnen halen door middel van donaties, sponsoring en dergelijke. Bij de commerciële sector kan afgekeken worden om meer inkomsten te krijgen. De instelling kan bijvoorbeeld artikelen verkopen, een winkel of café exploiteren of het gebouw zelf exploiteren door middel van zaalverhuur.

Zoals ik hierboven al schreef werkt de cultureel ondernemer marktgericht. Hiervoor moet hij zijn marketing versterken. Marketingaspecten waaraan aandacht besteed zou kunnen worden zijn:

- Merkontwikkeling: een merk geeft herkenbaarheid en uitstraling. Elke instelling staat ergens voor waardoor hij al een soort merk is, bij de podiumkunsten is dit het gezelschap. De artistiek/zakelijk leider of het gebouw van de instelling kan ook een soort merk zijn omdat dit de reputatie of uitstraling weer kan geven.
- Database management: informatie over de doelgroepen kunnen verzameld en opgeslagen worden. Bij een voorstelling kan dan in deze selectie gezocht worden naar mogelijke geïnteresseerden.
- Publieksbegeleiding en nazorg: er moet contact gezocht worden met het publiek en deze persoonlijk aandacht geven waardoor de wensen en tevredenheid gemeten kunnen worden. Ook praktische zaken zijn van belang zoals de bereikbaarheid, parkeren, kaartverkoop, garderobe, catering en informatiemateriaal.

De instelling kan zijn eigen activiteiten analyseren om meer ondernemende activiteiten te ontwikkelen en meer eigen inkomsten te krijgen. In het volgende schema worden de doelstellingen van een specifiek theater weergegeven en de voornaamste activiteiten om deze te realiseren.

(Schema 2: doelstellingen en activiteiten van een theater)

Toelichting: in de bovenste regel worden de opeenvolgende fasen in het primaire proces van de organisatie benoemd. Funding = het verkrijgen van financiering en after-sales = de nazorg en het beheren van relaties. Daaronder zijn in vijf regels de verschillende doelstellingen van het theater en de activiteiten die daarbij horen ingevuld.

Bij de doelstellingen en activiteiten kan nagegaan worden of ze meer ondernemend kunnen worden gerealiseerd en of er nieuwe cultureel ondernemende activiteiten mogelijk zijn. In het volgende schema is voor het theater de ondernemende activiteiten weergegeven.

(Schema 3: ondernemende activiteiten)

Toelichting: de binnenste cirkel de kern van de activiteiten van de instelling weer. De volgende cirkel geeft de activiteiten weer die een eerste stap zijn op weg naar cultureel ondernemerschap. De

¹⁸ Spierts 2000

buitenste cirkel geeft de keuzes weer die trendsettende instellingen maken en die op termijn navolging kunnen krijgen.

Belangrijk is, dat de cultureel ondernemer gebruik maakt van nieuwe media bij de bestaande en nieuwe doelstellingen. Er zijn een aantal manieren van nieuwe media die toegepast kunnen worden bij de podiumkunsten.

- Beïnvloeding van de presentatie: via een site op internet kan er interactie ontwikkeld worden. Publiek kan recensies weergeven op de site of zelfs het programma beïnvloeden.
- Informatie en marketing via internet: op een speciale site kan weergegeven worden, hoe laat, waar, wat en met wie er gespeeld wordt. Achtergrondinformatie en onderwijsmaterialen kunnen aangeboden worden en de specifieke doelstellingen en wat mensen kunnen verwachten kan op de site neergezet worden.
- Verkoop via internet: online kunnen kaartjes en producten verkocht worden van een bepaalde voorstelling.

Als laatste aspect wil ik het samenwerken met andere instellingen binnen en buiten de culturele sector noemen. Gezamenlijk met andere instellingen kunnen zij het publiek meer bieden en door een gecombineerde promotie nieuwe doelgroepen bereiken. Ook op andere aspecten kan het samenwerken een voordeel opleveren. Schaarse kennis kunnen worden gebundeld en efficiënter ingezet worden, de gebieden informatie en educatie kunnen samenwerken zodat deze diensten verder ontwikkeld worden en marketing en promotie kan gezamenlijk ontwikkeld worden.

Culturele instellingen die met cultureel ondernemerschap aan het werk gaan maken een omslag in hun oriëntatie. Hieronder heb ik de veranderingen weer gegeven door eerst de oriëntatie weer te geven van een culturele instelling zonder cultureel ondernemerschap en vervolgens de instelling met cultureel ondernemerschap.

Collega's en critici => publiek en omgeving
Huidige publiek => meer en nieuw publiek
Kosten => opbrengsten
Overheid als subsidie => genereren eigen inkomsten
Overheid als regelgever => eigen verantwoordelijkheid
Traditionele vormen => vernieuwing product (ie)
Aanbod gedreven => onderzoek en marketing

Elke instelling moet zelf beslissen en nadenken over hoe ver men met cultureel ondernemerschap wil en kan gaan. Belangrijk is dat de werkzaamheden bekeken worden aan de hand van artistieke en zakelijke doelstellingen zodat hierin de balans in de gaten wordt gehouden.¹⁹ Daarnaast moet de ondernemer zich aan een aantal spelregels houden om verantwoord vernieuwingen door te voeren. In de paragrafen 2.1. en 2.5. gaf ik al aan dat de ondernemer risico's moet inschatten en besluiten volgens de regels moet nemen. Hieronder geef ik een aantal voorbeelden hoe de ondernemer dit kan doen.

- Transparantie: de ondernemer moet open zijn over zijn ideeën en plannen richting collega's en leidinggevenden. De doelen van de nieuwe aanpak moeten meetbaar en concreet bepaald worden.
- Risicoanalyse: gezamenlijk moet er gekeken worden wat het minst gunstige resultaat zou kunnen zijn. Het niet bereiken van de nieuwe doelgroepen; verlies maken op een nieuw kunstproduct zijn voorbeelden van wat een minst gunstig resultaat zou kunnen zijn.
- Verantwoordelijkheid: er moet vastgelegd worden wie er verantwoordelijk zijn voor de resultaten.
- Worst case-scenario: er moet vastgelegd worden wat er allemaal moet gebeuren als het helemaal fout gaat.
- Monitoring: de effecten van de nieuwe werkwijze moeten zorgvuldig gevolgd worden om te zien of de verwachting uitkomt.

¹⁹ Stichting Kunst & Zaken e.a. 2001

- Bijsturing: de processen moeten stop gezet of bijgestuurd worden als de effecten te veel gaan afwijken van de doelstellingen.
- Evaluatie: de mate van effectiviteit van de nieuwe aanpak moet geëvalueerd worden.²⁰

2.7. Tot slot.

In dit hoofdstuk heb ik uitgebreid het begrip cultureel ondernemerschap omschreven. Hiervoor heb ik eerst in het kort de begrippen ‘cultuur’ en ‘ondernemen’ beschreven. Vervolgens ben ik mij gaan richten op cultureel ondernemerschap. In dit slot zal ik het begrip kort samenvatten.

Ondernemen mag niet worden vergeleken met managen. Weggeman e.a. geeft duidelijk het verschil tussen deze twee begrippen weer. Later in het hoofdstuk geeft Hagoort nogmaals aan dat er een verschil is tussen ondernemen en managen. Daarnaast leg ik uit dat de winst die de ondernemer wil maken niet alleen gericht hoeft te zijn op geld. Het werven van nieuwe doelgroepen kan ook een winst zijn voor de onderneming.

Ondernemen is een begrip dat al een tijd bestaat. Ik heb in dit hoofdstuk de geschiedenis van dit begrip omschreven. Sommige betekenissen die toen aan ondernemen gegeven zijn, zijn terug te vinden in het cultureel ondernemerschap. Vooral de betekenis die de econoom Schumpeter eraan gaf sluit aan bij de omschrijving van ex-staatssecretaris van der Ploeg.

Ik heb aangegeven waarom cultureel ondernemerschap steeds meer aandacht krijgt. Een toenemend aanbod van culturele producten en diensten en de beperkte overheidsfinanciering en het kiezen van eigen doelstellingen zijn een aantal belangrijke factoren.

Om tot een definitie van cultureel ondernemerschap te komen heb ik eerst een beschrijvingen die andere personen aan dit begrip geven neergezet. Uiteindelijk heb ik hieruit mijn eigen definitie van cultureel ondernemerschap geformuleerd.

Cultureel ondernemerschap is het ontwikkelen van het culturele leefklimaat op een effectieve en innovatieve manier, waarbij meer publiek benaderd wordt en nieuwe doelgroepen worden geworven door middel van een efficiënte werkwijze. Daarnaast gaat de cultureel ondernemer zo te werk dat hij zich niet afhankelijk maakt van overheids subsidies, maar op een creatieve manier andere inkomsten bronnen ontdekt en gebruikt.

Hierna vond ik het van belang om de eigenschappen en vaardigheden van een cultureel ondernemer neer te zetten. De belangrijkste zijn: durft risico te nemen, resultaat gericht te zijn, verantwoording te nemen, doorzettingsvermogen te hebben, creatief en een vernieuwer te zijn, vraaggericht te werken, kennis te hebben op bepaalde gebieden, kunnen overtuigen, een publieksgerichte houding hebben en strategisch te kunnen denken en handelen.

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk heb ik de werkwijze van een cultureel ondernemer omschreven. Ik heb dit voornamelijk omschreven aan de hand van een aantal aspecten, namelijk:

- Werven van meer en nieuwe doelgroepen.
- Eigen inkomsten vergroten.
- Versterken van de marketing.
- Analyseren van de eigen activiteiten van de organisatie.
- Nieuwe media gebruiken.
- Samenwerken met andere instellingen binnen en buiten de culturele sector.

Vervolgens heb ik in deze paragraaf het verschil in oriëntatie aangegeven van een instelling zonder cultureel ondernemerschap en met. En tot slot vond ik het in dit hoofdstuk van belang om een aantal spelregels weer te geven waar een cultureel ondernemer aan moet voldoen tijdens het werken.

²⁰ Schermer 2001

De kleine theaterwereld

*‘Het aanbod is overwegend hetzelfde
en vernieuwing
in de programmering is beperkt’.*
Mw. L. Vulperhorst & Mw. P. Remmen

Inleiding.

‘De kleine theaterwereld’ is het volgende begrip dat ik uit zal werken. In de eerste paragrafen zal ik aangeven wat ik met de kleine theaterwereld bedoel. Welke theaters vallen daar volgens mij onder en welke niet. Vervolgens koppel ik de theaterwereld aan cultureel ondernemerschap door te schrijven over kwaliteitsverlies en projecten met cultureel ondernemerschap. In mijn omschrijving van cultureel ondernemerschap heb aangegeven, dat het gaat om meer publiek te benaderen en nieuwe doelgroepen te werven en andere inkomstenbronnen te ontdekken en te gebruiken. In de paragraaf ‘deelname aan het theater’ en ‘de economie van theaters’ wil ik hier aandacht aan besteden. Om dit hoofdstuk te schrijven heb ik informatie gehaald uit artikelen in tijdschriften en kranten, internet, literatuur en andere bronnen.

3.1. Verschil in theaters.

Theaters worden ingedeeld qua verschil, vaak op basis van uiteenlopende functies. In het artikel van Mommaas wordt het theater grofweg in twee soorten verdeeld: de grotere commerciële theaters en de kleinere theaters. Je kunt theaters ook op andere manieren indelen, zoals het verschil van theaters in gemeentes, provincies en hoofdsteden. Het artikel van Mommaas geeft een verschil aan dat voor iedereen herkenbaar is. Aan de hand van dit artikel zal ik daarom het verschil in de theaterwereld beschrijven.

De laatste jaren is er in Nederland een opmars te zien van spectaculaire podiumkunsten. Hierbij moet gedacht worden aan podiumkunsten die gepresenteerd worden in grootschalige theaters zoals, het Scheveningse Circustheater of het Beatrixtheater in Utrecht. Deze theaters worden commerciële theaters genoemd. De belangstelling voor deze podiumkunsten gaat steeds meer passen in het rijtje van de populaire genres zoals de bioscoop, popmuziek en het cabaret. De oorzaak hiervan is, dat de media het op zo’n manier presenteren, dat je het echt mee wilt maken. Daarnaast legt de mens steeds meer grotere afstanden af voor zijn cultureel gerief.

De overheid hecht steeds meer waarde aan de ontwikkeling van een eigen culturele infrastructuur. Hierbij horen ook oude gebouwen, zoals scholen, fabrieken, kerken en zwembaden. Om een functie voor deze gebouwen te vinden komt al snel de cultuursector in het vizier. Binnen de conventionele theatersector is er de neiging tot differentiatie. De theatergezelschappen ontleen een deel van hun identiteit aan hun theaterlocatie. Voor deze theatersector zijn deze bestemmingen interessant om in te spelen en hun identiteit neer te zetten. De kleine theaters zijn flexibel, als de theaterfunctie in de ruimte wegvalt kan hij voor andere doeleinden gebruikt worden.

Het publiek is tegenwoordig meer te vinden bij de populaire cultuurvormen, waar het commerciële theater ook ondervalt. De conventionele theaters blijven achter bij de stijgende belangstelling. De conventionele theaters staan daarom voor een moeilijke keuze: aansluiten bij de spectaculaire podiumkunsten of bij de differentiatie.²¹

In deze scriptie zal ik mij richten op de kleine non-profit theaters, omdat deze het meest relevant zijn als potentieel werkterrein voor een CMV’er. Hierbij sluit ik mij aan bij de omschrijving die het Fonds voor podiumprogrammering en Marketing kleine podia aan het begrip geeft. Kleinschalige podia hebben een maximale zaalcapaciteit van 300 bezoekers. Als aanbod hebben zij o.a. voorstellingen en

²¹ Mommaas, Pluijmers e.a. 1999.

uitvoeringen die worden verzorgd door een betrekkelijk klein aantal kunstenaars. Jeugdtheater, klassieke en hedendaagse kamermuziek, jazz en improvisatiemuziek en wereldmuziek zijn doorgaans kleinschalig. Overige theatervoorstellingen (inclusief dans en muziek) zijn ten dele kleinschalig en ten dele grootschalig. De kleine theaters worden ook wel vlakke vloertheater genoemd. In de volgende paragraaf zal ik het onderscheid tussen een profit en non-profit theater uitwerken.

3.2. Onderscheid profit en non-profit.

Een kenmerkend verschil tussen een profit en non-profit organisatie is de wijze waarop ze gefinancierd worden. Profit organisaties verkrijgen hun inkomsten via de vrije markt en de non-profit in de vorm van subsidie via de overheid en fondsen. Concurrentie en het maken van winst is nog een kenmerk van een profit organisatie. Bij een non-profit organisatie gaat het om politieke beslissingen die bepalend zijn voor de financiering van de organisatiedoelen.

