

Van CMV'er naar Cultureel Ondernemer

De competenties die hiervoor nodig zijn

Eline A. Driest

CMV, voltijd
20009016
November 2004
Kleine scriptie

Voorwoord

*Het echte wonder van het ontdekken is niet het op zoek gaan
naar nieuwe landschappen, maar het kijken met andere ogen.
Proust*

In het begin van het vierde jaar wordt de cmv student geacht een scriptie onderwerp te kiezen. Het gaat om een onderwerp dat je dermate interesseert, dat je er een lange tijd mee bezig wilt zijn. Voor mij was dus direct duidelijk dat ik een onderwerp moest hebben dat me boeide, dat me echt bezig kon houden. Wellicht een onderwerp dat ik zelfs niet helemaal begreep, waar ik mijn vinger niet op kon leggen. Deze gedachtegang bracht me al snel terug naar mijn stage tijdens het derde jaar van cmv.

In het derde jaar van cmv heb ik stage gelopen bij Het Nationale Toneel. Ik ben er werkzaam geweest als onder andere productieassistente en regieassistente en heb zo bijna een heel theaterseizoen meegedraaid. Ik heb dit een hele leerzame en zelfs fascinerende stageplaats gevonden. Wat me zo verbaasde aan het werken binnen een theatergezelschap, is dat je heel veel te maken hebt met emoties. Een productie proces wordt niet simpelweg geleid door doelen, middelen, randvoorwaarden en procedures. Vaak wordt het productieproces geleid door gevoelens die er heersten. Ook is het een werkplek waar niet altijd voor de meest praktische oplossing gekozen kan worden. Niet effectiviteit maar esthetiek staat centraal bij veel beslissingen die genomen moeten worden.

Gedurende acht maanden heb ik me verbaasd over diverse omgangsvormen binnen het theatergezelschap, het verloop van vergaderingen, de wijze van doorgeven van informatie kortom; de wijze waarop dit bedrijf functioneerde. Hoe langer ik er werkte, hoe meer ik besepte dat het theatergezelschap weliswaar producten genereert en een klantgroep in de behoefte voorziet, maar toch geheel anders functioneert op veel fronten dan een bedrijf dat niet binnen de culturele sector opereert. Ik ontdekte dat het werken onder de noemer "kunst en cultuur" blijkbaar andere bedrijfsmatige aspecten met zich meebrengt.

Het boeit me in grote mate dat er verschil zit in het ondernemer zijn in een instelling die zich bezig houdt met kunst en cultuur en ondernemer zijn buiten dit werkveld. Ik zou graag willen weten wat ervoor nodig is om te kunnen werken binnen de culturele sector. Welke competenties zou een cmv'er moeten bezitten om als cultureel ondernemer aan de slag te kunnen binnen het domein 'kunst en cultuur'? Het culturele ondernemerschap interesseert me teveel om er niet het fijne van te willen weten. Bovendien is de kans groot dat ik straks als afgestudeerd cmv'er werkzaam wordt als cultureel ondernemer.

Ik wens iedereen veel plezier en succes bij het lezen van mijn scriptie,

E.A. Driest

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	
1.1 Vraagstelling	4
1.2 Opbouw en inhoud	5
2. Het cultureel ondernemerschap	
2.1 Inleiding	6
2.2 Ondernemerschap	6
2.2.1 Wat is een ondernemer?	
2.2.2 Taken en functies	
2.3 Cultureel Ondernemerschap	9
2.3.1 Kunst en cultuur	
2.3.2 Cultuur in de samenleving	
2.3.3 Cultureel ondernemerschap	
2.4 Conclusies	13
3. Competenties	
3.1 Inleiding	15
3.2 Competenties die de cmv'er bezit volgens het opleidingsprofiel	15
3.2.1 Agogische dienstverlening	
3.2.2 Bedrijfsvoering	
3.2.3 Beroepsontwikkeling	
3.3 Relevante competenties voor de cultureel ondernemer	18
3.4 Suggesties voor het verwerven van de benodigde competenties	21
3.5 De cmv'er als cultureel ondernemer in praktijk	22
3.6 Conclusies	29
4 Conclusies	
4.1 Inleiding	30
4.2 Beantwoording van de hoofdvraag	30
4.3 Ter afsluiting	33
5 Literatuur en Bijlagen	33
6 Bijlagen	34
- Competentieschema	
- Interview met H.J.M. Akkermans	
- EX-IS projectplan	

1. Inleiding

1.1 Vraagstelling

Deze scriptie is geschreven met als doel een vraag te beantwoorden. Deze vraag is voor mij als bijna afgestudeerd cmv'er belangrijk om te stellen. Voor mij als aankomend professional is het belangrijk om de vraag te beantwoorden.

In deze scriptie komen twee processen samen; nieuwsgierig zijn naar de mogelijkheden die cmv mij biedt en zelf mijn vragen beantwoorden teneinde te weten wat mij straks in praktijk te wachten staat.

Het ontstaan van de nieuwsgierigheid naar de kennis, vaardigheden en houding

Vraagstelling:

Welke competenties moet een cmv'er bezitten en blijven ontwikkelen om een goede culturele ondernemer te zijn

Met de beantwoording van deze vraagstelling hoop ik inzicht te krijgen in welke vaardigheden, kennis en houding de cmv'er als cultureel ondernemer zou moeten bezitten en ontwikkelen ten einde een geschikte werkgever of werknemer te zijn.

Deelvragen:

- Wat is ondernemerschap
- Wat is cultureel ondernemerschap
- Welke competenties bezit de professionele cmv'er volgens het opleidingsprofiel
- Welke competenties buiten het opleidingsprofiel zou de cultureel ondernemer moeten bezitten en blijven ontwikkelen
- Wat kan de praktijk ons leren over de cmv'er als cultureel ondernemer

Met behulp van de deelvragen kan ik stapsgewijs en geordend invulling geven aan de wijze waarop ik de hoofdvraag beantwoord. De deelvragen geven het denkproces weer dat me leidde naar de beantwoording van de vraagstelling.

In deze scriptie komt de term 'competenties' geregeld voor. Wat wordt er verstaan onder competenties? Met competenties wordt bedoeld op vaardigheid, houding, kennis en kunde. In het opleidingsprofiel van cmv (Alert en Ondernemend, Nijmegen 1999) staat de competentie als volgt omschreven; "het gestructureerde en geïntegreerde vermogen tot het adequaat verrichten van arbeidshandelingen en het oplossen van arbeidsproblemen".

Een mooie aanvulling hierop komt uit "Cultuur + Educatie (2004)", zij benoemen namelijk ook expliciet persoonlijke eigenschappen en attitude. Samengevat noemen zij een competentie "een complexe combinatie van kennis, vaardigheden en attitude die in specifieke (probleem-) situaties worden aangewend". Op deze wijze interpreteer ikzelf ook de term competenties en de vele keren dat het woord in mijn scriptie genoemd wordt, kunt u dus uitgaan van deze interpretatie.

1.2 Opbouw en inhoud

In deze scriptie komen af en toe aan het begin van een hoofdstuk korte informatieve of decoratieve tekstjes voor. Deze zijn allen afkomstig uit het boek Cultureel Ondernemerschap van G.Hagoort (Amsterdam, 1995).