Er zijn niet alleen verschillen tussen deze organisaties maar ook een aantal overeenstemmingen. Beide richten zich op de culturele waarden en het ondersteunen van de instandhouding en ontwikkeling van maatschappelijke en sociale waarden door middel van publieke middelen. Daarnaast ontwikkelen beide organisaties een duidelijke culturele missie, koesteren zij artistiek talent, ontwerpen ze een deugdelijke organisatie en willen zij hun organisatie voort laten bestaan.

De overheid is steeds vaker aan het bezuinigen, waardoor de kleine non-profit theaters niet voldoende gefinancierd kunnen worden. Om toch zoveel mogelijk subsidie te krijgen van de overheid en de fondsen ontstaat er bij deze theaters een eenzijdige gerichtheid op de subsidiërende politiek. De managers van de theaters gaan hierdoor nauwkeurig het gedrag van de overheidsfinanciers volgen, waardoor de aandacht op andere financiële mogelijkheden in de weg staat. Een theater wordt hierdoor opgeslokt door de wisselende eisen van de overheid met háár politieke perspectieven over markt, inkomen en bereik. De perspectieven van de overheid zijn vaak maar ten delen in overeenstemming met de risico's die een verantwoord cultureel ondernemer kan nemen.

De cultureel ondernemer kan de verantwoordelijkheid op zich nemen om deze eenzijdigheid te ontwijken. Hiervoor zou hij zijn inkomensvormende functie moeten veranderen. Met de inkomensvormende functie wordt bedoeld: de balans tussen wat artistiek en professioneel verantwoord is en wat zakelijk gezien mogelijk is. Naast de subsidie kunnen theaters eigen inkomsten krijgen. Het streven van de landelijke overheid is om de eigen inkomsten van culturele instellingen te laten toenemen. In de theaterwereld werd dit gedaan door de 15-procentmaatregel wat inhoudt dat de podiumkunsten werden geconfronteerd met de verplichting om zelf 15% van de exploitatiekosten te genereren. In de theaterwereld reageerde men hierover uiterst negatief en men voorspelde een vercommercialisering van de cultuur. In paragraaf 4.3. zal ik meer over deze maatregel en het kwaliteitsverlies door de vercommercialisering schrijven.

We kunnen hierdoor zien dat het onderscheid tussen het management van een profit en van een non-profit organisatie vervaagt. Voor het ontwikkelen van een effectieve inkomensvormende functie zal de mentaliteit en de creativiteit in de culturele bedrijfsvoering moeten veranderen. De non-profit organisatie mag zich niet geheel verlaten op de subsidiërende overheid, maar moet ook over vaardigheden en bekwaamheden beschikken om de inkomensvormende functie inhoud en vorm te geven.²² De non-profit sector ligt dus achter wat betreft ondernemerschap en marktgericht werken en maakt nu een interessante ontwikkeling door naar een flexibelere en klantgerichte organisatie. Om deze ontwikkeling te stimuleren zouden de non-profit organisaties af kunnen kijken bij de profit organisaties om ideeën op te doen. Cultureel ondernemerschap zou een middel kunnen zijn om te gebruiken bij deze verandering.

3.3. Voorbeelden van kleine theaters.

In paragraaf 4.1. heb ik aangegeven dat ik mij wil richten op de kleine non-profit organisaties. Hierbij heb ik ook een begripsbepaling gegeven aan deze kleine theaters. Kleinere theaters bieden genres aan

²² Hagoort 1995

die vaak conventioneel zijn. Daarnaast bieden zij ook vaak experimenteel aanbod van jonge theatermakers, moderne dans, bewegingstheater, cabaret, muziek en muziektheater en figuren- en poppentheater aan. Amateur-voorstellingen en jeugd- en jongerenvoorstellingen kunnen een onderdeel vormen van de programmering. In deze paragraaf wil in een aantal bestaande theater omschrijven om een duidelijk beeld te vormen van kleine theater.

Een theater dat aangeeft al met cultureel ondernemerschap bezig te zijn is Theater zwembad De Regentes in Den Haag. Het theater was ooit de grootste overdekte zwem- en badinrichting van Europa. In de jaren negentig moest dit zwembad zijn deuren sluiten omdat het niet meer voldeed aan de eisen. Het werd toen een theater, dat uit een grote zaal, twee kleinere zalen en een laboratoriumruimte bestaat. De programmering van het theater heeft een multicultureel karakter. Daarnaast sluit het theater ook aan bij landelijke festivals, zoals het Holland Dance Festival en Wereld Muziek Theater Festival. De architectuur van het theater is ook erg bijzonder, omdat er authentieke elementen van het zwembad terug te vinden zijn. Als cultureel ondernemer hebben zij het doel om structurele samenwerkingsverbanden op te bouwen met partners die net als het theater creatief en ambitieus zijn en de waarde van ontwikkeling, vernieuwing en cultuurparticipatie in een veranderende samenleving onderkennen. Hiervoor stellen zij voor hun sponsors en partners sponsorpakketten samen, die eventueel op maat gemaakt kunnen worden.

Het Korzo theater in het centrum van Den Haag is een podium voor eigentijdse dans, actueel theater en spraakmakende muziek. In dit theater heb ik een project gevonden, dat goed aansluit bij het thema van deze scriptie. Zij organiseren samen met Stichting Vrije Tijd en Vorming het festival “Ongekend Theater”. Met dit festival wordt een hele nieuwe doelgroep bereikt, namelijk mensen met een verstandelijke handicap. Door dit festival geven zij deze doelgroep de mogelijkheid om op een passieve en actieve manier kennis te maken met theater. Het festival brengt een selectie van de meest aansprekende theaterproducties gespeeld door mensen met een verstandelijk handicap. Daarnaast kunnen mensen ook meedoen aan een workshop.

Het Zeeheldentheater in Den Haag wil een inspirerend centrum zijn voor theater voor jeugd en jongeren, een podium bieden aan stichtingen en producties die door de vorm en inhoud een bijdragen leveren aan ontmoeting, integratie en diversiteit. Hierbij willen ze onder andere dat er ontmoetingen plaats vinden tussen verschillende culturen, verschillende generaties, valide en gehandicapten mensen zowel op het podium als in het publiek.

Literair Theater Branoul specialiseert zich in de theatrale verbeelding van literaire teksten. Dit theater is een voorbeeld van een theater dat zich richt op één discipline, namelijk literatuur. Het programma van dit theater richt zich helemaal op het raakvlak tussen literatuur en theater, zoals tot theater bewerkte romans, en verhalen, literaire programma's met tekstvoordracht, programma's over nieuwe verschenen boeken etc. Het theater is actief bezig om meer landelijke en internationale bekendheid te krijgen en nieuwe publieksgroepen te werven. Zij worden hierbij gesteund door de gemeente Den Haag en verschillende sponsors.

Een ander theater dat zich naast theater ook op een andere discipline richt is het Volksbuurtmuseum in Den Haag. In dit theater kunnen de bezoekers naast het bekijken van een voorstelling gratis een tentoonstelling bekijken. In 1994 was dit theater bedoeld als museum voor de arbeiderswijken maar de functie verschoof in de loop van haar bestaan steeds meer naar een theater. Het theater biedt laagdrempelige activiteiten aan waardoor het theater als een verbindende schakel functioneert tussen Westerse en niet-Westerse culturen, kleinkunst, 'Kunst' en massacultuur. Het theater wil laten zien dat kunst niet alleen voor 'kakkers' is en wil zoveel mogelijk verschillende doelgroepen in huis krijgen. Het theater organiseert in samenwerking met andere theaters uit andere steden festivals en verhuurt aan bedrijven of andere geïnteresseerden hun zalen.

Er zijn ook instellingen met meerdere functies waaronder een theater. Cultureel jongerencentrum Bazart is hier een goed voorbeeld van. Het jongerencentrum kan omgebouwd worden naar een klein

theater, waar plaats is voor 80 stoelen. Bazart stimuleert jongeren om toneel te spelen. Zij hebben daarom een eigen jongerentheatergroep 'EXIT', die regelmatig voorstellingen geven in het centrum.

Opvallend is dat de meeste van de hierboven beschreven theaters bewust of onbewust met cultureel ondernemerschap bezig zijn. Ze proberen namelijk zoveel mogelijk nieuwe doelgroepen te werven of financiële steun te krijgen van anderen.

3.4. Kwaliteit(sverlies) door cultureel ondernemerschap.

Een cultureel ondernemer werkt markt- en klantgericht. Een marktgericht en klantgericht bedrijf moet zowel kwaliteitsbewust als kostenbewust zijn. De klanten willen namelijk kwaliteit en niet te veel betalen. Daarbij moet een cultureel ondernemer ook kostenbewust zijn in de zin dat hij niet veel te besteden heeft om een project te organiseren. Hij moet werken met het geld dat hij heeft. In deze paragraaf zal ik kijken wat dit voor een gevolg heeft voor de kwaliteit van het product in de theaterwereld.

Om te beginnen zal ik beschrijven wat het begrip 'kwaliteit' inhoudt. Het begrip 'kwaliteit' heeft verschillende definities en wordt ook regelmatig geherdefinieerd. Hierdoor kan ik niet een duidelijke omschrijving geven van 'kwaliteit'. In het boek van van Heteren over de kwaliteit van en oordeelsvorming over podiumkunsten wordt er voornamelijk gesproken over de waarde(n) van podiumkunsten. De mensen nemen het waar, interpreteren het en kennen het vervolgens een waarde toe.

In haar boek geeft ze drie benaderingen aan kunst, die de kwaliteitsbeoordeling bepalen.

- 1) Kwaliteit zit besloten in het kunstwerk zelf (in de voorstelling). De kunstenaar brengt zijn eigen emoties tot uiting in het kunstwerk, die de toeschouwer herkent.
- 2) Kwaliteit wordt bepaald door de omstandigheden van degene die waarneemt (de toeschouwer). De toeschouwer kan verrast worden, schrikken, geconfronteerd worden met iets dat nieuw voor hem is, droefheid, ontroering of kwaadheid voelen of iets herkennen.
- 3) Kwaliteitstoekenning is het resultaat van een combinatie van de hierboven genoemde twee punten.

Er zijn verschillende personen en instanties die de kwaliteit beoordelen van een theatervoorstelling. Het werk wordt onder ander beoordeeld door het publiek, de critici, directeuren en programmeurs van theateraccommodaties, de subsidieverlenende instantie, de collega theatermakers die in hetzelfde beroepsveld bezig zijn en de theatermaker zelf.²³ In deze scriptie hebben we vooral te maken met het publiek en de subsidieverlenende instanties als beoordelers.

In de beleidsperiode van 1993-1996 werden podiumkunsten geconfronteerd met de verplichting om 15% van de exploitatiekosten zelf te verdienen. Om dit te bereiken moesten de theaters commerciëler worden. Met het commerciëler worden bedoel ik dat de theaters gebruik maakten van marketinginstrumenten uit de commerciële sector. De producenten konden dit bijvoorbeeld bereiken door succesvolle voorstellingen langer uit te spelen, door het werven van publiek op verschillende plaatsen, door een grotere differentiatie in het aanbod, door een betere samenwerking etc. In de periode van 1997-2000 werd deze 15-procentmaatregel gecontinueerd. Het effect hiervan is dat het marketing denken in de theaterwereld is bevorderd. De maatregel stimuleert een theatermarketing die op efficiency is gericht.

In de periode 2000-2004 is deze eigen-inkomsten eis zelfs aangescherpt. De 15-procentmaatregel is in deze periode een publieksmaatregel geworden. Tot de vereiste eigen inkomsten worden voortaan uitsluitend publieksinkomsten gerekend. Het doel hiervan is meer publiek in de podiumkunsten te werven. De definitie over eigen inkomsten is dus ingekort. De 15-procentmaatregel wordt tegenwoordig jaarlijks getoetst.

²³ van Heteren 1998

Toen de podiumkunsten werden geconfronteerd met de verplichting om zelf 15% van de exploitatiekosten te verdienen riep dit veel kritiek op. Men vreesde verlies van kwaliteit door de vercommercialisering. Frans de Ruiter (voorzitter van Kunsten '92, een organisatie die lijnen tussen overheid en het culturele veld zo kort mogelijk houden) zei in een interview voor het NRC Handelsblad (25 mei 1992): "Het kunstenplan schept met woorden fantastische perspectieven, maar ontnemt ons de middelen om die waar te maken. De kwaliteit zal dalen, de verscheidenheid zal kleiner worden, de cultuurdeelname zal kleiner worden."

Uiteindelijk is deze maatregel wel succesvol geweest. De deelname aan het gesubsidieerd toneel is gestegen en velen hebben de 15-procentnorm gehaald.²⁴

In de beleidsperiode van 2001-2004 wordt er meer aandacht besteed aan het bereiken van nieuwe publieksgroepen. Vooral aan jongeren en culturele minderheden moet extra aandacht gegeven worden. Om deze doelgroepen te bereiken moeten er naast het reguliere aanbod bijzondere, aanvullende activiteiten georganiseerd worden. Hierbij is het ook van belang dat theaters weten, dat meer publiek iets anders is dan een nieuw of een ander publiek. Als je een nieuw publiek binnen haalt, kan het namelijk zelfs betekenen minder publiek. Om nieuw publiek binnen te halen pas je het aanbod namelijk vaak aan hun interesses aan. Hierdoor kan het vaste publiek wegblijven, omdat het niet bij hun wensen aansluit. In het begin bereik je vaak nog niet een hele grote groep van het nieuwe publiek, omdat zij er nog niets vanaf weten of het theater niet kennen. Het is dan altijd weer een drempel om naar binnen te stappen. Een voorbeeld is de housepartysfeer die in een theater gecreëerd wordt om meer jongeren te werven. Het oudere publiek wordt hierdoor de deur uit gejaagd, terwijl er weinig jongeren worden gewonnen. Het theater kan namelijk toch niet concurreren met de discotheken. De beide maatregelen, meer publiek en nieuw publiek, liggen daarom ook niet in elkaars verlengde.

In de kunstwereld is men van mening dat kwaliteit en het bevorderen van participatie tegenstrijdig zijn, vooral als kunstmarketing de verbindende schakel moet vormen. Als je publieksgericht gaat werken, moet je namelijk maken wat de markt vraagt. De spanning tussen kwaliteit en commercialiteit is hierdoor vrij groot.

Er zijn educatieve programma's ontwikkeld, die de culturele competentie van het potentiële publiek moeten bevorderen. Deze programma's zijn ontwikkeld om te voorkomen dat het reguliere cultuuraanbod in een isolement komt. De programma's zijn een manier om kwaliteit te verenigen met de wens om participatie te bevorderen.

Om de maatregel meer publiek en nieuw publiek goed vorm te geven moeten de theaters hun producten en de informatieverstrekking daarover voortdurend herschikken. De veranderingen die voor de nieuwe publieksgroepen gedaan worden, moeten niet tot gevolg hebben dat de reeds bereikte groepen van het theater vervreemden. Zij moeten meer inspelen op de referentiekaders van de doelgroepen die zij willen bereiken. Maar de theaters moeten niet vergeten om ook de motieven en de beleving van het reeds bereikte publiek onder de loep te nemen.²⁵

3.5. Projecten met cultureel ondernemerschap in theaters.

Om een beeld te vormen hoe cultureel ondernemerschap in theaters eruit ziet of eruit kan zien geef ik een aantal voorbeelden.

In het verslag van het VSCD-congres (Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties) over trends in de podiumkunsten vond ik een artikel over cabaret. Cabaret is een goed voorbeeld van een theatervorm die zich vanuit de marktconformiteit omhoog moet worstelen. Cabaret moet dit doen zonder overheid- of fondsensubsidie. Voor theaters is cabaret een bron van gemakkelijk verkregen inkomsten.

Een ander voorbeeld is de groeiende samenwerking tussen poppodia en theaters. Gezamenlijk kunnen er dan festivals georganiseerd worden, publiciteit worden gemaakt, programma's kunnen meer worden

²⁴ Boorsma 1998

²⁵ Ranshuysen 2002

afgestemd en wederzijds publiek kan aangesproken worden om een meer gemengd publiek te krijgen in zowel het theater als in het poppodium. De poppodia en de theaters moeten hierbij wel hun eigen imago en programmering behouden. Het publiek moet niet kunstmatig gemengd worden. Festivals zijn de grootste kans om publieksuitwisseling te krijgen, doordat er verschillende thema's aanwezig zijn. Daarnaast kan het publiek van een theatervoorstelling doorverwezen worden naar een afterparty in het poppodium. De marketing van het poppodium wordt gebruikt om een voorstelling voor jong publiek in het theater vol te krijgen.

Een voorbeeld van een festival met muziek en theater is het festival 'NJOY', dat op het festival terrein van Six Flags Holland georganiseerd wordt. Het festival trekt voornamelijk jongeren doordat er optredens plaats vinden van bekende artiesten en er sport, beauty en lifestyle te vinden is. Daarnaast is er ook een theater te vinden op het terrein. Het theater is daar een ontspanningsruimte met van alles op het gebied van humor en modern theater. Op deze manier wordt er geprobeerd jongeren kennis te laten maken met het theater.

Festivals, waarin theater de basis is, worden steeds populairder. Een voorbeeld van zo'n festival is het festival 'De Nachten'. Met twee Nachten vol muziek, cabaret, stand-up comedy, straattheater kan het publiek kennis maken met verschillende voorstellingen. Zo'n festival dwingt de bezoeker een keuze te maken om in een zaal te kijken naar een voorstelling. Hierbij is de bezoeker vrij om te wisselen van voorstelling wanneer hij dit wil. Deze festivals spreken een breder publiek aan, wat een positieve bijdrage kan leveren aan het bezoek van reguliere podia. Optredens van het festival gaan soms later ook de zaal in als theatervoorstelling. Als dit optreden de bezoekers van het festival aansprak zullen ze ook sneller naar de theatervoorstelling gaan kijken. Doordat er meerdere voorstellingen te zien zijn op een festival, kunnen de theaters zich het makkelijker veroorloven om een risicovoorstelling er tussen te doen om te kijken hoe dit valt bij het publiek.

Sommige theaters vinden het ook van belang dat er specialistische programmeurs en opinieleiders bij de organisatie van het theater worden betrokken. Zij kunnen inspelen op de verschillende ontwikkelingen die er gaande zijn, bij de doelgroepen en in de samenleving, en hier een aanbod op creëren. Verschillende theaters gaan steeds meer inzetten op doelgroepenprogrammering om andere doelgroepen in huis te halen.²⁶ In het Zeelandtheater kunnen kinderen vanaf 7 jaar bijvoorbeeld hun verjaardag in het theater vieren. De jongeren worden in de theaters vaak door middel van CKV-programma's en voorstellingen die op hun belevingen gericht zijn geworven.

Theaters kunnen ook verschillende workshops aan de doelgroepen aanbieden, zoals theatersport, mime, cabaret, speltheater en camera acteren. Hierdoor werven zij nieuwe doelgroepen in hun theater en krijgen theaters op een andere manier inkomsten binnen. Een bedrijf dat met zijn personeel een dagje uit is, scholen, gelegenheidsgroepen of andere groepen kunnen zo'n workshop volgen. Tijdens het festival "Ongekend Theater" (paragraaf 3.3.) kunnen bijvoorbeeld verstandelijk gehandicapten naast het kijken naar voorstellingen verschillende workshops volgen.

Uit het onderzoek van Bienert komen ook een aantal voorbeelden van cultureel ondernemerschap in theaters naar voren. Er wordt bijvoorbeeld steeds meer gebruik gemaakt van het zomerseizoen door de theaters. In de zomer worden er steeds meer familievoorstellingen georganiseerd of een zomerprogrammering opgezet. Door sommige theaters wordt een afdeling opgezet die ten dienste staat van gastheerschap en het bereiken van kwalitatieve interactie en het opzetten van samenwerkingsverbanden.²⁷ Het Theaterzwembad De Regentes is hier een voorbeeld van. In paragraaf 3.3. heb ik dit theater al eerder genoemd. Zij verhuren verschillende zalen, die interessant zijn voor bedrijven die een bijzondere locatie zoeken voor een symposium, presentatie of bedrijfsfeest. De zalenverhuur wordt vaak gezien als een tweede geldstroom of een manier om hun exploitatie rond te krijgen. Daarnaast zijn zij op zoek naar samenwerkingsverbanden met verschillende partners, die het theater kunnen ondersteunen.

²⁶ VSCD 2003

²⁷ Bienert 2000

Er zijn ook theaters of een groep theaterliefhebbers van een theater die een Stichting, die uit vrienden van het theater bestaat, oprichten. Voor een bepaald bedrag wordt dan iemand vriend van het theater en deze persoon kan dan profiteren van verschillende voordelen in het theater. Op deze manier proberen theaters groepen op een duurzame manier aan hun theater te binden.

Hierboven heb ik al een aantal voorbeelden van cultureel ondernemerschap in theaters kunnen omschrijven. In de volgende twee paragrafen wil ik meer ingaan op de twee taken die ik in mijn omschrijving van een cultureel ondernemer geef. Ik wil een beeld vormen hoe het publiek in een theater eruit ziet en aan welke doelgroepen meer aandacht besteed kan worden. In de andere paragraaf wil ik omschrijven hoe de theater gefinancierd worden en welke andere inkomstenbronnen er op dit moment zijn voor de kleine theaters.

3.6. Deelname aan het theater.

Een cultureel ondernemer wil meer publiek benaderen en nieuwe doelgroepen werven (zie paragraaf 2.4). In deze paragraaf zal ik weergeven hoe het publiek van een kleine theater eruit ziet. Met andere woorden: welke doelgroepen bezoeken de theaters en aan welke doelgroepen kan meer aandacht besteed worden. Letty Ranshuysen is veel bezig met onderzoeken in de cultuursector en heeft ook haar eigen onderzoeksbureau. Aan de hand van haar onderzoek over het imago van de vlakke vloertheater zal ik kijken hoe het theaterpubliek er op dit moment uit ziet.

De podiumkunsten worden voornamelijk bezocht door hoogopgeleide inwoners uit grote steden. Het theaterpubliek wordt ook steeds ouder. Studenten en alleenstaanden bezoeken wel steeds vaker een theatervoorstelling. Bij deze twee publieksgroepen is het opvallend dat de vrouwen domineren. Vlakke vloertheaters bereiken net zoals andere kunstinstituten in Nederland slechts een fractie van de groeiende groep allochtonen in Nederland.

De meeste mensen bezoeken de theaters om een gezellig avondje eruit te zijn. De kwaliteit van de voorstelling, het vernieuwende karakter daarvan en de aandacht voor multidisciplinair aanbod tellen ook mee. De toegangskaartjes van de vlakke vloertheaters zijn vrij goedkoop, wat voor de meeste mensen ook een reden is om het theater te bezoeken.

Hieruit is op te maken dat nog veel doelgroepen niet of nauwelijks bereikt worden. Een aantal van deze doelgroepen zijn lager opgeleiden, cultureel onervaren mensen, allochtonen en jongeren. De jongeren worden vaak als één groep gerekend maar in deze groep kan ook weer een onderscheid gemaakt worden in drie groepen. De geïnteresseerden zijn jongeren met een positieve attitude ten aanzien van de gevestigde kunst en cultuur. Deze groep is vooral te vinden onder hoger opgeleiden, meisjes, 18 tot en met 25-jarigen en personen die studeren of werken binnen de cultuursector. De latent geïnteresseerden jongeren is de volgende groep. Deze jongeren staan argwanend tegenover de kunst en cultuur, maar zijn nieuwsgierig genoeg om hier wel open voor te staan. De laatste groep onder de jongeren zijn de niet geïnteresseerden. Het gaat hier om jongeren die zich afkeren van de gevestigde kunst en cultuur en geen theater bezoeken.

Sinds de jaren 70 is het aantal lager en middelbaar opgeleiden en jongeren tot 20 jaar sterk gedaald in de podiumkunsten. In paragraaf 2.3. beschreef ik dat door de audiovisuele media meer alternatieve tijdsbestedingen bij zijn gekomen. Met namen de lager opgeleiden hebben zich hierdoor afgewend van de gevestigde kunst en cultuur, vooral van gesubsidieerd toneel.

Het klassieke toneelaanbod is vervangen door eigentijds, meer complex en onconventioneel aanbod. Een aanzienlijk deel van het toneelpubliek is hierdoor afgehaakt. Door hen wordt steeds meer een minder complex aanbod bezocht, zoals musicals en popmuziek. Het publiek wordt dus eigenlijk beïnvloed door een complexiteitsdrempel (hoe complexer het aanbod, hoe minder publiek).

Jongere generaties verdiepen zich steeds meer in sterk auditieve of visuele cultuuruitingen. Toneel wordt door hen ook minder bezocht omdat het verbeeldingskracht en abstractievermogen vergt en daardoor een hogere complexiteitsdrempels kent.²⁸

Er zijn dus genoeg doelgroepen waar nog de nodige aandacht aan besteed kan worden. Daarnaast kan de kans om de doelgroepen studenten, alleenstaanden en cultureel actieve jongeren te bereiken meer uitgebuit worden. Een cultureel ondernemer kan in een theater hier de nodige aandacht aan besteden om deze doelgroepen wel binnen te krijgen.

3.7. De economie van theaters.

De andere taak van een cultureel ondernemer is op een creatieve manier andere inkomstenbronnen te ontdekken en te gebruiken en niet afhankelijk te worden van de overheidssubsidies. In deze paragraaf zal ik omschrijven hoe de theaters gefinancierd worden en welke andere inkomstenbronnen er op dit moment zijn voor de kleinere theaters.

De theaters worden vooral gefinancierd door de gemeenten en daarnaast moeten ze ook nog eigen inkomsten genereren. De programmeringskosten worden bij veel theaters gedekt door de inkomsten uit toegangsbewijzen. De gemiddelde subsidie ligt op ongeveer 40% van de jaarlijkse 'omzet'. Grote theaters krijgen meer subsidie dan kleine theaters. Daarnaast is er vrijwel altijd sprake van subsidiering van het exploitatietekort. Hierdoor ontstaan er wel vaak discussies tussen de subsidiegever en de theaters over de wijze van bedrijfsvoering. Zoals ik in paragraaf 3.4. al schreef wil de overheid in toenemende mate exploitatiesubsidies verminderen. Bij subsidiering van het exploitatietekort kan in de praktijk een beter exploitatieresultaat leiden tot een lagere subsidie. Een betere presentatie wordt dus beloond met een korting.²⁹

Er zijn verschillende fondsen waar theaters een beroep op kunnen doen. Ik zal hieronder drie belangrijke fondsen voor theaters beschrijven. Ik heb voor deze drie fondsen gekozen omdat zij zich richten op de podiumkunsten of omdat er een voorbeeld van cultureel ondernemerschap in voor komt.

- Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten (FAPK).

In opdracht van het Ministerie van OCenW verstrekken zij subsidies voor activiteiten op het gebied van amateurkunst en de professionele podiumkunsten.

Het Fonds kent subsidieregelingen voor:

- 1) Onderzoek en producties.
- 2) Groepsbudgetten jazz en improvisatiemuziek.
- 3) Beurzen.
- 4) Activiteiten amateurkunst.
- 5) Internationalisering.

In opdracht van het Ministerie van OCenW voert het Fonds ook de Nederlandse Muziekprijs uit. Tevens participeert het Fonds in een regeling voor nieuwe mediaprojecten op het gebied van de kunsten en ontwerpen.

- Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing.

Zij verstrekken subsidies aan podia, festivals en concoursen. Daarnaast geven zij informatie en adviezen. Doel van de subsidieregeling is het versterken van de programmering van podia in Nederland door middel van:

- 1) Het stimuleren van de verscheidenheid in de programmering van podiumkunsten;
- 2) Het bevorderen van een gevarieerder of zo groot mogelijk publiek voor het podiumkunstaanbod;
- 3) Het bevorderen van het ontstaan van vormen van samenwerking tussen podia onderling of met podiumkunstaanbieders;
- 4) Het ondersteunen van de artistieke-, bedrijfsmatige- en publieksambities van podia.

- Van den Ende Foundation.

Dit particuliere fonds wil de professionele podiumkunsten in Nederland bevorderen. Zij stimuleren cultureel ondernemerschap en de educatie voor de jeugd. Kunst moet bij een breder publiek worden

²⁸ Ranshuysen 2002

²⁹ Mommaas, Pluijmers e.a. 1999.

gebracht is het doel van Joop van den Ende, die samen met zijn vrouw de oprichters zijn van dit fonds. Samen met de AVRO, De Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties en het Theaterfestival heeft van den Ende het programma 'Kwestie van smaak' ontwikkeld. Het doel van dit programma is om de theaters in Nederland aantrekkelijker te maken en hierbij de televisie als middel gebruiken.³⁰

In paragraaf 2.6. heb geschreven hoe een cultureel ondernemer zijn inkomsten kan vergroten. Samenwerking met andere instellingen, ontwikkelen van een vriendenvereniging, langer doorzetten of herhalen van voorstellingen die succesvol zijn, donaties, sponsoring en inkomsten genereren op commerciële basis zijn een aantal van deze inkomsten, die ook in de kleine theaterwereld van toepassing kunnen zijn.