Artiesten en of kunstenaars komen veelvuldig in deze scriptie voor, in alle gevallen bedoel ik personen die zich professioneel bezig houden met het bedenken of uitvoeren van kunst. Op alle plaatsten waar een mannelijke verwijzing staat als het gaat om de cultureel ondernemer of de cmv'er, bedoel ik zowel mannen als vrouwen.

Om deze scriptie te kunnen schrijven moet ik eerst bepalen wat ik versta onder ondernemerschap. Het gaat hier niet om de term ondernemerschap in de meest simpele zin van het woord (zoals een woordenboek het omschrijft) maar om een bredere kijk, ook managers zijn in veel gevallen ondernemers bijvoorbeeld. Wat onder het begrip 'ondernemerschap' verstaan wordt, zal ik uiteenzetten in het eerste hoofdstuk. Ik zal het begrip uitleggen en afbakenen, zodat in de verdere scriptie het de lezer duidelijk is waar ondernemerschap voor staat.

In het hierop volgende hoofdstuk ga ik in op de term cultureel ondernemerschap. Wat verstaan we onder cultuur bijvoorbeeld? Ik zal het werkkterrein waarbinnen dit onderwerp zich afspeelt, proberen duidelijk vorm te geven, zodat helder is waar we de cultureel ondernemer kunnen vinden.

Vervolgens kom ik concreter tot de uitleg van de term cultureel ondernemerschap. Ik zal dit omschrijven naar aanleiding van uitgezochte literatuur en kennis vanuit de opleiding cmv. De inhoud die in deze scriptie wordt gegeven aan de term cultureel ondernemerschap is vormgegeven door mijn eigen kijk op de literatuur, en dus niet geheel objectief.

In het volgende hoofdstuk ga ik in op de vraag of een cmv'er een cultureel ondernemer zou kunnen zijn. Ik toets de kenmerken en eigenschappen van een cmv'er aan de kenmerken en eigenschappen van een cultureel ondernemer. Dit doe ik aan de hand van een praktijkvoorbeeld. Dit praktijkvoorbeeld is een cultureel evenement dat ikzelf uitgevoerd heb. Dit doe ik met behulp van een theorieboek over projectmanagement.

In hoofdstuk drie beantwoord ik de deelvraag over de competenties die een cmv'er al bezit op het gebied van cultureel ondernemerschap. Met behulp van alert en ondernemend benadruk ik de competenties die de professional kan gebruiken als cultureel ondernemer. Tenslotte volgt een hoofdstuk waarin ik probeer uit te zoeken welke competenties de cmv'er nog niet bezit, terwijl deze wel nodig zijn om een goed cultureel ondernemer te worden.

Afsluitend orden ik de belangrijkste conclusies die ik gedurende het schrijven van de scriptie geformuleerd heb en beantwoord zodoende de vraagstelling. De competenties die een cmv'er moet bezitten om een goede culturele ondernemer te zijn, zet ik op een rij. Bovendien zal ik suggesties aandragen over manieren om de nog ontbrekende competenties te verwerven.

2. Het cultureel ondernemerschap

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk ga ik op zoek naar de betekenis van de term ondernemer en naar die van cultureel ondernemer in het bijzonder. Dit doe ik onder andere door de woorden los van elkaar te bekijken en verklaren en een plaatsbepaling aan te geven. Door specificeren, analyseren en concluderen kom ik tot een beeld van de cultureel ondernemer. Dankzij literatuur onderzoek en een interview met een cultureel ondernemer kan ik tenslotte mijn eigen definitie geven van een cultureel ondernemer. Het interview heb ik gevoerd met cultureel ondernemer, Dhr Akkermans en is in z'n geheel terug te vinden als bijlage.

2.2 Ondernemerschap

Het creëren van kansen, het stellen van uitdagende doelen en de verantwoordelijkheid nemen om deze te realiseren.

2.2.1 Wat is een ondernemer?

Op zoek naar 'de ondernemer' komen we terecht bij organisaties. In, om en achter organisaties en bedrijven vinden we de mensen die we de titel ondernemer toe kunnen dichten.

Wat is een organisatie?

Mensen zoeken samenwerking om bepaalde doelen te kunnen bereiken. Deze doelen kunnen bereikt worden dankzij een groep mensen met hetzelfde einddoel die zichzelf vormgeeft als organisatie. Het is de bedoeling dat deze organisatie op een dermate manier gaat functioneren dat met de heersende externe omgeving en de ontwikkelde interne processen en materieel het optimale resultaat behaald wordt. Elke organisatie heeft te maken met kansen en mogelijkheden, maar ook met zwakten en bedreigingen. Er zijn financiële, kwalitatieve en organisatorische beperkingen waar een bedrijf of organisatie mee om moet gaan en het meeste uit moet zien te halen.

Bij ondernemerschap kan je denken aan het opzetten van een organisatie, leiding geven, samenwerking, het verkrijgen en behandelen van financiën en strategie bepaling. Toch is er geen vast omschreven taken pakket voor een ondernemer. Uit de praktijk blijkt wat er allemaal gebeurt en moet gebeuren bij het opzetten en draaiende houden van een onderneming. Bovendien is dit variabel, bij elke onderneming komen weer andere aspecten kijken en worden andere competenties van de ondernemer gevraagd.

Enkele van deze competenties zijn bijvoorbeeld; uitvinden en innoveren, het opstarten van een bedrijf, het schrijven van een businessplan, omgang met belastingdienst, banken en kamer van koophandel, managen en organiseren.

Kortom een ondernemer is grof gezien iemand die binnen een organisatie(-vorm) een bepaald doel/ bepaalde doelen wil realiseren.

2.2.2 Taken en functies

Aanvankelijk was het ondernemerschap gefundeerd op een mengsel van de militaire en ambtelijke wereld (Kamp,P.,Erens,F. Meer dan 500 management stijlen,1994). Alles werd strak en gedisciplineerd geregeld. Overal bestonden richtlijnen en taakomschrijvingen voor. Zo was altijd en voor iedereen duidelijk wat er moet gebeuren en wie daarvoor verantwoordelijk was. Langzaam maar zeker is men van een ondernemer gaan verwachten dat hij of zij flexibel is en overleg voert. De individuele inbreng van werknemers en samenwerkingspartners is namelijk steeds belangrijker geworden. Orders aannemen simpelweg omdat 'het moet', heeft zich niet bewezen als de meest productieve aanpak. Bovendien vraagt elke onderneming om een eigen werkwijze. Dat komt omdat een onderneming onderhevig is aan invloeden van buitenaf en dat is voor iedere onderneming anders. De grenzen tussen een onderneming en haar omgeving vervagen. Een ondernemer moet hiermee rekening houden, zonder de eigen efficiency uit het oog te verliezen.

Een ondernemer moet beschikken over de competenties een onderneming te kunnen overzien. Een goede ondernemer moet communicatief zijn om binnen de huidige overlegcultuur te kunnen werken.

Naast alle verschillende taken die een ondernemer heeft en uitvoert, is het belangrijk dat hij de onderlinge relaties tussen al deze taken niet uit het oog verliest, dit wordt wel integraal management genoemd. Binnen de organisatie moet evenwichtig ondernemerschap nagestreefd worden. Dit kan door de band tussen de voorwaarden voor organiseren, beleid, organisatie en personeel en de drie invalshoeken van waaruit ondernemerschap bekeken kan worden; technisch, politiek en cultureel niet uit het oog te verliezen bij veranderingen. Door deze zes begrippen in een matrix weer te geven, krijg je zicht op de negen factoren binnen een organisatie die aan verandering onderhevig kunnen zijn.