Als laatste zal ik de ideeën van Giep Hagoort voor andere inkomstenbronnen vermelden. Voor het ontwikkelen en invoeren van een effectieve inkomensvormende functie is volgens Hagoort een mentaliteitsverandering en de introductie van creativiteit in de bedrijfsvoering nodig. Verscherping van de verkoopbaarheid (telemarketing, verkoopcombinaties), verscherping van het kostprijsbeleid, uitbreiding en wijziging van het activiteitenpakket (verkoop van know how, exploitatie van auteursrecht), profit centers creëren binnen de organisatie en zakelijke samenwerking met of overname van organisaties die een sterk inkomensvormende functie hebben zijn mogelijkheden voor culturele ondernemingen om meer inkomsten uit de markt te halen. Hierbij is hij van mening dat deze mogelijkheden de kwaliteit van het cultuuraanbod niet aan hoeven te tasten.³¹

3.8. Tot slot.

Ik richt mijn in deze scriptie op de kleine theaterwereld. In dit hoofdstuk heb ik daarom een omschrijving gegeven van kleine non-profit theaters. Ik heb dit gedaan door, aan de hand van het artikel van Mommaas, het verschil aan te geven in de theaterwereld.

Kleinschalige podia hebben een maximale zaalcapaciteit van 300 bezoekers. Als aanbod hebben zij o.a. voorstellingen en uitvoeringen die worden verzorgd door een betrekkelijk klein aantal kunstenaars. Jeugdtheater, klassieke en hedendaagse kamermuziek, jazz en improvisatiemuziek en wereldmuziek zijn doorgaans kleinschalig. Overige theatervoorstellingen (inclusief dans en muziek) zijn ten dele kleinschalig en ten dele grootschalig. De kleine theaters worden ook wel vlakke vloertheater genoemd.

Om de kleine non-profit theaters nog meer uit te werken heb ik het onderscheid tussen profit en non-profit organisaties weergegeven en de rol van de cultureel ondernemer hierin beschreven. Een kenmerkend verschil hiertussen is de wijze waarop ze gefinancierd worden. Profit organisaties krijgen hun inkomsten via de vrije markt en non-profit organisaties via de overheid en fondsen. Doordat de overheid steeds meer moet bezuinigen kan de kleine non-profit organisaties niet voldoende gefinancierd worden. Om toch zoveel mogelijk subsidie te ontvangen gaan de kleine theaters zich aanpassen op het gedrag van de overheid. De cultureel ondernemer kan de verantwoordelijkheid op zich nemen om deze eenzijdigheid te ontwijken en de inkomensvormende functie te veranderen. Met de 15% maatregel werden theaters ook gedwongen om hun eigen inkomsten te laten toenemen.

Hierna heb ik een aantal voorbeelden gegeven van kleine theaters. Opvallend hierin is het Theater zwembad de Regentes in Den Haag, dat aangeeft al met cultureel ondernemerschap bezig te zijn. Als cultureel ondernemer hebben zij het doel om structurele samenwerkingsverbanden op te bouwen met partners die net als het theater creatief en ambitieus zijn en de waarde van ontwikkeling, vernieuwing en cultuurparticipatie in een veranderende samenleving onderkennen. Hiervoor stellen zij voor hun sponsors en partners sponsorpakketten samen, die eventueel op maat gemaakt kunnen worden.

³⁰ Duursma 2001

³¹ Hagoort 1995

In de kunstwereld is men bang dat door cultureel ondernemerschap de kwaliteit van het product naar beneden gaat. In een aparte paragraaf heb ik daarom hier aandacht aan besteed. Het begrip kwaliteit is moeilijk te omschrijven, omdat het verschillende definities heeft en regelmatig wordt hergedefinieerd. In de podiumkunsten nemen mensen waar, interpreteren ze het en kennen ze er een waarde aan toe. Het werk wordt onder andere beoordeeld door het publiek, de critici, directeuren en programmeurs van theateraccommodaties, de subsidieverlenende instantie, de collega theatermakers die in hetzelfde beroepsveld bezig zijn en de theatermaker zelf. Het commerciële worden en het bevorderen van participatie in de theaters wordt als voornaamste dreiging gezien voor de kwaliteit van het product in de theaters.

In de volgende paragraaf heb ik vervolgens een aantal voorbeelden gegeven van cultureel ondernemerschap in de kleine theaterwereld. Vooral de verschillende festivals zie ik als trend in de theaterwereld.

In mijn definitie van de cultureel ondernemer worden er twee belangrijke taken omschreven namelijk:

- meer publiek benaderen en nieuwe doelgroepen werven.
- andere inkomstenbronnen ontdekken en gebruiken.

In de laatste twee paragrafen heb ik hier aandacht aan besteed door een beeld te vormen hoe het publiek in een theater eruit ziet en aan welke doelgroepen meer aandacht besteed kan worden. Een aantal van de doelgroepen waar meer aandacht aan besteed kan worden zijn: lager opgeleiden, cultureel onervaren mensen, allochtonen en jongeren.

In de andere paragraaf heb ik aandacht gegeven aan de wijze waarop de theaters gefinancierd worden en welke andere inkomstenbronnen er op dit moment zijn voor de kleinere theater.

Culturele Maatschappelijke Vorming

*Er is hoe dan ook één trend die alle werkzettingen
lijkt te raken en dat is de ontwikkeling
naar 'cultureel ondernemerschap'.*

Marcel Spierts

Inleiding.

In dit hoofdstuk beschrijf ik de werkzaamheden van de CMV'er in de theaterwereld en de CMV'er als cultureel ondernemer. Voordat ik hieraan begin zal ik eerst het werkveld van de CMV'er omschrijven. Het beroep CMV maakt zich kenbaar door de competenties, die geformuleerd zijn in het opleidingsprofiel "Alert en Ondernemend". In één van de laatste paragrafen van dit hoofdstuk wil ik aandacht besteden aan deze competenties. De informatie heb ik voornamelijk gevonden uit boeken, die in de verplichte boekenlijst van CMV voorkomen (dit zijn boeken die tijdens de opleiding gebruikt zijn). Hieraan heb ik regelmatige (praktijk)voorbeelden gekoppeld uit andere hoofdstukken van deze scriptie of voorbeelden, die ik gevonden heb op internet en in andere bronnen.

4.1. Het werkveld van de CMV'er.

Culturele Maatschappelijke Vorming is vooral een opleidingsterm, waar drie betekenissen aan verbonden kunnen worden. Het begrip verwijst namelijk naar de activiteiten, die mensen ondernemen met betrekking tot de sociale en culturele vragen van het dagelijkse leven. Daarnaast is het werkveld van een CMV'er erg gevarieerd. Je kunt in verschillende instellingen werken met verschillende doelgroepen. Het werkveld op het terrein van CMV hecht daarom nog sterk aan benamingen die verwijzen naar concrete werkzettingen, doelgroepen of functies. De CMV'er is voornamelijk werkzaam in een non-profit organisatie. In paragraaf 3.2. heb ik omschreven wat een non-profit organisatie is. De derde betekenis heeft betrekking op de arbeid van de professional. Het is een sociaal-agogisch beroep waarvoor je opgeleid kunt worden.

Een andere manier de hoeveelheid aan werksoorten en werkvelden af te bakenen zijn de vier domeinen waarin een CMV'er kan werken, namelijk samenlevingsopbouw, recreatie, kunst & cultuur en educatie. Hoewel deze domeinen elkaar vaak overlappen, kun je de kleine theaterwereld het beste in het domein kunst & cultuur plaatsen.

In het werkveld van de CMV'er zie je ook een verandering in de manier van werken. Het werk wordt namelijk niet langer gedefinieerd vanuit de plaats waar het wordt aangeboden, maar vanuit het doen en de inhoud van de dienstverlening zelf. Deze veranderingen in het werkveld worden veroorzaakt, doordat het beroep sterk beïnvloed wordt door maatschappelijke ontwikkelingen.

De taken van een CMV'er zijn in vijf onderdelen te onderscheiden, namelijk oriënteren en contacten leggen, organiseren en programmeren, begeleiden en leidinggeven, organisatie en beheer en beleid en ontwikkeling. In het opleidingsprofiel "Alert en Ondernemend" worden deze onderdelen uitgewerkt aan de hand van competenties. In paragraaf 4.4. wil ik verder ingaan op deze competenties.

De laatste jaren ontwikkelt het CMV-werk zich steeds meer in organisaties en instellingen in de sector kunst en cultuur. De oorzaak hiervan is de stroomversnelling in de ontwikkelingen van kunst en cultuureducatie. Het theater blijft actief om een jong publiek te interesseren. Daarbij kunnen mensen zich in de theaters vermaken en iets leren.³² In het domein kunst en cultuur komen de begrippen kunst- en cultuurparticipatie, kunst- en cultuureducatie, bemiddeling en stimulering naar voren. Bij kunst- en cultuurparticipatie gaat het om het deelnemen aan het culturele leven. Hiermee wordt bedoeld dat grotere en bredere groepen uit de samenleving deel nemen aan kunst en cultuur met name in de publieke sfeer. In paragraaf 2.6 heb ik al aangegeven wat de begrippen educatie, bemiddeling en

³² Spierts 1998

animatie (stimulering) inhouden. In het kort komt het erop neer, dat mensen leren kunst en cultuur te waarderen en ervan te genieten. Het kunstzinnig besef en de vaardigheden om kunst waar te nemen, te beleven en te beoordelen wordt gevormd. Bij alle vormen van educatie wordt kunst als doel of als middel ingezet. Door bemiddeling worden mensen gestimuleerd om in contact te komen met kunst. Animatie is een andere vorm om mensen te stimuleren om deel te nemen aan kunst en cultuur. Door middel van educatie, bemiddeling en stimulering worden mensen enthousiast gemaakt en aangezet tot (verdere) participatie in het culturele leven.

Er zijn een aantal taken binnen de kunst en cultuursector waar een CMV'er als professional geschikt voor is. Namelijk:

- Contacten leggen met en onderhouden van een netwerk met andere professionals en organisaties en met hen samenwerken. Daarbij zijn zij in staat om leiding te geven aan vernieuwingsprocessen, projecten en organisaties.
- Zich oriënteren in diverse culturen en de sociale en culturele achtergronden van verschillende doelgroepen. Hierbij signaleren zij trends en uitdagingen en zoeken zij naar mogelijkheden en oplossingen voor eventuele knelpunten.
- In samenwerking met de doelgroepen te komen tot de organisatie en programmering van activiteiten. De CMV'er maakt hierbij gebruik van de contacten, die hij met andere organisaties heeft gelegd en onderhoudt. Hij ontwikkelt een aanbod, dat is gebaseerd op de vragen en behoeften van de doelgroepen en op de mogelijkheden en kwaliteiten van de eigen instellingen of andere organisaties.
- Hierbij helpt hij eventueel de vakkrachten bij hun oriëntatie op de deelnemers en hun leefwereld. De activiteiten sluiten hierdoor aan bij de leefwereld van de doelgroepen.
- CMV'ers structureren (leer)processen, waarbij het beleven, het ervaren en het (mee)doen naar voren komen.
- Deelnemers, vrijwilligers, intermediairs en diverse soorten medewerkers ondersteunen door middel van begeleiding of coaching.

De taken die ik hier beschreven heb, zijn goed te koppelen aan de vijf onderdelen, waarin de taken van een CMV'er te onderscheiden zijn.

Nu ik een beeld heb gevormd van het werkveld van de CMV'er, wil ik in de volgende paragrafen ingaan op de CMV'er in de theaterwereld en de CMV'er als cultureel ondernemer.

4.2. De CMV'er in de theaterwereld.

Het werkveld van een CMV'er is erg breed georiënteerd. In deze scriptie beperk ik mij tot de kleine theaterwereld. In deze paragraaf zal ik daarom beschrijven wat een CMV'er in de kleine theaterwereld wil bereiken. Waar mogelijk zal ik hieraan de cultureel ondernemer koppelen of verwijzen naar voorbeelden uit andere paragrafen.

Als CMV'er, die werkzaam is in een theater, probeer je kunst en cultuur een plek te geven in het leven van de mensen. De kunsten worden in contact gebracht met verschillende groeperingen. De CMV'ers laten mensen, die niet of minder geoefend zijn, kennis maken met kunst en cultuur. Hierbij wordt er verbinding gelegd tussen kunst en publiek, tussen de wereld van kunst en cultuur en de leefwereld van de doelgroepen. De CMV'ers zijn als het ware intermediairs, die mensen activeren om op een voor hen aangename manier bezig te zijn met kunst en cultuur. Een cultureel ondernemer is vaak ook een intermediair, doordat hij naar manieren/vernieuwingen zoekt om mensen aan het theater te binden. Hierbij vindt ook de cultureel ondernemer het belangrijk, dat de mensen zich tijdens het bezoek vermaken. Op deze manier zullen de mensen het theater vaker bezoeken.

Een theater kan een CMV'er in dienst nemen om de kunst- en cultuurparticipatie te vergroten. Deze participatie komt overeen met de definitie, die ik geef aan cultureel ondernemerschap, waarin het benaderen van meer publiek en het werven van nieuwe doelgroepen een belangrijke taak is voor de cultureel ondernemer. De CMV'er werkt naast de professional, die inhoudelijk verstand heeft van kunst en cultuur. Zij gaan publieksgericht te werk en spreken mensen aan. Samen met deze mensen

ontwikkelen zij vraaggerichte programma's. Het begeleiden van het publiek gaat op een activerende en animerende manier. De animerende manier is erg belangrijk om mensen naar de kunsten toe te brengen, kennis mee te laten maken en het een plek te geven in hun leven. Hierbij moet het animeren gezien worden als het enthousiasmeren, motiveren, stimuleren, waarbij vermaak, plezier, genot en gezelligheid essentieel zijn. Het aansluiten bij de motieven van de deelnemers is ook van belang bij de kunst- en cultuurparticipatie.