	BELEID	ORGANISATIE	PERSONEEL
TECHNISCH	<i>Doelen en werkwijze</i>	<i>Taken en bevoegdheden</i>	<i>Deskundigheid</i>
POLITIEK	<i>Beleidsbeïnvloeders</i>	<i>Besluitvorming</i>	<i>Autonomie</i>
CULTUREEL	<i>Bedrijfsklimaat</i>	<i>Samenwerking</i>	<i>Houding</i>

(Kamp,P.,Erens,F. 1994)

De ondernemer zorgt dat veranderingen binnen zijn of haar organisatie mogelijk zijn, en geeft leiding aan deze veranderingen.

Een realistische ondernemer weet op welke gebieden zijn sterke en zwakke kanten liggen. Hier kan de manier van ondernemen op aangepast worden. Het is belangrijk dat een ondernemer zijn werkwijze aanpast op de zes factoren die hierboven in de matrix verwerkt staan, met andere woorden moet er een geschikte managementstijl gekozen worden.

Overkoepelend zijn er twee competenties die een ondernemer moet bezitten; een overstijgende visie (overzicht) en zelfbeheer. Zelfbeheer is mogelijk door zelfreflectie en evaluatie.

Een mooie vergelijking van een ondernemer is als de scheidsrechter die zelf mee voetbalt. Terwijl de spelregels in acht worden genomen en op spelers binnen het veld gereageerd moet worden, is de ondernemers zelf ook actief. Terwijl je zelf in beweging bent, moet je dus kunnen reageren op omliggende factoren en bewegingen van partners, werknemers en relaties.

Een ondernemer moet ervoor zorgen dat zijn onderneming flexibel kan reageren op nieuwe situaties. Nieuwe situaties kunnen ontstaan op het gebied van trends en door tegenwind. Trends zijn moeilijk waarneembaar doordat de kwalitatieve ontwikkelingen die leiden tot veranderingen in een maatschappij, heel erg geleidelijk plaatsvinden. Tegenwind ontstaat als gevolg van deze kwalitatieve ontwikkelingen die leiden tot veranderingen in de maatschappij. Deze kunnen namelijk een negatief effect hebben op bestedingen, omzetten en winstontwikkelingen.

De flexibiliteit van een onderneming vergroten betekend in het algemeen genomen het verbeteren, inzicht krijgen in, en operationaliseren van ondernemingsgebieden zoals mensen, productie, de markt en geld. (B.Bontje en M. Tichelaar. Flexibiliteit in ondernemen, 1995). De ondernemer moet in staat zijn een organisatie overeind te houden ook bij slechtere perioden en in kunnen springen op trends.

Om effectief en goed te kunnen ondernemen zijn er enkele principes en richtlijnen die je voor jezelf in acht kan nemen (Marcum en Smith, 2002); ook dit zijn dus competenties die een ondernemer zou moeten hebben:

- Het op kunnen brengen niet egoïstisch, arrogant of erg defensief te zijn.
Dit kan namelijk zeer schadelijk zijn voor de mogelijkheden tot het voeren van een dialoog, het ontdekken van nieuwe kansen en het komen tot besluiten. Dus: handelen vanuit de kennis dat iedereen even waardevol is, hierdoor een open houding aannemen en de vaardigheid bezitten anderen aan het woord te laten.
- Kunnen werken met nieuwsgierigheid.
Om tot baanbrekende oplossingen te komen en een sfeer te scheppen waarin mensen enthousiast vragen stellen, is het van belang nieuwsgierigheid aan te moedigen en bij jezelf in stand te houden in plaats van enkel uit te gaan van kennis die al in je bezit is. Je houding is leergierig en aanmoedigend, je hebt kennis van omgangsvormen en je bezit de vaardigheid mensen te motiveren en stimuleren.
- Afstand kunnen nemen van de oplossing.
Sommige oplossingen werken slechts als afleiding of tijdelijk remedie, ga dus in op het probleem en definieer en specificeer dit zodat de juiste oplossing met zorg en precisie gekozen kan worden. Je houding is rustig en procesgericht, je handelt vanuit kennis en ervaringen die bij eerdere problemen zijn opgedaan met de vaardigheid om te analyseren en te overzien.
- Bewijzen verzamelen.
Om actie te ondernemen of veranderingen door te voeren is het van belang te beschikken over de documenten of achterliggende redenen waarom je dit doet, dit is

houvast en herkomst en legitimeert het handelen. Je houding is alert en onderzoekend, de kennis die je hebt leert je relevant materiaal te onderscheiden. De vaardigheid die je hierbij nodig hebt is het onderbouwen van handelingen.

- Effecten berekenen.
Kijk vooruit en bereken door wat de effecten van handelingen zijn, hiermee voorkom je dat je bijvoorbeeld tot een oplossing komt die uiteindelijk minder voordelig blijkt dan het probleem überhaupt was. Je houding moet hiervoor open en alert zijn. De kennis die je nodig hebt bestaat uit bedrijfskennis en ervaring, je vaardigheid is logisch redeneren en vooruit kijken.
- Alert zijn op obstakels.
Elke onderneming kan stuiten op een obstakel, wellicht is er een reden dat je geweldige ingeving nooit door een ander is opgepakt en zijn er in de toekomst nadelige gevolgen en onmogelijkheden te verwachten. Hiervoor is nodig een creatieve en onderzoekende houding, kennis van ondernemen en de vaardigheid van daadkracht en realiteitszin.

2.3 Cultureel Ondernemerschap

De idee van creativiteit en de idee van de gezonde, zichzelf verwezenlijkende, waarachtige mens lijken steeds meer samen te vallen, en zullen wellicht hetzelfde blijken te zijn.

2.3.1 Kunst en Cultuur

Om te beginnen bij het begin, wat is cultuur? In de Van Dale staat cultuur omschreven als;

- het geheel van voortbrengselen van een gemeenschap
- kunst en wetenschap
- stijl

Door de drie logische begrippen te combineren kom je op een redelijke, zij het nog cryptische omschrijving van cultuur. Cultuur zou je dus kunnen omschrijven als alles wat een groep mensen voort kan brengen. Alles wat een samenleving kan maken. En omdat alles heel veel is, zou je voornamelijk kunnen kijken naar de voortbrengselen die te maken hebben met kunst, wetenschap en stijl. Stijl in de zin van esthetische keuzes, smaak, wijze van presenteren.

Toch blijft het begrip cultuur abstract. Een goede manier om er een concreter beeld van te krijgen is kijken op welke plekken in de samenleving cultuur te vinden is.

Op diverse plaatsen binnen de samenleving vinden we kunst en cultuur (Spierts, M. Balanceren en stimuleren, 1994). Je kunt onder andere denken aan: musea, amateuristische kunstbeoefening, centra voor kunstzinnige vorming, culturele manifestaties, podiumkunsten, kunstfestivals, culturele (kunst)reizen, kunst- en cultuurprogramma's in de media.

Bezien vanuit de opleiding is een cmv'er op vier manieren werkzaam met kunst en cultuur:

1. Het stimuleren van amateuristische kunstbeoefening en de kunstzinnige vorming. Hierbij zijn mogelijke doelen het bevorderen van expressie en creativiteit, ontspanning en vermaak, verrijking en ontwikkeling.
2. Het bevorderen en stimuleren van kunstbeleving. Dit omvat het actieve kunst beoefenen en het reflecteren hierop. Reflecteren bijvoorbeeld door mensen in aanraking te brengen met kunstenaars of excursies en cursussen aan te bieden.
3. Het opzetten van cultuurprojecten en het organiseren van culturele manifestaties. Mensen in contact brengen met kunst- en cultuuruitingen, vaak gaat het ook om kennismaking met andere culturen.
4. Creatieve of kunstzinnige werkvormen binnen het sociaal cultureel werk. Gebruikt bijvoorbeeld als hulpmiddel bij het visualiseren en tastbaar maken van ervaringen.

De cultureel ondernemer werkt naar aanleiding van doelstellingen binnen het gebied van één of meerdere van deze werkgebieden. Met de doelstelling als achterliggende reden zet de cultureel ondernemer een koers uit of, als de doelstelling of organisatie al bestaat, bewaakt de cultureel ondernemer het uitvoeringsproces.

2.3.2 Cultuur in de samenleving

“Cultuur is een heel belangrijk element in elke samenleving. Cultuur bindt, troost, ontspant, inspireert en zet aan tot nadenken” zo staat in de *cultuurnota van 2005-2008* van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Cultuur geeft betekenis aan feiten en gebeurtenissen en dat is in onze veranderende samenleving van belang. Tegenstellingen worden duidelijker en beïnvloeden het gevoel van verwarring en onzekerheid, maar inspireren ook. Veel mensen zijn geneigd bij ‘cultuur’ vooral te denken aan de kunsten, maar cultuur is, in de zin van de Wet op het Specifiek Cultuurbeleid, een veel breder begrip. Het terrein dat de Raad voor Cultuur in het kader van die wet inhoudt, verschilt van kunsten tot media en van erfgoed tot bibliotheken. Iedereen heeft met cultuur te maken, of het nu voorstellingen zijn op een podium of elementen in de openbare ruimte. “Cultuur is kortom een spiegel van de samenleving”. Het laat de samenleving zichzelf zien. Kunst en cultuur horen eigenlijk niet gebruikt te worden als instrumenten voor het bereiken van politieke doelstellingen, maar kunnen toch gunstige effecten hebben. Cultuur is een bindende factor, kan integratie bevorderen en heeft toeristische waarde. Een goed en sterk cultureel klimaat verhoogt de aantrekkelijkheid van een stad of regio als vestigingsplaats voor bedrijven. Creativiteit is namelijk belangrijk voor vernieuwing, de kwaliteit van de openbare ruimte en het publiek domein in het algemeen. Hoe belangrijk dit is, is zo ver doorgedrongen dat sinds 1983 de zorg voor de culturele ontplooiing van de burgers in het hoofdstuk over de grondrechten in de Grondwet is opgenomen. Met de ontwikkeling van meer economisch en marktgericht denken groeit het besef van het belang van cultureel ondernemerschap en het verwerven van eigen inkomsten door instellingen. Een goede ontwikkeling, die alleen niet altijd even gemakkelijk is na te komen. De eis wordt vaak gesteld dat culturele instellingen zelf voldoende publieksinkomsten werven, dit is wel is terecht en daaraan kan in de meeste gevallen ook gewoon worden voldaan. Het verwerven van andere inkomsten is problematischer. Niet alle culturele instellingen zijn voor sponsors even aantrekkelijk en in economisch slechtere tijden wordt bovendien minder aan sponsoring gedaan. Culturele

instellingen verliezen het dan vaak van de sport of van andere, dichter bij de praktische wensen van het bedrijf staande activiteiten of met activiteiten die beter passen bij de kern van het bedrijf. Bovendien is de traditionele manier van sponsoring een beetje achterhaald. Bedrijven willen méér terug zien dan alleen naamsbekendheid, ze zoeken ook naar aspecten als inspiratie en creativiteit. Daar liggen dus kansen voor de cultuur.

2.3.3 Cultureel ondernemerschap

Een cultureel ondernemer is iemand die werkt binnen het kunst en cultuur domein van de samenleving, en hier optreedt als ondernemer binnen een organisatie.

De cultureel ondernemer bevindt zich op het spanningsveld tussen enerzijds artistieke ambities en anderzijds verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren. Er zijn verschillende soorten typen cultureel ondernemers. Bijvoorbeeld de kunstenaar, de producent, de opdrachtgever en de programmeur. De organisaties waarbinnen zij werken, zou je kunnen omschrijven als 'formele verbanden waarbinnen mensen samenwerken om culturele doelen te bereiken'.

In het begin van de tachtiger jaren begon men in Nederland op een systematischer manier te denken over het functioneren van culturele organisaties (Hagoort, G. Cultureel Ondernemerschap. 1995). Men begon documentatie te verzamelen over de uiteenlopende terreinen van het kunstmanagement. In het midden van de tachtiger jaren ontstaat er een Nederlandse Kunstmanagementschool. Dit was meer een beweging dan een organisatie, mensen die in de praktijk zorg droegen voor culturele instellingen, begonnen het kunstmanagement als verschijnsel uit te diepen.

Door de heer Hagoort wordt in deze tijd in samenwerking met de heer Smiers een Centrum voor Kunstmanagement opgericht. Vanuit dit centrum komt enige tijd later een handboek voor kunstmanagement. De artikelen en hoofdstukken die door zakenkundige personen zijn geschreven in dit handboek, bevatten werkwijzen, ideeën, analyses en opmerkingen. Enkele hiervan zal ik kort benoemen.

Van Klink schreef een artikel dat benadrukt dat de kunstmanager zichzelf op twee manieren moet profileren. Enerzijds moet de cultureel ondernemer gevoel hebben voor de kunsten, maar anderzijds moeten ook de management capaciteiten aanwezig zijn. Dit geldt voor het terrein van de vaardigheden en voor het terrein van de psychologie. De cultureel ondernemer moet namelijk in staat zijn, zijn medewerkers zo goed mogelijk te steunen zodat binnen de organisatie met optimale prestaties gewerkt kan worden.

Volgens *Hendriks* kan de cultureel ondernemer die enerzijds creatief en anderzijds systematisch en analyserend is ingesteld nog een extra voldoening vinden in het werkveld. Dit omdat volgens hem professionele marketing maatstaven aanreikt en inzicht brengt in jezelf en je organisatie.

Schenk heeft als kernbegrip het woord motivatie. Hij omschrijft de essentie van een sociaal beleid als het met elkaar, maar ook individueel leveren van prestaties op basis van taken die haalbaar, uitdagend en aantrekkelijk zijn. De organisatie van een culturele instelling is constant in beweging waardoor het voor een cultureel ondernemer van belang is tact,

inzicht en overtuigingskracht te hebben. Volgens *Schenk* zijn hierbij belangrijke vaardigheden:

- inzicht in de persoonlijke belangen
- tact als het draait om het afstemmen van het individuele belang en het belang van de organisatie
- overtuigingskracht als het gaat om de vertaling van het algemeen belang naar het persoonlijk gewenste resultaat.