Binnen de theaters komen steeds meer afdelingen die zich met het publiek bezig houden, zoals marketing, public relations, communicatie en de educatieve dienst. Vooral in de educatieve dienst kan de CMV'er een duidelijke rol vervullen. Hierbij denk ik aan het ontwikkelen van CKV-programma's en het zoeken of laten ontwerpen van voorstellingen voor schoolgroepen.

CMV'ers kunnen de externe contacten en werving van een theater verbeteren. Hiervoor werken zij samen met de doelgroepen en de andere organisaties (scholen, verenigingen). In de inhoud en vorm van het aanbod van het theater kunnen zij 'educatieve' en 'publieksgerichte' voorstellen doen. Daarnaast kunnen zij werkvormen zoeken, waarbij bezoekers worden uitgedaagd en een bezoek brengen aan het theater. In paragraaf 3.5. beschrijf ik bijvoorbeeld een festival, waarin theater de basis is. Door het bezoeken van dit festival zullen bezoekers sneller theatervoorstellingen bezoeken. De optredens van het festival gaan namelijk vaak ook de zaal in als theatervoorstelling. Als de voorstellingen tijdens het festival dus aanslaan, wordt de bezoeker uitgedaagd om een bezoek te brengen aan het theater om deze voorstellingen helemaal te bekijken. Verder kunnen CMV'ers een bijdrage leveren door te experimenteren met projecten, waarbij het beleven en deelnemen voorop staan.³³ Een voorbeeld hiervan is festival "Ongekend Theater" (paragraaf 3.3.). Tijdens dit festival kunnen mensen met een verstandelijke handicap naar theatervoorstellingen kijken en deelnemen aan workshops.

Niet alleen in het theater maar ook in andere organisaties, die zich inzetten voor de theaterwereld kan een CMV'er actief zijn. De stichting KARO is hier een goed voorbeeld van. Op 27 september 2002 is deze stichting opgericht door Karolijne Tak en Marit op de Beek. Zij hebben een aantal doelen waaraan zij werken:

- Kinderen en jongeren tot 25 jaar enthousiasmeren voor theater.
- Jonge theatermakers de kans geven om gesubsidieerd een productie te kunnen uitbrengen.
- Programma's/projecten organiseren voor middelbare- en basisscholen, op het gebied van podiumkunsten.
- Theaterfestivals organiseren en uitvoeren.

De meeste doelstellingen van deze stichting hebben raakvlakken met de taken die een CMV'er zou kunnen uitvoeren. De onderdelen oriënteren en contactleggen en organiseren en programmeren uit paragraaf 4.1. komen duidelijk naar voren. Met deze doelen geven ze aan dat zij zich op een aantal doelgroepen richten en deze doelgroepen aan het theater willen binden of ze stimuleren om actief met theater bezig te zijn. Ik vind het wel jammer, dat zij zich alleen op kinderen en jongeren richten en niet voor meer verschillende doelgroepen projecten organiseren. In deze stichting kan een CMV'er werkzaam zijn en eventueel de doelstelling uitbreiden. De stichting wordt ook regelmatig ondersteund door enthousiaste CMV'ers die een stageplaats vervullen.

4.3. De CMV'er als cultureel ondernemer.

De maatschappij verandert steeds meer naar een zakelijke maatschappij, waarin mensen steeds economischer gaan denken. Het economische denken komt ook steeds meer voor in het werkveld van de CMV'er. Hierbij kan gedacht worden aan een marktgerichte benadering. Een belangrijke trend in de beroepsuitoefening van een CMV'er is dan ook de ontwikkeling naar cultureel ondernemerschap. In verschillende werkgebieden van de CMV'er komt cultureel ondernemerschap naar voren. Twee voorbeelden van werkgebieden, die aansluiten bij deze scriptie zijn de podia en kunstinstellingen en dan richt ik mij tot het theater als kunstinstelling.

³³ Spierts 1998

De verschillende podia bieden programma's aan, waarin publiek kennis kan maken met een grote diversiteit aan culturele kunstpraktijken en geven artiesten de gelegenheid om hun kunst te beoefenen en aan een publiek te tonen. De CMV'er gaat hierbij als cultureel ondernemer samenwerkingsrelaties aan met kunstenaars, mensen uit de doelgroep en andere culturele instellingen en organisaties. Daarnaast is het een taak om de artiesten zo goed mogelijk te stimuleren. Op deze manier maken zij het publiek enthousiast om vaker een bezoek te brengen aan de podia.

Kunstinstellingen hebben verschillende functies, zoals het behouden en vernieuwen van kunst en cultuur, bemiddelen tussen productie en consumptie en het publiek ondersteunen bij vermaak en vorming. Om de behoefte aan vermaak en vorming te vervullen, opereren ze op een markt voor vrijetijdsbesteding. Een ander streven van kunstinstellingen is het verbeteren en versterken van externe contacten. Hierbij wordt ook gedacht aan samenwerking met en participatie van de doelgroepen en andere organisaties. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van werkvormen, waarbij naast kunstzinnige aspecten het spelelement een belangrijke rol speelt. Onwennige en ongeoefende bezoekers leren hun kunstbeleving en kunstgenot te ontwikkelen en leren van, door en voor kunst. Om kunst en cultuureducatie voor nieuwe publieksgroepen te vervullen en een bijdrage te leveren aan kunst- en cultuurparticipatie kunnen zij een beroep doen op een CMV'er in de functie van een cultureel ondernemer.

Bij kunst en cultuur is de rol van de CMV'er vooral die van een bemiddelaar. Als bemiddelaar onderneemt hij pogingen om de kunsten aan mensen te brengen en de mensen naar de kunsten.³⁴ Dit komt overeen met hetgeen Klamer en Velthuis in paragraaf 2.4. zeggen over cultureel ondernemerschap. Cultureel ondernemend is het om mensen, die anders weinig over hebben voor de kunsten, zodanig bij een kunstinstelling te betrekken, dat ze er wel wat aandacht, tijd en geld voor over hebben. In deze zin is cultureel ondernemerschap van essentieel belang voor nieuwe impulsen in de kunstwereld.³⁵

In de uitgangspuntenbrief maakt van der Ploeg onderscheid in vier hoofdtypen van cultureel ondernemerschap: de kunstenaar, de producent, de opdrachtgever en de programmeur. Hieronder zal ik deze hoofdtypen omschrijven en als het mogelijk is de CMV'er er aan koppelen.

- De kunstenaar zit op het snijvlak tussen artistieke ambities aan de ene kant en de markt en het publiek aan de andere kant. Zij zijn dus zowel kunstenaars als ondernemers, die zich steeds meer oriënteren op de markt en het publiek.
- In een aantal gesubsidieerde instellingen, waaronder ook de podiumkunsten, is de erkenning voor een goed producentschap nog niet voldoende. De verschillende functies, zoals artistiek leider, zakelijk leider en marketingmedewerker zijn hier nog niet verenigd in één persoon, maar om organisatorische redenen gescheiden en hebben afzonderlijke verantwoordelijkheden. In het producentschap zijn deze functies gekoppeld aan bijvoorbeeld de theaterproducent. Zij werken als ondernemers door op het juiste moment het juiste talent te verbinden met het juiste publiek. In de kleine theaters kan de CMV'er als producent te werk gaan. Hierbij kijkt hij welk aanbod er op de markt is en waar de behoeftes liggen van de doelgroepen. Als intermediair kan hij dan dit aanbod, op het juiste moment, aan de juiste doelgroep koppelen.
- De opdrachtgever investeert zijn geld in een kunstenaar om een opdracht uit te voeren. Door middel van het opdrachtgeverschap worden vraag en aanbod op elkaar aangesloten. Naast het geven van eisen aan de opdracht, moeten zij meer vertrouwen op de expertise en de professionaliteit van de kunstenaar. De CMV'er kan de rol van de opdrachtgever op zich nemen, als hij bijvoorbeeld een kunstenaar of een toneelgroep inhuurt en hen de opdracht geeft om een voorstelling te creëren die aansluit bij een bepaalde doelgroep. De CMV'er helpt hier de toneelgroep bij het oriënteren op de deelnemers en laat ze waarnodig vrij in het ontwerpen van de voorstelling.

³⁴ Spierts 2000

³⁵ Klamer & Velthuis 2000.

- De programmeur is verantwoordelijk voor het aanbod in de instelling en voor het publiek dat daar op afkomt. Als ondernemer richt hij zich op het vergroten van het publiek en later ook op de samenstelling van zijn publiek. Zij richten zich dus op het vernieuwen van aanbod en publiek en doen dit waarnodig met andere organisaties. Het type 'programmeur' vind ik het beste aansluiten bij een CMV'er. De programmeur is, net zoals de CMV'er, over de volle breedte van de cultuur actief. Daarnaast houdt hij zich net als de CMV'er bezig met vernieuwingen en werkt hij samen met anderen.³⁶

In paragraaf 2.5. wordt de cultureel ondernemer omschreven als iemand die innovatief moet zijn, waardoor hij creatief en een vernieuwer is. Hierin heeft het cultureel ondernemerschap dus een raakvlak met CMV. Zoals ik al eerder in dit hoofdstuk schreef, kunnen CMV'ers namelijk leiding geven aan vernieuwingsprocessen. Om deze vernieuwingen door te voeren, kan de CMV'er projectmatig te werken gaan. Met projectmatig werken wordt bedoeld, dat er speciaal voor het project een tijdelijke organisatie op wordt gezet. Hieronder wil ik kijken of dit projectmatig werken ook raakvlakken heeft met de werkwijze van een cultureel ondernemer in de kleine theaterwereld.

Een project moet projectmatig aangepakt worden als:

- Het project een definieerbaar begin en einde heeft. Alle projecten waarvan een cultureel ondernemer en een CMV'er deel uit kunnen maken, hebben een begin en een einde. De projecten, die zij ontwikkelen hoeven niet perse eenmalig te zijn. De meeste projecten met cultureel ondernemerschap in theaters, die ik in paragraaf 3.5. heb omschreven, komen regelmatig terug of herhalen zich zolang er vraag naar is en het mensen werft.
- Het project veel nieuwe elementen bevat. Een cultureel ondernemer en een CMV'er zijn beiden creatief en ontwikkelen nieuwe elementen, die aansluiten bij de ontwikkelingen in de maatschappij.
- Het project resultaatgericht is. De CMV'er werkt vaak vanuit één of meerdere doelstellingen als hij aan een project begint. Na afloop evalueert de CMV'er of de doelstellingen gehaald zijn. Ook de cultureel ondernemer begint aan een project om een bepaald resultaat te bereiken. Meestal hebben deze resultaten betrekking op het bereiken van meer publiek en nieuwe doelgroepen en op een creatieve manier nieuwe inkomstenbronnen gebruiken (paragraaf 2.4.).
- Het project onzeker is. De projecten die een cultureel ondernemer en een CMV'er ontwikkelen zijn vaak onzeker, omdat ze nieuw zijn. Je weet dan nog niet hoe het project aan gaat slaan bij de doelgroep. Ze nemen dus een risico. In paragraaf 2.6. heb ik aangegeven hoe een cultureel ondernemer risico's moet inschatten.
- Het project vanuit een centraal punt (leiding) te sturen is. Tijdens het project is het vaak de cultureel ondernemer, die de leiding heeft en het project stuurt. In paragraaf 4.1. gaf ik al aan dat ook de CMV'er in staat is om leiding te geven aan vernieuwingsprocessen en projecten.
- Het project één opdrachtgever heeft. Een cultureel ondernemer, die ik in deze scriptie omschrijf, ontwikkelt vanuit het theater, waarin hij werkzaam is de projecten. Het theater is dan zijn opdrachtgever. De CMV'er kan ook werkzaam zijn in een theater en vanuit dit theater aan een project werken. Beiden staan hierbij wel open voor samenwerking met andere organisaties.

Het projectresultaat wordt gerealiseerd door middel van een proces. Je kunt dit proces verdelen in vier deelprocessen.

- Productgerichte of inhoudelijke proces: alle activiteiten, die verricht moeten worden om het concrete product, bijv. de voorstelling, te realiseren.
- Communicatieve proces: marketing- en promotionele activiteiten, publieksonderzoeken, fondsenwerving- en sponsoractiviteiten en verkrijgen van de nodige vergunningen.
- Beheersgerichte proces: beheren van de beheersaspecten: tijd, geld, faciliteiten, kwaliteit, informatie en organisatie.
- Besluitvormingsproces: zorgt er voor dat er per fase besluiten genomen worden over de mogelijke keuzes, die er zijn en de consequenties die daarmee samenhangen.

³⁶ Cultuur als confrontatie. Een ondernemende cultuur 2000

De activiteiten binnen deze processen worden gefaseerd uitgevoerd. Op de overgang van elke fase wordt een beslissingsmoment opgenomen.³⁷ Deze processen sluiten goed aan bij segment 2 (de bedrijfsvoering) uit het opleidingsprofiel van CMV. In paragraaf 4.4. zal ik hier dieper op in gaan en de competenties, die bij deze segmenten horen verder uit werken. De vier deelprocessen zijn ook relevant voor een cultureel ondernemer. In het schema in paragraaf 2.6. worden de opeenvolgende fasen in het primaire proces van de organisatie waarin een cultureel ondernemer werkzaam kan zijn, genoemd. Deze fases komen overeen met de deelprocessen, die ik hieronder heb weergegeven. Daarnaast heb ik in paragraaf 2.5. aangegeven dat een cultureel ondernemer volgens een bepaalde strategie werkt. De CMV'er staat er ook om bekend om via een bepaald stappenplan of werkplan te werk te gaan.

In deze paragraaf hebben we kunnen zien dat de werkzaamheden van een CMV'er en cultureel ondernemer vaak raakvlakken met elkaar hebben. Bij de verschillende deelprocessen, die ik hierboven heb beschreven, ben ik wel van mening, dat de CMV'er zich meer kan ontwikkelen op het communicatieve en het beheergerichte aspect. Cultureel ondernemerschap heeft namelijk voor een groot gedeelte meer met marktwerking en geld te maken.

In de volgende paragraaf zal ik kijken welke competenties van een CMV'er relevant zijn voor cultureel ondernemerschap. Hierdoor wil ik erachter komen of de CMV'er en de cultureel ondernemer echt raakvlakken met elkaar hebben.

4.4. CMV competenties, die relevant zijn voor cultureel ondernemerschap.

In paragraaf 4.1. schreef ik dat de onderdelen van het CMV-werkveld uitgewerkt worden aan de hand van competenties. In "Alert en Ondernemend" worden alle competenties van de CMV'er beschreven. In totaal zijn dat er eenentwintig. Deze competenties en onderdelen zijn verdeeld in drie segmenten (agogische dienstverlening, bedrijfsvoering en beroepsontwikkeling), die elk een taakgebied voorstellen. De competenties zijn niet allemaal van toepassing voor een CMV'er als cultureel ondernemer in de kleine theaterwereld. In deze paragraaf zal ik formuleren welke competenties wel relevant zijn.