In het artikel dat *Weggeman* schrijft, staat dat cultureel ondernemer zijn, omschreven kan worden als het verzilveren van kwaliteit. Bovendien beschrijft hij opdrachten die de cultureel ondernemer als manager zou moeten uitvoeren:

- Fungeer als schild tegen administratief organisatorische ruis van boven
- Motiveer door op de gewenste resultaten aan te sturen
- Zorg voor een betrouwbaar en stevig beoordelingssysteem
- Draag af en toe relatief zwaar inhoudelijke uitdagingen aan met veel speelruimte

Een Amerikaans onderzoek van *DiMaggio* wijst op drie paradoxen dat het kunstmanagement met zich meebrengt:

- Management, het algemeen organisatorisch belang, en professie, het handhaven van professionele en ideologische kwaliteit, vormen een sterk spanningsveld. Binnen dit spanningsveld kunnen onhoudbare en onverenigbare tegenstellingen voorkomen.
- De wijze van selecteren en trainen van kunstmanagers is niet duidelijk omdat onduidelijkheid bestaat over de mate waarin de manager ook specialist in het (oorspronkelijke) vakgebied moet zijn.
- Kunstmanagement omschrijft op de arbeidsmarkt een groep van professies en kunde, en bevat dus geen eigen duidelijke plaats op de arbeidsmarkt. Dit kan spanning leveren bij het ontwikkelen van een managementcarrière in dit vakgebied.

Hagoort, medeoprichter van het Centrum voor Kunstmanagement draagt zelf een oplossing aan waardoor de kunstmanager en cultureel ondernemer buiten problemen kan blijven.

Hij gelooft in het innemen van een spilfunctie door de manager. Zo kan hij voorkomen dat hij zelf onderdeel wordt van de problemen die door een verkeerde benadering de zogenaamde afstemmingsproblematiek kunnen vergroten. De bedoeling is dat de manager als 'spil' op vier niveaus aanstuurt. Aansturen kan (afhankelijk van de situatie) bestaan uit het bewaken, zorgdragen voor of sturen. De vier niveaus zijn;

- beleid; zijn de directe doelen duidelijk
- controle; wordt er stelselmatig gecontroleerd
- training/ advisering: wordt er regelmatig feedback gegeven en ontvangen
- uitvoering; is er inzicht in hoe de realisatie van doelstellingen uitgevoerd wordt

Kets de Vries benoemt competenties en eigenschappen die hij onlosmakelijk met de cultureel ondernemer verbonden vindt. In zijn opinie hebben creatieve ondernemers veel energie en een grote dosis doorzettingsvermogen en fantasie nodig. Deze eigenschappen gekoppeld aan de kunde om redelijke en gecalculerde risico's te nemen, stellen hen in

staat om iets dat vaak in het begin nog vaag en simplistisch is om te zetten in iets concreets.

Naar aanleiding van een interview met Dhr. *Akkermans*, cultureel ondernemer, worden er steeds meer benodigde competenties duidelijk. Volgens hem is een goede cultureel ondernemer iemand die verbinding kan leggen tussen kunsthoud, zakelijke aansturing en publieksbereik.

De competenties die hij als belangrijk kwalificeert, zijn;

- Gevoel voor inhoud van de kunst en kunstmakers
- In staat zijn dit "kunstgevoel" te vertalen naar een zakelijke bedrijfsvoering
- De markt kunnen bereiken
- Gevoel voor meerwaarde hebben
- Bewaken van de inhoud
- Het steunen van de kunstenaar
- Zorgen van de kunstenaar wegnemen
- Praktisch kunnen regelen en organiseren
- Relaties leggen tussen klanten, sponsors en educatie
- In praktische zin de competenties beheersen, en dit boven de zogenaamde kunstgevoeligheid zetten

2.4 Conclusies

Dankzij hoofdstuk 2 kan ik de deelvraag 'Wat is ondernemerschap?' beantwoorden. Een ondernemer is iemand die binnen een organisatie(-vorm) bepaalde doelen wil realiseren. Samenvattend: om deze doelstellingen te kunnen realiseren zijn diverse competenties nodig, zoals het in staat zijn tot;

- Leiding geven
- Samenwerken
- Overzicht bewaken
- Integraal management voeren
- Zelfbeheer
- Inspringen op trends en tegenwind
- Vooruit kijken.

De andere deelvraag die beantwoord kon worden dankzij hoofdstuk 2, is 'Wat is een cultureel ondernemer'. Een cultureel ondernemer is iemand die verbinding legt tussen kunsthoud, zakelijke aansturing en publieksbereik. De competenties die in dit deelhoofdstuk naar voren kwamen, zijn;

- Gevoel hebben voor kunst
- Steun geven
- Systematisch en analyserend werken
- Motiveren
- Inzicht in persoonlijke belangen
- Tact

- Overtuigingskracht
- Zorgen wegnemen
- Energie, doorzettingsvermogen en fantasie
- Kunst en creativiteit kunnen omzetten in bedrijfsvoering
- Meerwaarde creëren.

Door het uitgebreid bekijken en verklaren van de begrippen ondernemerschap en cultureel ondernemerschap ben ik te weten gekomen welke competenties bij deze functies komen kijken.

3. Competenties

3.1 Inleiding

Met competenties wordt bedoeld op vaardigheid, houding, kennis en kunde. In het opleidingsprofiel van cmv (Alert en ondernemend, Nijmegen 1999) staat de competentie omschreven als het gestructureerde en geïntegreerde vermogen tot het adequaat verrichten van arbeidshandelingen en het oplossen van arbeidsproblemen”.

Een goede aanvulling hierop komt uit “Cultuur + Educatie (2004)”, zij benoemen ook expliciet persoonlijke eigenschappen en attitude. Samengevat noemen zij een competentie “een complexe combinatie van kennis, vaardigheden en attitude die in specifieke (probleem-) situaties worden aangewend”.

Dankzij hoofdstuk 2 weet ik welke competenties een goede cultureel ondernemer maken. Het bepalen van welke relevante competenties de cmv'er bezit doe ik aan de hand van “Alert en Ondernemend”. Alert en Ondernemend is het opleidingsprofiel van Culturele en Maatschappelijke Vorming. Goed om hierbij te weten is dat de ervaring of het niveau dat elke cmv'er bezit met betrekking tot de diverse competenties zeer variabel kan zijn. De opleiding krijgt namelijk veel van zijn kleur en vorm door de eigen invulling en uitleg die de student eraan geeft.

De competenties die de cmv'er zou moeten ontwikkelen en die van belang zijn voor het cultureel ondernemerschap herleid ik zelf uit de tekst. Alle competenties die worden benoemd zijn gebaseerd op theorie, interviews en documentatie. Ze zijn in mijn eigen woorden benoemd en dus gekleurd door mijn eigen perceptie van de tekst.

Het project dat in hoofdstuk 3.4 wordt benoemd, beschrijft een interdisciplinair kunstfestival dat ikzelf mede heb georganiseerd als afstudeerproject. Het vond plaats in het Paard van Troje in Den Haag op 12 september 2004.

3.2 Relevante competenties die de cmv'er bezit

Bij het omschrijven van de te verwerven competenties van de cmv'er volg ik de indeling van Alert en Ondernemend, wat betekent dat alle competenties geordend zijn in drie categorieën: agogische dienstverlening, bedrijfsvoering en beroepsontwikkeling. Elke competentie die een cmv'er in verwerft en die relevant is voor het cultureel ondernemerschap, zal ik benoemen (wellicht iets vereenvoudigd of aangepast aan de praktijk), en kort omschrijven.

3.2.1 Agogische dienstverlening

- Situaties en achtergronden van diverse groepen en individuen verkennen en analyseren
- Een analyse maken van de culturele en maatschappelijke context waarbinnen personen zich bevinden en waarbinnen de werkzaamheden plaats vinden.
- Contact leggen met diverse personen zodat relaties tot stand komen en samenwerking gestimuleerd wordt.

- Activiteiten en programma's ontwerpen en daarbij verbindingen leggen tussen het kunstzinnige en culturele aspecten en andere relevante aspecten.
- Technisch en normatief verantwoording af kunnen leggen bij het programmeren en organiseren met en voor diverse klanten.
- In staat zijn interactieprocessen in en tussen individuen, groepen en gemeenschappen te initiëren en stimuleren en daarin structurend op te treden.
- Methoden en technieken van het werken met klantgroepen kunnen hanteren en toe passen op het gebied van agogische dienstverlening.
- Binnen de agogische relatie kunnen functioneren als degene die arrangeert, animeert, activeert, adviseert en informeert.
- Leiding geven aan vrijwilligers en medewerkers bij ontwikkeling, planning, uitvoering en evaluatie van activiteiten op het terrein van agogische dienstverlening.
- Samenwerkingsrelaties aangaan, ontwikkelen en onderhouden.

Binnen het cultureel ondernemerschap is het van belang om te weten wie je samenwerkingspartners zijn, hoe je je concurrenten in kan schatten en welke kansen en mogelijkheden er zich voordoen rond potentiële klantgroepen. Het opstarten van een onderneming is onmogelijk als je geen kennis hebt van welke mogelijke wensen en competentievragen er heersen. Daarbij zal je dus zelf de vaardigheid moeten hebben hier onderzoek naar te doen. Bovendien is het voor de invulling van een cultureel programma belangrijk verbindingen te maken en conclusies te trekken uit de ondervindingen van een dergelijk onderzoek. Met andere woorden; is er behoefte aan de onderneming die je wilt opzetten en ziet hoe die behoefte er precies uit. Een netwerk is voor een ondernemer onmisbaar. Daarom zal je de vaardigheid moeten hebben contacten te leggen, binnen deze contacten moet je leren inschatten waar de ander behoefte aan heeft en hoe je jezelf het beste op kan stellen. Daarvoor is kennis nodig van een zogenaamde sociale culturele kaart. De houding van personen is belangrijk, binnen het netwerk moet respectvol met elkaar worden omgegaan, zodat de netwerken vruchten afwerpen voor iedereen die er bij hoort. Een ondernemer die opereert op cultureel gebied kan in het spanningsveld terechtkomen dat ontstaat daar waar organisatorische aspecten en individuele belangen en ideeën samenkomen. Er moet aan de economische en praktische kant van een product gedacht worden, terwijl daarbij professionaliteit en esthetiek niet in het gedrang mogen komen. Daarom is het van belang dat je verbindingen kan leggen tussen zeer uiteenlopende elementen binnen een totaalproduct. Met behulp van de kennis van dergelijke processen kan de houding open blijven voor diversiteit terwijl de vaardigheden professioneel zijn. Een zeer belangrijk aspect hierbij is samenwerking en overleg. Samenwerkingspartners, klanten, pers en subsidiënten vragen van de cultureel ondernemer goed onderbouwde meningen en handelingen, hiervoor is kennis van zaken nodig. Met al deze mensen moet gesproken kunnen worden met een houding die open, eerlijk en reëel is. Bij het nemen van beslissingen over uitgaven van geld of beperkingen en voorwaarden is de basis dat je weet waarom je een keus maakt, dat hier goede redenen voor zijn en dat het aan derden uit te leggen is.

Om een maximaal resultaat te bereiken binnen een project of onderneming zullen werknemers en samenwerkingspartners gemotiveerd en gestimuleerd moeten worden om

samen tot een goed eindproduct te komen. Hiervoor is een open houding nodig, en de vaardigheid tot stimulatie en motivatie. Bovendien vergt cultureel ondernemerschap vaak inspanning door de aspecten productie en professie binnen esthetiek die schijnbaar onverenigbaar zijn en waarvoor kennis van de context aanwezig moet zijn.

Zeker als de cultureel ondernemer een leidinggevende functie heeft moet hij om kunnen gaan met en kennis hebben van groepsprocessen en samenwerkingsprocessen. Dit betekent dat je zelf de vaardigheid bezit te bemiddelen en onderhandelen en conflicten kan hanteren.

Door aan te sluiten bij de motieven van klantgroepen en participanten kan de cultureel ondernemer binnen een organisatie stimulerend optreden, oftewel hij kan mensen aansporen het goede voort te zetten of de verkeerde richting te verlaten. Door het overkoepelende einddoel voor ogen te houden, en daarbij ruimte te laten voor plezier ontstaat een efficiënte en prettige werksfeer waarbinnen creativiteit de ruimte krijgt. Veel culturele instellingen en organisaties werken met vrijwilligers, dit komt doordat er vaak gewerkt wordt met een beperkt budget, daarnaast blijkt dat mensen zich graag vrijwillig verbinden aan een culturele instelling en hiervoor werk willen verrichten. Daarom is het belangrijk dat de manager binnen en dergelijke instelling de capaciteit bezit om deze waardevolle werknemers te sturen, begeleiden, feedback te geven en waardering te laten blijken. Ook betaalde medewerkers hebben behoefte aan een duidelijk beleid en doel, en een persoon die hen daarbij ondersteunt. Ten alle tijden moeten de mensen die een onderneming dragen in contact blijven met de doelen en kern van de organisatie, zodat binnen een positief en open werksfeer de neuzen dezelfde kant op staan.

3.2.2 Bedrijfsvoering

- Functioneren binnen een organisatie, en hierbij productief om kunnen gaan met de eigen grenzen en mogelijkheden.
- In staat zijn een bijdrage te leveren aan het beheer en beleid van een instelling, de organisatie, het project of initiatief waarin je werkzaam bent.
- Als sociaal en cultureel ondernemer op kunnen treden binnen en buiten de eigen organisatie
- Professionele relaties met overheden en andere organisaties ontwikkelen.

Binnen de mogelijkheden van een organisatie (de randvoorwaarden) moet de cultureel ondernemer de vaardigheid hebben zijn eigen werk te organiseren. Dit betekent bijvoorbeeld het benutten van eventuele ondersteuning en kunnen reflecteren op het eigen handelen vanuit een professionele en leergierige houding. De taak van een cultureel ondernemer is ook samenwerken en leiding geven aan en met de mensen van je organisatie. De randvoorwaarden binnen het culturele werkveld zijn vaak ook afkomstig van de overheid. Zoals bijvoorbeeld het wel of niet ontvangen van subsidies en het verantwoordelijkheid afleggen over het besteden van geld. Het is dus wenselijk om over de kennis en vaardigheden te beschikken om te gaan met overheidsinstanties, ook omdat dit samenwerkingspartners kunnen zijn.