Agogische dienstverlening

In mijn definitie van cultureel ondernemerschap heeft de cultureel ondernemer de taak om meer publiek te benaderen en nieuwe doelgroepen te werven. Om deze taak uit te kunnen voeren moet hij de doelgroep goed kennen, zodat hij projecten kan ontwikkelen, die aansluiten bij hun interesses. In paragraaf 2.5. geeft van der Ploeg aan dat, het kennen van zijn publiek, een belangrijke eigenschap van de ondernemer is. Een CMV'er heeft geleerd om situaties en achtergronden van diverse groepen te verkennen en te analyseren. Hiervoor doet hij voor zichzelf onderzoek naar de leefwereld van diverse groepen en oriënteert hij zich op de belangen en belangstelling van de groepen of individuen. Daarnaast legt hij contact met diverse groepen, onderhoudt, verbreedt en verdiept hij deze contacten zodat de samenwerking gestimuleerd kan worden.

De CMV'er is in staat om verschillende activiteiten en programma's te ontwikkelen en te organiseren. Hij doet dit op basis van een onderzoek naar de behoefte van de doelgroepen, zodat de projecten aansluiten bij de vraag en kwaliteiten van de doelgroepen. Hij staat open voor nieuwe kunstuitingen en houdt hierin de ontwikkelingen in de gaten. In paragraaf 2.6. heb ik aangegeven dat de cultureel ondernemer vraaggericht te werk gaat om zijn klanten binnen te krijgen. In deze paragraaf heb ik ook omschreven hoe hij dit doet. De cultureel ondernemer is vooral bezig met vernieuwingen en probeert daarom ook vaak nieuwe programma's uit. In paragraaf 3.5. heb ik een aantal voorbeelden gegeven van projecten met cultureel ondernemerschap.

In paragraaf 2.6. heb ik geschreven dat een cultureel ondernemer samen kan werken met andere organisaties. Aan deze samenwerking zitten verschillende voordelen verbonden die ik beschreven heb. Bij het ontwerpen of ontwikkelen van een nieuw project kan de cultureel ondernemer bijvoorbeeld gebruik maken van de kennis en hulp van andere organisaties of individuen. De CMV'er is in staat om

³⁷ Verhaar 2001

tijdens verschillende processen van het project hulp in te roepen van andere medewerkers en vrijwilligers en aan deze personen leiding te geven. Daarnaast is de CMV'er in staat om samenwerkingsrelaties aan te gaan, te ontwikkelen en te onderhouden. Een CMV'er en een cultureel ondernemer kunnen hierbij samenwerken met partners, waar in eerste instantie niet aan gedacht wordt, omdat ze bijvoorbeeld buiten het werkveld vallen.

Bedrijfsvoering

De competenties van een CMV'er uit het segment bedrijfsvoering sluiten goed aan bij cultureel ondernemerschap. Net zoals de cultureel ondernemer schrijft de CMV'er projectplannen en evaluaties. Tijdens het schrijven van deze plannen is de cultureel ondernemer bedrijfsmatig en marktgericht bezig. In paragraaf 2.6. heb ik geschreven hoe een cultureel ondernemer hierin te werk gaat. Hieruit komt naar voren dat hij voornamelijk gericht is op het genereren van meer eigen inkomsten, het onafhankelijk worden van overheidssubsidies en het zoeken naar vernieuwingen. Bij de huidige ontwikkeling naar bedrijfsmatig en marktgericht werken wordt de CMV'er ook steeds meer aangesproken op de hiervoor benodigde kwalificaties. Een CMV'er moet bijvoorbeeld voortdurend en nauwlettend betrokken zijn bij wat er in de omgeving omgaat en sociale en culturele trends opsporen, zodat hij tijdig in kan spelen op de actuele vragen. De CMV'er moet, net zoals een cultureel ondernemer' over vaardigheden beschikken op het terrein van marketing, budgetteren en kostprijsberekening.

De competentie, die het beste aansluit op cultureel ondernemerschap is: "de CMV'er is in staat als sociaal en cultureel ondernemer op te treden binnen en buiten de eigen organisatie". Dit houdt in dat de CMV'er initiatiefrijk, creatief en innovatief is, sociaal en economische doelstellingen met elkaar verbindt, marktonderzoek verricht, klant- en marktgericht werkt en maatschappelijke trends en ontwikkelingen relateert aan de doelen van de organisatie. De eigenschappen en vaardigheden van een cultureel ondernemer, die ik in paragraaf 2.5. beschreef, sluiten hier goed bij aan. De cultureel ondernemer, die ik hierin beschrijf, moet namelijk ook initiatief, creatief en innovatief zijn. Hij werkt marktgericht en is op de hoogste van de maatschappelijke trends en ontwikkelingen.

Ik ben van mening dat een cultureel ondernemer meer kennis heeft van marketing en het genereren van eigen inkomsten dan de CMV'er. Het kan dus geen kwaad om bij een CMV'er als cultureel ondernemer meer aandacht te besteden aan zaken als marketing, overheidssubsidies, werven van eigen inkomsten en andere taken van een cultureel ondernemer op het gebied van eigen inkomsten en marketing.

Beroepsontwikkeling

Als laatste vind ik het belangrijk om te melden, dat een CMV'er altijd bezig is zijn beroep verder te ontwikkelen, waar nodig in interactie met de klantengroepen, collega's en andere organisaties. Hierdoor houdt hij de ontwikkelingen in de samenleving in de gaten en kan daarop inspelen en vernieuwingen doorvoeren. Naast zijn beroep ontwikkelt hij ook zijn eigen professionaliteit om zijn eigen loopbaan te sturen. In paragraaf 4.3. heb ik aangegeven, dat een belangrijke trend in de beroepsuitoefening van een CMV'er de ontwikkeling naar cultureel ondernemerschap is. Bij de bedrijfsvoering ben ik van mening dat een CMV'er zich meer kan ontwikkelen in sommige taken van een cultureel ondernemer. Een CMV'er, die als cultureel ondernemer in de kleine theaterwereld wil gaan werken, kan zich hierin verder ontwikkelen door cursussen te volgen met betrekking tot dit onderwerp.³⁸

4.5. Tot slot.

In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd om de kleine theaterwereld en cultureel ondernemerschap te koppelen aan de CMV'er en zijn werkveld. In de eerste paragraaf heb ik hiervoor het werkveld van de CMV'er beschreven.

³⁸ Het landelijk opleidingsoverleg CMV 1999

Aan de hand van de verschillende betekenissen, die aan de term Culturele Maatschappelijke Vorming zit verbonden, de domeinen en de vijf onderdelen van CMV, heb ik geprobeerd een beeld te vormen van het werkveld. De theaterwereld kun je in het domein kunst en cultuur plaatsen. In dit domein komen de begrippen kunst- en cultuurparticipatie, kunst- en cultuureducatie, bemiddeling en stimulering naar voren. Er zijn een aantal taken binnen de kunst en cultuursector, waar een CMV'er als professional geschikt voor is. In de eerste paragraaf heb ik deze beschreven.

Een CMV'er, die werkzaam is in een theater, probeert mensen te activeren om op een aangename manier bezig te zijn met kunst en cultuur. Hij neemt hierbij de rol als intermediair op zich. De cultureel ondernemer kan, net zoals de CMV'er, deze rol op zich nemen, doordat hij naar manieren/vernieuwingen zoekt om mensen aan het theater te binden. Daarnaast zijn de CMV'er en cultureel ondernemer beiden actief om de kunst- en cultuurparticipatie in het theater te vergroten. In verschillende afdelingen of projecten van een theater kunnen CMV'ers een bijdrage leveren. Hierbij heb ik voorbeelden gegeven van projecten met cultureel ondernemerschap uit andere paragrafen van deze scriptie. Hierdoor laat ik zien dat de taken van een CMV'er de taken van een cultureel ondernemer overlappen binnen een theater. Ook heb ik een voorbeeld gegeven van een stichting, die zich inzet voor de theaterwereld, waar een CMV'er werkzaam in kan zijn.

Een trend in de beroepsuitoefening van de CMV'er is de ontwikkeling naar cultureel ondernemerschap. In verschillende werkgebieden van een CMV'er komt het begrip cultureel ondernemerschap naar voren, bijvoorbeeld in de podia en een theater als kunstinstelling. Vooral bij de kunst- en cultuurparticipatie en het bemiddelen kunnen de CMV'ers in de rol van een cultureel ondernemer een bijdrage leveren. Van der Ploeg heeft in een uitgangspuntenbrief vier verschillende hoofdtypen van cultureel ondernemerschap beschreven. Waar mogelijk heb ik de CMV'er aan deze hoofdtypen gekoppeld. Ook op het gebied van innovatief, creatief en vernieuwen hebben de CMV'er en de cultureel ondernemer raakvlakken met elkaar. De CMV'er werkt bij het doorvoeren van vernieuwingen projectmatig. Ik heb gekeken of dit projectmatig werken van een CMV'er ook raakvlakken heeft met cultureel ondernemerschap.

Doordat de CMV'er over verschillende competenties moet beschikken om als professional aan de slag te gaan heb ik de meest relevante competenties voor een CMV'er als cultureel ondernemer in de theaterwereld beschreven. Per segment heb ik gekeken naar de raakvlakken tussen de competenties van een CMV'er en mijn omschrijving van een cultureel ondernemer uit de voorafgaande hoofdstukken. Hierin is te zien, dat de competenties van een CMV'er vaak overeen komen met een cultureel ondernemer. Eén van de belangrijkste competentie van een CMV'er als cultureel ondernemer is: "de CMV'er is in staat als sociaal en cultureel ondernemer op te treden binnen en buiten de eigen organisatie". Om aan deze competentie te voldoen moet een CMV'er initiatiefrijk, creatief en innovatief zijn, sociaal en economische doelstellingen met elkaar kunnen verbinden, marktonderzoek kunnen verrichten, klant- en marktgericht werken en maatschappelijke trends en ontwikkelingen kunnen relateren aan de doelen van de organisatie.

In paragraaf 4.3. en 4.4. is mij opgevallen, dat een CMV'er zich op het gebied van de bedrijfsvoering meer kan ontwikkelen. Een cultureel ondernemer heeft namelijk meer kennis van marketing en het genereren van een eigen inkomsten. Doordat een CMV'er bezig is om zijn beroep verder te ontwikkelen, moet het voor hem geen probleem zijn om hier op in te spelen. Hij kan zich bijvoorbeeld door middel van cursussen ontwikkelen als een cultureel ondernemer.

Conclusies

*Op welke manieren kan een CMV'er
als cultureel ondernemer
waardevol zijn in de kleine theaterwereld?*

Inleiding.

In dit laatste hoofdstuk zal ik mijn deelvragen en vraagstelling beantwoorden. Voordat ik deze beantwoord, zal ik eerst een algemene nabeschuiving schrijven over de hoofdstukken. Nadat ik de deelvragen en vraagstelling beantwoord, heb ik een aantal aanbevelingen voor de manieren waarop een CMV'er als cultureel ondernemer waardevol kan zijn voor de kleine theaterwereld. Ik zal dit hoofdstuk afsluiten met een aantal suggesties voor een vervolgonderzoek.

5.1. Nabeschuiving.

In deze paragraaf zal ik mijn nabeschuiving geven over de drie begrippen cultureel ondernemerschap, de kleine theaterwereld en CMV, die ik in de voorgaande hoofdstukken heb uitgewerkt. Deze nabeschuivingen zijn af te leiden uit het onderzoeksmateriaal, dat ik in de voorgaande hoofdstukken heb gepresenteerd.

In hoofdstuk twee is naar voren gekomen, dat organisaties, die niet naar winst streven, toch ondernemingen genoemd kunnen worden, omdat nieuwe doelgroepen voor hen de winst zijn die ze maken. Een ondernemer is op zoek naar een effectieve (=doeltreffende) en efficiënte (=goedkope) werkwijze. Dit zijn ook de twee eisen, die de overheid stelt aan de cultuursector. De organisaties moeten nieuwe wegen zoeken en kansen benutten. Hiervoor moeten risico's van te voren worden ingeschat en geminimaliseerd. Alle medewerkers in een organisatie moeten op cultureel ondernemerschap gericht zijn. Een ondernemer is iemand, die nieuwe combinaties introduceert, vanuit welke positie dan ook. Tussen een cultureel ondernemer en een kunstmanager zit een verschil. Een kunstmanager is té technisch, té rationeel en té vormelijk. Een cultureel ondernemer daarentegen stelt de veelvormige cultuur centraal als oriëntatiepunt voor het dagelijks handelen. Een cultureel ondernemer moet een balans vinden tussen de artistieke doelstellingen en de zakelijke doelstellingen. De ene doelstelling mag niet boven de andere doelstelling uitkomen. In de literatuur over cultureel ondernemerschap kwamen twee beschrijvingen steeds naar voren. Als eerste wordt volgens de literatuur cultureel ondernemerschap gezien als een middel om meer en nieuwe publieksgroepen binnen te halen. Daarnaast kon ik ook uit de literatuur halen, dat cultureel ondernemerschap een middel is om eigen inkomsten te genereren. Cultureel ondernemerschap heb ik daarom als volgt gedefinieerd: *cultureel ondernemerschap is het ontwikkelen van het culturele leefklimaat op een effectieve en innovatieve manier, waarbij meer publiek benaderd wordt en nieuwe doelgroepen worden geworven door middel van een efficiënte werkwijze. Daarnaast gaat de cultureel ondernemer zo te werk dat hij zich niet afhankelijk maakt van overheids subsidies, maar op een creatieve manier andere inkomsten bronnen ontdekt en gebruikt.* Hieraan zijn de volgende eigenschappen en vaardigheden te koppelen: durft risico te nemen, resultaat gericht te zijn, verantwoording te nemen, doorzettingsvermogen te hebben, creatief en een vernieuwer te zijn, vraaggericht te werken, kennis te hebben op bepaalde gebieden, kunnen overtuigen, een publieksgerichte houding te hebben en strategisch te kunnen denken en handelen. De werkwijze van een cultureel ondernemer heb ik beschreven aan de hand van een aantal aspecten, die voornamelijk gericht zijn op marketing en het vergroten van de inkomsten.