Binnen deze samenwerking komt dat onder andere neer op het uitdragen van de doelen van de eigen stichting en hier ook je houding op aanpassen. Simpel gezegd; de cultureel ondernemer werkzaam bij een theater kan zich niet profileren als iemand die geen belang

hecht aan podiumkunsten. Soms moeten er machtsverhoudingen afgewogen worden, en moet er gehandeld worden met het einddoel voor ogen. Dit betekent dat het niet altijd mogelijk is iedereen te voorzien in zijn of haar wensen. Door binnen de cultuur sector hier met een houding die bewust en zorgvuldig is mee om te gaan, zonder de eigen waarden uit het oog te verliezen kan de culturele instelling of organisatie binnen een eigen identiteit groeien en ontwikkelen.

Dit groeien en ontwikkelen gebeurt ook door het juist afstemmen en inzetten van personeel, ruimte en middelen. Zo kan de instelling afgestemd worden op kennisontwikkelingen uit het werkveld, en door evaluatie een juist beleid voeren. De cultureel ondernemer staat als spil tussen opdrachtgever, klantgroepen en het eigen beleid. Hij kan door initiatiefrijk optreden, creatief werk ontwikkelen en innovatieve verbindingen leggen het maximale halen uit de eigen organisatie.

3.2.3 Beroepsontwikkeling

- De eigen loopbaan sturen door het ontwikkelen van professionaliteit.
- Een bijdrage leveren aan de ontwikkeling en vernieuwing van het beroepsmatig handelen in interactie met klantgroepen, collega's, leidinggevenden en beroepsorganisaties.

De cultureel ondernemer zou een open houding moeten hebben tegenover concepten en theorieën die rond de beroepspraktijk spelen, dus alle onderwerpen die raakvlakken hebben met het eigen werkveld en hier kennis van moeten hebben. Voor het optimaal ontwikkelen van ondernemerschap in de culturele sector is het wenselijk de vaardigheid te bezitten om nieuwe theorieën te beoordelen en toe te passen. Bovendien hoort hierbij het evalueren van het eigen handelen, hiervoor is het nodig de eigen keuzes te erkennen en kunnen verantwoorden.

Door kennis te hebben van de maatschappij waarbinnen de cultureel ondernemer werkzaam is kan de cultureel ondernemer problemen en kansen, signalen en ontwikkelingen opsporen en onderzoeken. Hij moet de vaardigheid bezitten deze ontwikkelingen en signalen op betekenis te schatten worden en om te zetten in acties. Zo blijft het cultureel ondernemerschap een afspiegeling van de culturele sector. Er moet dus altijd gewaakt worden dat er vanuit irreële denkbeelden of achterhaalde principes gewerkt wordt.

3.3 Relevante competenties voor de cultureel ondernemer

Een competentie is een complexe combinatie van kennis, vaardigheden en houding die in specifieke (probleem-) situaties worden aangewend. Ook eigenschappen kunnen een belangrijke rol spelen. In hoofdstuk 2 ben ik diverse competenties tegengekomen die belangrijk zijn binnen het cultureel ondernemerschap, en die niet of maar gedeeltelijk voorkomen in het opleidingsprofiel. Uit de teksten en gesprekken en met oog op de gewenste vaardigheden, kennis en houdingen heb ik zelf zes competenties ontworpen. De basis hiervoor werd gevormd door hoofdstuk twee van deze scriptie. Inspiratie hierbij was

het boek van P.Kamp en F.Erens (1994). De competenties die ik heb ontworpen zijn naar mijn mening zes competenties die je als cmv'er moet verwerven en blijven ontwikkelen om een geschikte cultureel ondernemer te zijn.

1 Improviseren

Flexibel omgaan met veranderingen, creatief en accuraat zijn met oplossingen.

Om te kunnen werken met de plotselinge veranderingen die kunnen ontstaan door bijvoorbeeld de onvoorspelbare verloop van een creatief proces, is het belangrijk flexibel te zijn. Om flexibel om te kunnen gaan met veranderingen is het van belang dat je leert improviseren. Dat je leert snel een oplossing te bedenken voor een nieuw probleem. Het kan hierbij wenselijk zijn dat je bij elke nieuwe situatie waarbij improvisatie nodig is, je niet te veel laat leiden door voorkennis of eerdere gebeurtenissen. Zo krijgt elk probleem een frisse, unieke en rechtvaardige aanpak. Een metafoor die je duidelijk maakt waar het in de kern om draait bij improvisatie is bijvoorbeeld het in evenwicht houden van een mobile. Je balanceert iets dat zelf weer uit allerlei in evenwicht gehouden elementen bestaan. Om het mobile in evenwicht te houden moet je begrijpen hoe de onderdelen van de mobile in verhouding tot elkaar staan en hoe zwaar ze wegen. Bij een verandering in een onderdeel van de mobile moet deze weer in evenwicht gebracht worden door andere elementen aan te passen.

2 Management stijlen afwisselen

Situaties en personen inschatten, en hier houding en gedrag op afstemmen.

Een cultureel ondernemer heeft te maken met zeer veel uiteenlopende mensen. Er zijn groepen die zakelijk en formeel contact vereisen, bijvoorbeeld leveranciers en beheerders. Andere groepen vereisen ook zakelijk contact, maar moeten ook bespeeld en tevreden gehouden worden. Als bijvoorbeeld een potentiële subsidiënt een misstap maakt, is het niet verstandig hier heel extreem hard en onvriendelijk op te reageren. In samenwerking met kunstenaars en artiesten is het wenselijk niet al te zakelijk overleg te plegen (hoewel voorwaarden natuurlijk wel altijd in het oog gehouden dienen te worden). Zeker als het de bedoeling is dat zij nog bezielt op gaan treden is een vriendelijke en geduldige houding vereist.

3 Enthousiasme en werklust

Met positieve energie binnen het eigen werkveld en beroep handelen.

Het lijkt vreemd om een competentie te ontwikkelen uit ongrijpbare, subjectieve vaardigheden die eerder karaktereigenschappen lijken te zijn. Toch is het voor een cultureel ondernemer heel belangrijk om enthousiasme en werklust te bezitten. Binnen het domein kunst en cultuur bevinden zich over het algemeen geen miljonairs. Werken en managen binnen het culturele werkgebied komt vaak neer op werken naar aanleiding van overheidswensen, werken dankzij subsidies, werken voor een betrekkelijk kleine groep (zeer geïnteresseerde) klanten. Natuurlijk zijn er ook profit-organisaties werkzaam binnen dit domein, maar dit is zeker niet de meerderheid.

Bij het organiseren rond kunst en cultuur richt je je vaak op potentiële klanten in hun vrije tijd. Zelf kan je dus niet enkel binnen de paden van kantooruren wandelen. Vaak komt het neer op onregelmatige uren. In de aanloop naar een evenement toe kunnen dat enorm veel

uren in een periode worden, na afloop van een evenement kan dit juist vrij weinig zijn. Denk aan toneelstukken bij het theater die zeer veel werk vereisen tot de première, of het organiseren van een evenement op een bepaalde datum.

Bij het werken met kunst komt bovendien onzekerheid kijken. De onzekerheid komt voort uit het feit dat je werkt met een product dat niet goed te grijpen is. Een toneelstuk kan technisch goed in elkaar zitten en toch slechte recensies krijgen. Er kan voldoende subsidie zijn om een evenement op te zetten, en toch kan dat evenement een slechte sfeer hebben. Om te kunnen werken in een wereld die onregelmatige uren, geen topsalaris en onzekerheid met zich mee brengt is enthousiasme en werklust nodig.