In hoofdstuk 3 is ingegaan op de kleine theaterwereld. De meeste CMV'ers zoeken hun stageplaats of werkplaats in de kleinere theaters. In de eerste paragraaf van hoofdstuk drie heb ik een omschrijving gegeven van de kleine theaters. Kleinschalige podia hebben een maximale zaalcapaciteit van 300 bezoekers. Als aanbod hebben zij o.a. voorstellingen en uitvoeringen, die worden verzorgd door een betrekkelijk klein aantal kunstenaars. Jeugdtheater, klassieke en hedendaagse kamermuziek, jazz en improvisatiemuziek en wereldmuziek zijn doorgaans kleinschalig. Overige theatervoorstellingen

(inclusief dans en muziek) zijn ten dele kleinschalig en ten dele grootschalig. De kleine theaters worden ook wel vlakke vloertheater genoemd. Door de bezuinigingen van de overheid gaan de kleine theaters het gedrag van de overheidsfinanciers volgen om zoveel mogelijk subsidie binnen te halen. Een cultureel ondernemer kan de taak krijgen om deze eenzijdigheid te ontwijken en andere inkomensvormende functies te vinden. Het theater zwembad De Regentes in Den Haag geeft aan met cultureel ondernemerschap bezig te zijn. Als cultureel ondernemer hebben zij het doel om structurele samenwerkingsverbanden op te bouwen met partners, die net als het theater creatief en ambitieus zijn en de waarde van ontwikkeling, vernieuwing en cultuurparticipatie in een veranderende samenleving onderkennen. In de kunstwereld is men bang, dat door cultureel ondernemerschap de kwaliteit van het product naar beneden gaat. Het commerciëler worden en het bevorderen van participatie in de theaters wordt als voornaamste dreiging gezien voor de kwaliteit van het product in de theaters.

Gericht op de definitie van cultureel ondernemerschap ben ik tot de volgende twee conclusies gekomen:

- Er zijn nog genoeg doelgroepen waar een cultureel ondernemer de nodige aandacht aan kan besteden om ze het theater binnen te halen. Ook zijn er doelgroepen, die wel al in huis zijn maar nog meer uitgebuit kunnen worden.
- Voor een gedeelte worden de theaters gefinancierd door de gemeente en daarnaast moeten zij nog hun eigen inkomsten genereren. Hiervoor kunnen de theaters een beroep doen op de verschillende fondsen. Daarnaast is er volgens Hagoort een mentaliteitsverandering en creativiteit in de bedrijfsvoering nodig om een effectieve inkomensvormende functie te ontwikkelen.

In het laatste hoofdstuk is het begrip CMV uitgewerkt en aan de kleine theaterwereld en de cultureel ondernemer gekoppeld. Hieraan worden voorbeelden gekoppeld uit de hoofdstukken twee en drie. Culturele Maatschappelijke vorming is voornamelijk een opleidingsterm waar drie betekenissen aan verbonden zijn. Deze hebben betrekking op de activiteiten, die mensen ondernemen, het werkveld van de CMV'er en de arbeid van de professional. De vier domeinen, samenlevingsopbouw, recreatie, kunst & cultuur en educatie, is een andere manier om het werkveld af te bakenen. Daarnaast zijn de taken van de CMV'er in vijf onderdelen te onderscheiden. Door de stroomversnelling in de ontwikkelingen van kunst- en cultuureducatie gaan steeds meer CMV'ers werken in de kunst en cultuur sector. Voor een CMV'er komen in deze sector de begrippen kunst- en cultuurparticipatie, kunst- en cultuureducatie, bemiddeling en stimulering naar voren. De taken van de CMV'er binnen dit domein hebben vooral betrekking op het samenwerken, contactleggen en organiseren. Het theater blijft actief om een jong publiek te interesseren. Hiervoor kan een theater een CMV'er in dienst nemen om de kunst- en cultuurparticipatie te vergroten. Doordat de maatschappij steeds meer gaat veranderen naar een zakelijke maatschappij, komt in verschillende werkgebieden van de CMV'er cultureel ondernemerschap naar voren. Als cultureel ondernemer houdt de CMV'er zich voornamelijk bezig met het enthousiast maken van het publiek en de kunsten aan de mensen te brengen en de mensen naar de kunsten. Een aantal competenties van een CMV'er kunnen gebruikt worden bij cultureel ondernemerschap in de theaterwereld. Een van de taken van een cultureel ondernemer is het benaderen van meer publiek en nieuwe doelgroepen werven. De competenties van een CMV'er sluiten goed aan bij deze taak. Opvallend is, dat de cultureel ondernemer zich meer dan de CMV'er ontwikkeld heeft in de marketing en het genereren van eigen inkomsten. Het segment 'beroepsontwikkeling' biedt zich aan om de CMV'er de mogelijkheid te geven om zich te ontwikkelen op deze twee gebieden.

5.2. De deelvragen en vraagstelling.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik gezocht naar antwoorden op mijn deelvragen om zo de vraagstelling van deze scriptie te kunnen beantwoorden. Hieronder zal ik per deelvraag het antwoord geven en daarna zal ik de vraagstelling beantwoorden.

Wat is cultureel ondernemerschap?

Het antwoord hierop is terug te vinden in hoofdstuk twee. Om het antwoord op deze vraag te vinden heb ik eerst de twee begrippen 'cultureel' en 'ondernemer' apart beschreven. Hieruit is gekomen dat organisaties, die niet naar winst streven, ook ondernemend kunnen zijn. De nieuwe doelgroepen, die ze bereiken is voor hen de winst, die ze maken. Vervolgens heb ik gekeken wat de ontwikkeling van

ondernemen in de historie was. Schumpeter zegt hier, dat een ondernemer iemand is die nieuwe combinaties introduceert, vanuit welke positie dan ook. Mijn mening sluit hierbij aan. Ik ben van mening dat alle medewerkers van de organisatie cultureel ondernemerschap gericht moeten zijn. Via de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap en verschillende beschrijvingen van dit begrip in de literatuur ben ik tot mijn definitie gekomen van dit begrip.

Cultureel ondernemerschap is het ontwikkelen van het culturele leefklimaat op een effectieve en innovatieve manier, waarbij meer publiek benaderd wordt en nieuwe doelgroepen worden geworven door middel van een efficiënte werkwijze. Daarnaast gaat de cultureel ondernemer zo te werk dat hij zich niet afhankelijk maakt van overheids subsidies, maar op een creatieve manier andere inkomsten bronnen ontdekt en gebruikt.

De belangrijkste eigenschappen en vaardigheden, die een cultureel ondernemer hierbij moet hebben zijn: risico durven nemen, resultaat gericht zijn, verantwoording nemen, doorzettingsvermogen hebben, creatief en een vernieuwer zijn, vraaggericht werken, kennis hebben op bepaalde gebieden, kunnen overtuigen, een publieksgerichte houding hebben en strategisch kunnen denken en handelen.

Wat voor of welke theaters zijn relevant voor een cultureel ondernemer?

In hoofdstuk drie heb ik antwoord gegeven op deze vraag. Allereerst heb ik het verschil aangegeven tussen de grotere commerciële theaters en de kleinere theaters. De belangstelling voor de commerciële theaters gaat steeds meer passen in het rijtje van de populaire genres. Zij zijn eigenlijk al ondernemend bezig, doordat de media ze zo presenteert, dat je het echt mee wilt maken. De kleinere theaters of vlakke vloertheaters zijn vaak al bewust of onbewust bezig met cultureel ondernemerschap. Zij proberen namelijk zoveel mogelijk nieuwe doelgroepen te werven of financiële steun te krijgen van anderen. Kleinschalige podia hebben een maximale zaalcapaciteit van 300 bezoekers. Als aanbod hebben zij o.a. voorstellingen en uitvoeringen, die worden verzorgd door een betrekkelijk klein aantal kunstenaars. Jeugdtheater, klassieke en hedendaagse kamermuziek, jazz en improvisatiemuziek en wereldmuziek zijn doorgaans kleinschalig. Overige theatervoorstellingen (inclusief dans en muziek) zijn ten dele kleinschalig en ten dele grootschalig. De kleine theaters worden ook wel vlakke vloertheater genoemd. In paragraaf 3.3. heb ik een aantal voorbeelden van deze theaters gegeven. Theater De Regentes, geeft al aan met cultureel ondernemerschap bezig te zijn. De kleinere theaters zijn relevant voor een cultureel ondernemer. De kleine theaters zijn non-profit en worden gefinancierd door de overheid. Om zoveel mogelijk subsidie te krijgen sluiten deze kleine theaters zich zoveel mogelijk aan bij de eisen van de overheid en fondsen. Een cultureel ondernemer kan de verantwoordelijkheid op zich nemen om deze eenzijdigheid te ontwijken. De non-profit sector ligt dus achter wat betreft ondernemerschap en marktgericht werken en maakt nu een interessante ontwikkeling door naar een flexibelere en klantgerichte organisatie. Om deze ontwikkeling te stimuleren, zouden de non-profit organisaties af kunnen kijken bij de profit organisaties om ideeën op te doen. Cultureel ondernemerschap zou een middel kunnen zijn om te gebruiken bij deze verandering.

Welke taken kan een CMV'er als cultureel ondernemer vervullen binnen een theater?

Het antwoord op deze vraag is terug te vinden in hoofdstuk vier. De CMV'er gaat als cultureel ondernemer samenwerkingsrelaties aan met kunstenaars, mensen uit de doelgroep en andere culturele instellingen en organisaties. Kunstinstellingen, waaronder theaters, willen steeds meer aandacht geven aan kunst- en cultuureducatie en kunst- en cultuurparticipatie. Hierbij kunnen ze een beroep doen op de CMV'er als cultureel ondernemer. De CMV'er onderneemt hierbij als bemiddelaar pogingen om de kunsten aan mensen te brengen en de mensen naar de kunsten. De CMV'er is als cultureel ondernemer actief over de volle breedte van de cultuur. Een CMV'er als cultureel ondernemer houdt zich bezig met vernieuwingen en werkt hierbij samen met anderen. Hierbij gaat hij projectmatig te werk om deze vernieuwingen door te voeren.

In hoeverre vind ik dat de taken van een cultureel ondernemer aansluiten bij de competenties van een CMV'er?

Voor het antwoord op deze vraag ga ik eerst naar hoofdstuk twee waarin ik de werkwijze van een cultureel ondernemer beschrijf. Hierin is naar voren gekomen dat deze werkwijze te omschrijven is aan de hand van een aantal aspecten, namelijk het werven van meer en nieuwe doelgroepen, eigen inkomsten vergroten, versterken van de marketing, analyseren van de eigen activiteiten van de

organisatie, nieuwe media gebruiken en samenwerken met andere instellingen binnen en buiten de culturele sector. In hoofdstuk vier heb ik gekeken welke competenties van een CMV'er relevant zijn voor cultureel ondernemerschap. Bij het beantwoorden van deze vraag wil ik kijken in hoeverre de werkwijze en de competenties met elkaar aansluiten.

Op het gebied van het werven van meer en nieuwe doelgroepen sluiten de competenties van een CMV'er goed aan. De CMV'er heeft geleerd om diverse klanten te verkennen en te analyseren en samen met de klanten verschillende activiteiten te ontwikkelen. Doordat CMV'ers de doelgroepen goed verkennen, kunnen zij projecten ontwikkelen, die goed aansluiten bij hun interesses. De CMV'er is in staat om een netwerk op te bouwen dat bestaat uit andere organisaties en personen, waarmee hij een samenwerkingsrelatie aangaat. Dit sluit aan bij het aspect samenwerken met andere instellingen binnen en buiten de culturele sector. De competentie, die het beste aansluit bij de taken van een cultureel ondernemer is, dat een CMV'er in staat is, als cultureel ondernemer, op te treden binnen en buiten de eigen organisatie. Hierin komen de aspecten versterken van de marketing, gebruiken van nieuwe media en in mindere mate het vergroten van de inkomsten naar voren. Op het gebied van marketing en genereren van eigen inkomsten is de cultureel ondernemer verder ontwikkeld dan de CMV'ers. Ik vind daarom dat deze taken van een cultureel ondernemer niet voldoende aansluiten bij de competenties van een CMV'er. Een CMV'er kan dit veranderen door zich te verdiepen in deze taken van een cultureel ondernemer, bijvoorbeeld door middel van cursussen.

Op welke manieren kan een CMV'er als cultureel ondernemer waardevol zijn in de kleine theaterwereld?

In de definitie, die ik geef aan cultureel ondernemerschap, komen twee belangrijke taken naar voren, namelijk meer publiek benaderen en nieuwe doelgroepen werven en andere inkomstenbronnen ontdekken. Vooral op het gebied van het werven van meer en nieuwe doelgroepen kan een CMV'er als cultureel ondernemer waardevol zijn in de kleine theaterwereld. In het ontdekken van andere inkomsten bronnen is de CMV'er iets minder competent. In de omschrijvingen, die ik in hoofdstuk vier aan CMV geef, komt deze taak namelijk nauwelijks naar voren. In de volgende paragraaf wil ik een aantal aanbevelingen weergeven hoe een CMV'er als cultureel ondernemer waardevol kan zijn in de kleine theaterwereld.

5.3. Aanbevelingen.

In deze paragraaf zal ik een aantal aanbeveling geven die betrekking hebben op de vraagstelling van deze scriptie. Ik zal dus weergeven op welke manieren een CMV'er als cultureel ondernemer waardevol kan zijn in de kleine theaterwereld. Na het schrijven van deze hoofdstukken ben ik gekomen tot de volgende aanbevelingen:

- Een van de belangrijkste manieren, waarop een CMV'er waardevol kan zijn is het werven van meer en verschillende doelgroepen in de kleine theaters. Hiervoor kan hij een bijdrage leveren om ordening aan te brengen in de culturele producten, zodat verschillende doelgroepen enthousiast gemaakt kunnen worden door een bij hun passend product. Hij betreft de doelgroep bij het ontwikkelen van projecten en werkt vraaggericht. Als bemiddelaar of intermediair probeert hij kunsten aan de mensen te brengen en de mensen naar de kunsten.
- Niet alleen de CMV'er maar alle medewerkers in de organisatie moeten gericht zijn op cultureel ondernemerschap. De CMV'er kan hier een bijdrage aan leveren door dit begrip te introduceren en het belang van cultureel ondernemerschap duidelijk te maken.
- De CMV'er kan meewerken aan de educatieve programma's in de theaters. In de inhoud en vorm van het aanbod van het theater kan hij 'educatieve' en 'publieksgerichte' voorstellen doen. Daarnaast kan hij werkvormen zoeken waarbij bezoekers worden uitgedaagd en een bezoek brengen aan het theater. Verder kan hij een bijdrage leveren door te experimenteren met projecten waarbij het beleven en deelnemen voorop staat.
- De CMV'er staat erom bekend zijn beroep verder te ontwikkelen. Hij staat open om zich te verdiepen, in de taken en vaardigheden van een cultureel ondernemer, waarin hij minder competent is.
- Voor het bekend maken van de georganiseerde projecten, kan de CMV'er als cultureel ondernemer gebruik maken van verschillende marketingaspecten en de nieuwe media.

- Bij het experimenteren met projecten en doorvoeren van vernieuwingen levert de CMV'er een bijdrage om dit verantwoord door te voeren. In paragraaf 2.6 zijn hiervoor een aantal spelregels beschreven waar een CMV'er gebruik van kan maken.
- Een CMV'er kan een netwerk ontwikkelen en hieruit samenwerkingsrelaties aangaan met kunstenaars, mensen uit de doelgroep en andere organisaties en instellingen.
- Als CMV'er een bijdrage leveren aan de instelling om deze minder afhankelijk te laten zijn van de overheid bij het kiezen van eigen doelstellingen en genereren van eigen inkomsten. Voor het generen van de inkomsten kan de CMV'er afkijken bij de commerciële sector. Hierbij houdt hij in de gaten wat artistiek en professioneel verantwoord is en wat zakelijk gezien mogelijk is (inkomensvormende functie).
- De CMV'er kan waardevol zijn als cultureel ondernemer door de kwaliteit van het product in de kleine theater in de gaten te houden.

5.4. De competentiekaart van een CMV'er als cultureel ondernemer.

In deze paragraaf wil ik een aanvulling geven op de aanbeveling: de CMV'er staat erom bekend zijn beroep verder te ontwikkelen. Hij staat open om zich te verdiepen, in de taken en vaardigheden van een cultureel ondernemer, waarin hij minder competent is.

Hiervoor zal ik een eenvoudige competentiekaart maken voor een CMV'er als cultureel ondernemer. In deze kaart is te zien welke competenties een CMV'er onder andere moet beheersen om een goede cultureel ondernemer te zijn. Het hoeft niet te betekenen, dat een CMV'er als beginnende beroepsoefenaar al vaardig is alle genoemde competenties.

Deze eenvoudige competentiekaart is ontstaan uit alle vaardigheden, werkwijze en competenties die in deze scriptie voor een CMV'er of cultureel ondernemer naar voren zijn gekomen. Ik vond het belangrijk om deze samen te voegen en hiervan een competentiekaart te maken. Er is nu namelijk een duidelijk overzicht van de competenties van een CMV'er als cultureel ondernemer in de kleine theaterwereld, die in deze scriptie naar voren zijn gekomen.

De werkwijze

De CMV'er als cultureel ondernemer is in staat risico's in te schatten, waardoor hij juiste beslissingen kan nemen.

- Hij werkt hierbij resultaat gericht.
- Hij kan verantwoording nemen over beslissingen.
- Hij weet hierbij aan welke spelregels hij moet houden om verantwoord vernieuwingen door te voeren.

De CMV'er als cultureel ondernemer is in staat innovatief te zijn in het bedenken van nieuwe projecten en het zoeken naar nieuwe markten.

- Hij werkt hierbij vraaggericht en zet deze vraag om in een aanbod.
- Hij heeft kennis over het product, dat hij levert.
- Hij weet hierbij hoe hij gebruik moet maken van nieuwe media.

De CMV'er als cultureel ondernemer is in staat om verschillende programma's te ontwikkelen en te organiseren.

- Op basis van onderzoek en analyse kan hij behoeften van individuen en groepen op het terrein van de kleine theaterwereld opsporen en activeren.
- Hij is in staat om programma's, activiteiten en werkvormen te ontwerpen, aansluitend bij de vraag en de kwaliteiten van individuen en groepen.
- Hij creëert hierbij ruimte voor nieuwe kunstuitingen en culturele werkvormen en houdt de ontwikkelingen hiervan in de gaten.
- Hij vraagt hierbij waarnodig hulp aan vrijwilligers, andere medewerkers en kunstenaars en kan aan deze personen leiding geven.
- Hij evalueert na afloop deze plannen met participanten en stelt ze eventueel bij.

De CMV'er als cultureel ondernemer is in staat strategisch te handelen en te denken tijdens het doorvoeren van vernieuwingen.

- Hij werkt projectmatig via een proces aan vernieuwingen.
- Hij werkt deze plannen uit via een bepaalde strategie.

- Hij weet hoe hij naar alternatieve organisatie en financieringsvormen moet zoeken.

De CMV'er als cultureel ondernemer kan marketinggericht werken en de marketing van het theater versterken.

- Hij kan een marktonderzoek verrichten.
- Hij werkt klant- en marktgericht.
- Hij kan maatschappelijke trends en ontwikkelingen relateren aan de doelstellingen van het theater waarin hij werkzaam is.

De CMV'er als cultureel ondernemer is in staat samenwerkingsrelaties aan te gaan, te ontwikkelen en te onderhouden met andere instellingen binnen en buiten de culturele sector.

- In de voorbereiding en uitvoering van de activiteiten werkt hij samen met klanten, vrijwilligers en medewerkers.
- Hij zoekt waar nodig vanuit eigen expertise naar samenwerking met andere personen en organisaties.
- Hij is creatief in het zoeken van samenwerkingspartners.
- Hij weet hierbij de kennis te bundelen en efficiënter in te zetten.

De doelgroepen en inkomstenbronnen

De CMV'er als cultureel ondernemer is in staat mensen te activeren om deel te nemen aan het aanbod van het theater.

- Hij oriënteert zich op de belangen en belangstellingen van de individuen of groepen.
- Hij legt contacten met diverse groepen. Onderhoudt, verbreedt en verdiept deze contacten zodat samenwerking gestimuleerd kan worden.
- Hij is in staat het bestaande aanbod te versterken en aantrekkelijker te maken.
- Hij kan manieren vinden om nieuwe doelgroepen naar het theater te krijgen.
- Hij gaat hierbij de markt op, op zoek naar meer en andere klanten.

De CMV'er als cultureel ondernemer is in staat een werkwijze te ontwikkelen, waarin hij zich niet afhankelijk maakt van overheidssubsidies.

- Hij weet welke vaste inkomsten bronnen het theater, waarin hij werkzaam is, heeft.
- Hij kan via het analyseren van de activiteiten van het theater meer ondernemende activiteiten ontwikkelen om meer eigen inkomsten te krijgen.
- Hij kan een acquisitie en fondsenwerving verzorgen.

De beroepsontwikkeling.

De CMV'er als cultureel ondernemer is in staat waar nodig zijn beroep te ontwikkelen en doet dit waar nodig in interactie met de klantengroepen, collega's en andere organisaties.

- Hij houdt hiervoor ontwikkelingen in de samenleving in de gaten en kan daarop inspelen en vernieuwingen doorvoeren.
- Hij maakt gebruik van de mogelijkheden om de eigen deskundigheid verder te ontwikkelen.
- Vanuit een lerende houding vergroot, verbreedt en verdiept hij zijn professionele competenties.

5.5. Aanzet tot vervolgonderzoek.

In deze paragraaf zal ik kort aangeven welke onderzoeken er verricht zouden kunnen worden in vervolg op deze scriptie. Deze vloeien voort uit de vragen, die bij mij opkomen na het schrijven en doorlezen van deze scriptie.

In deze scriptie ben ik bezig geweest om te onderzoeken op welke manieren een CMV'er als cultureel ondernemer waardevol kan zijn in de kleine theaterwereld. De volgende stap zou kunnen zijn om een onderzoek te doen hoe een CMV'er cultureel ondernemerschap in kan voeren in de kleine theaterwereld. Daarbij denk ik aan het enthousiast maken van de verschillende mensen in de organisatie, het belang van cultureel ondernemerschap weer te geven en het doorvoeren en begeleiden van de veranderingen die hierbij komen kijken.

Het begrip cultureel ondernemerschap is tijdens de periode dat van der Ploeg staatssecretaris was in de kunst- en cultuursector naar voren gekomen. In mijn scriptie ben ik hier voor een gedeelte op in gegaan. Als vervolgonderzoek zou er gekeken kunnen worden welke ontwikkelingen dit begrip door heeft gemaakt en hoe dit begrip zich eventueel verder ontwikkelt.

Ik heb in deze scriptie gekeken naar een CMV'er als cultureel ondernemer in de kleine theaterwereld. Als vervolgonderzoek kan er natuurlijk ook gekeken worden naar andere werkvelden en disciplines waar een CMV'er werkzaam in kan zijn. Hierbij kan er ook aandacht besteed worden aan de ervaringen van deze disciplines met cultureel ondernemerschap.

5.6. Tot slot.

Aan de hand van de vorige hoofdstukken heb ik in dit hoofdstuk mijn conclusies weergegeven. De conclusies is als het ware een spiegelbeeld van de inleiding. In de inleiding heb ik mijn deelvragen en vraagstelling geformuleerd. In de conclusie heb ik antwoord gegeven op deze vragen. Hiervoor ben ik begonnen met een nabeschuwing van elk hoofdstuk uit deze scriptie. Belangrijke begrippen, cultureel ondernemerschap, kleine theaterwereld en Culturele Maatschappelijke Vorming, worden hierin beschreven.

In de volgende paragraaf heb ik antwoord gegeven op alle deelvragen en mijn vraagstelling. Op het antwoord van mijn vraagstelling ga ik dieper in bij het geven van de aanbevelingen. In deze paragraaf heb ik negen manieren weer gegeven hoe een CMV'er als cultureel ondernemer waardevol kan zijn in de theaterwereld. Opvallend hierin is dat de meeste aanbevelingen aansluiten op het benaderen van meer publiek en het werven van nieuwe doelgroepen en in mindere mate op het ontdekken en gebruiken van andere inkomstenbronnen. De aanbeveling 'de CMV'er staat erom bekend zijn beroep verder te ontwikkelen. Hij staat open om zich te verdiepen, in de taken en vaardigheden van een cultureel ondernemer, waarin hij minder competent is', heb ik in een aparte paragraaf verder aangevuld.

In de laatste paragraaf heb ik een aantal suggesties gedaan voor een eventueel vervolgonderzoek. Deze suggesties zijn voortgevloeid uit de vragen die bij mij op kwamen na het schrijven en lezen van deze scriptie.

Literatuurlijst

Boeken:

- Bienert, S. (2000). *Cultureel ondernemerschap: van try-out tot repertoire*. Tilburg: cultuurnetwerk.
- Boorsma, M. (1998). *Marketing van theater en andere kunsten. Vergroting van publieksdeelname in theorie en praktijk*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- Broek, A. van den en Haan, J. de (2000). *Cultuur tussen competentie en competitie. Contouren van het cultuurbereik in 2030*. Amsterdam/Den Haag: Boekmanstudies.
- Diego, B., Hagoort, G. & Olink, H. (1985). *De andere kant van de theaterpraktijk*. Amsterdam/ Utrecht: International Theater Bookshop.
- Duursma, M. (2001). *Joop van den Ende over zijn cultuurfonds. Laat het zien, verkoop het*. NRC handelsblad 26 april
- Geradts, E. (2000). *Look to the rainbow. Cultureel ondernemerschap in Nederland*. Den Haag: Eugenius organisatie- en managementadvies.
- Hagoort, G. (1995). *Cultureel ondernemerschap. Een inleiding in kunstmanagement*. Culemborg: Phaedon.
- Hagoort, G. (2003). *Kunstmanagement en engagement. Wim Warmer – een profiel*. Delft: Eburon.
- Heteren, L. van (1998) *Theater, kritiek, jury en publiek. De totstandkoming van het kwaliteitsoordeel bij theater*. Groningen: Passage.
- Het landelijk Opleidingsoverleg CMV. (1999). *Alert en Ondernemend. Opleidingsprofiel Culturele en Maatschappelijke Vorming*. Utrecht: SWP
- Janssen, H. (2003). *Theatergezelschappen kunnen geen artistiek leider vinden. Wie wil er nu naar Eindhoven?* De Volkskrant, 18 september
- Klamer, A. & Velthuis, O. (2000). *Cultureel ondernemerschap – wat is dat eigenlijk?* NRC handelsblad, 16 april
- Mommaas, H., Pluijmers, B. & e.a. (1999). *Theaters van de toekomst*. Tilburg: VPT/International Theater & filmbooks.
- Praag, M. van (1997). *Succesvol als ondernemer. Wie wel en wie niet?* Schoonhoven: Academic Service.
- Ranshuysen, L. (2002). *Onderzoek in de cultuursector. Samenvatting imago-onderzoek vlakke vloertheaters*. Rotterdam: Letty Ranshuysen.
- Schermer, K. (2001). *Ondernemen met zorg. Zakelijk werken in zorg, hulp- en dienstverlening*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Spierts, M. (1998). *Balanceren en stimuleren. Methodisch handelen in het sociaal-cultureel werk*. Maarssen: Elsevier/ De Tijdstroom.
- Spierts, M. (redactie). (1999). *Beroep in ontwikkeling. Een orientatie op culturele en maatschappelijke vorming*. Maarssen: Elsevier/ De Tijdstroom.
- Spierts, M. (redactie). (2000). *Werken aan openheid en samenhang. Een nadere verkenning van culturele en maatschappelijke vorming*. Maarssen: Elsevier.
- Stichting Kunst & Zaken en Deloitte & Touche Bakkenist (2001). *Cultureel Ondernemerschap: een kwestie van balans. Aanbevelingen voor een dynamischer relatie tussen culturele instellingen en de overheid*. Rotterdam: Deloitte & Touche Bakkenist
- Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) (2003). *Trends in de podiumkunsten*. Amsterdam: De Bondt bv.

Verhaar, J. (2001). *Projectmanagement. Een professionele aanpak van evenementen*. Amsterdam: Boom

Weggeman, M, Wijnen, G en Kor, R. (1992). *Ondernemen binnen de onderneming, essenties van organisaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Beleidsnota's:

Cultuur als confrontatie. Een ondernemende cultuur. Oktober 2000.

Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004.

Websites:

www.deregentes.nl

www.fapk.nl

www.fppm.nl

www.klamer.nl

www.kunst-en-zaken.nl

www.stichtingkaro.nl

www.theatersvandetoekomst.nl

www.vscd.nl

Bijlage

Krantenartikel

Janssen, H. (2003). *Theatergezelschappen kunnen geen artistiek leider vinden. Wie wil er nu naar Eindhoven?* De Volkskrant, 18 september