4 Mind Stretching

Open staan voor het onverwachte en onbekende.

Het toe kunnen passen van mind-stretching, ofwel het hebben van een open geest. Een ondernemer die met cultuur en kunst in aanraking komt, komt in aanraking met begrippen die onderhevig zijn aan gevoelens, emoties, achtergronden, culturen en creativiteit. Het is heel belangrijk om niet met een narrow mind in een dergelijke onderneming te stappen. Je kan met je eigen beperkte blik en een levensmotto van "doe maar gewoon dan doe je gek genoeg" een hele negatieve uitwerking hebben op culturele processen. Bovendien is het niet waarschijnlijk dat je ooit een esthetisch verschil uitmaakt of ooit een creatieve openbaring in het werk stelt, als je niet bereid bent je open te stellen voor ideeën van anderen. Een cultureel ondernemer moet goed beseffen dat hij geen kunstenaar is. Hij mag en kan een mening hebben over werk dat hij produceert of programmeert, maar hij mag als leek niet sleutelen aan creatieve processen.

5 Koesteren

Zorg dragen voor, en zorg wegnemen van medewerkers en artiesten.

Om binnen culturele organisaties optimale resultaten te bereiken moet er een aangename en open sfeer heersen. Kunstenaars en artiesten moeten binnen goede randvoorwaarden en binnen een goede sfeer hun werk kunnen ontwikkelen en uitvoeren. Hoe beter een acteur zich bijvoorbeeld voelt, hoe meer hij zijn aandacht kan besteden aan een goed optreden, een goed optreden betekent een tevreden publiek, een tevreden publiek betekent inkomsten.

Een cultureel ondernemer moet in staat zijn om zorgen van artiesten en kunstenaars weg te nemen. Dit stelt hen in staat om onbezorgd weg te zweven binnen het creatieve proces, terwijl ondertussen de randvoorwaarden geregeld worden en aan verplichtingen wordt voldaan. Hiervoor moet de cultureel ondernemer kunnen organiseren en regelen, hij moet de kunstenaar kunnen stimuleren en motiveren, en hij moet kunnen afwegen welke informatie belangrijk is voor kunstenaars, en welke informatie niet. Als sociaal en meevoelend wezen kan de cultureel ondernemer er voor zorgen dat mensen zich op hun gemak voelen en onbezorgd kunnen werken.

6 Kennis van economie en handel

Rekenvaardigheid, logisch redeneren en maatschappelijke kennis combineren.

Om goed cultureel management te bedrijven is kennis nodig van economie en handel. Economie gezien als het cijfermatige aspect binnen een bedrijf en/ of maatschappij, handel heeft betrekking op lucratief denken en inzicht in vraag en aanbod.

Dit stelt de cultureel ondernemer in staat een correcte bedrijfsvoering te hebben, waarbinnen meerwaarde gecreëerd kan worden. Hiervoor moet hij bijvoorbeeld een goede begroting kunnen opstellen (om zo onder andere subsidie aan te vragen). Ook voor het financieel verantwoording afleggen aan overheden en subsidiënten zijn dergelijke vaardigheden nodig. Deze competentie omvat dus kennis hebben van cijfers, de markt en de balans tussen inkomsten en uitgaven.

3.4 Suggesties voor het verwerven van de benodigde competenties

De competenties die als vanzelf zijn ontstaan tijdens het schrijven van deze scriptie en bij het ontdekken van ontbrekende vaardigheden, zijn niet allemaal door een tweedaagse cursus te verwerven. Sommigen hebben teveel samenhang met het karakter van een persoon, ofwel vragen een enorme dosis inzicht voordat een dergelijke vaardigheid eigen genoemd kan worden.

Toch zal ik voor elke ontwikkelde competentie een mogelijke wijze van verwerven aandragen. Soms kan ik me slechts beperken tot een suggestie of voorbeeld, soms is er een praktische en afdoende oplossing voorhanden.

Improviseren; om snel in te kunnen springen op veranderende situaties is eigenlijk vooral ervaring nodig. Dankzij ervaring kan je terugvallen op eerdere oplossingen. Wat eventueel wel kan bijdragen, is intervisie voeren met vakgenoten. Door de oplossing van anderen in soortgelijke situaties te kennen, leer je enorm veel mogelijkheden en denkpatronen. Eventueel is het zelfs een oplossing om op improvisatietoneel te gaan, weliswaar is de omgeving speels, het principe van snel reageren blijft hetzelfde.

Management stijlen afwisselen; ook deze competentie heeft veel ervaring als basis. Veel weten van management is een pré, maar dekt niet de totale lading van de competentie. Helaas zal door vallen en opstaan (en logisch redeneren) ontdekt moeten worden, welke personen op welke manieren benaderd moeten worden. Wat mij veel heeft geleerd over binnen korte perioden omgaan met uiteenlopende mensen, was het mee toeren met een reizend theatergezelschap. Binnen 24 uur ontmoet je artiesten, chauffeurs, technici, theaterdirecteuren, publiek en horecapersoneel. Dergelijke situaties zijn zeer geschikt om stijlen van omgaan en benadering te leren afwisselen.

Enthousiasme en werklust; het uitvoeren van werk dat je na aan het hart ligt, verschaft je tachtig procent van deze competentie. Door liefde te hebben voor wat je doet, en te beseffen wat je er voor jezelf mee bereikt, creëer je enthousiasme voor je werk. Eventueel kan je dit verbeteren of versterken door te leren omgaan met stress en negativiteit. Hiervoor is het mogelijk cursussen te volgen.

Mind stretching; open staan voor het nieuwe, beredeneerd om kunnen gaan met kunst en creativiteit. Een basisregel die altijd toepasbaar is, is het niet direct reageren, maar indrukken de tijd geven te bezinken. Verder berust deze competentie op ervaring. Veel kunst zien, veel evenementen ervaren en vaak lezen over of horen van de ideeën van kunstenaars.

Koesteren; zorgen voor de mensen die jouw organisatie maken tot wat hij is, zou niet heel moeilijk moeten zijn. Het is een kwestie van zuinig zijn op wat de meerwaarde van jouw onderneming is. Leren hoe je mensen op hun gemak stelt en niet lastig valt met onnodige informatie, hoe je mensen motiveert en stimuleert is niet eenvoudig. Een mogelijkheid om kennis hierover te verwerven is het lezen van zelfhulpboeken, bijvoorbeeld met als onderwerp zelfvertrouwen of ontspannen en deze kennis toe te passen binnen het bedrijf. Ikzelf kan me indenken dat werkervaring met kinderen je veel leert over hoe je mensen gerust stelt, op een vriendelijke manier aanspoort en onnodig verontrustende kennis achterwege laat.

Kennis van economie en handel; een competentie die op zeer tastbare wijze verworven kan worden. Door een cursus in het onderwerp te volgen, of zelfstudie te verrichten kan je kennis opdoen van economie en handel.

3.5 De cmv'er als cultureel ondernemer in de praktijk

Om het cultureel ondernemerschap in de praktijk te beschrijven werk ik een bestaand project uit. Het uitwerken gebeurt via een boek over projectmanagement, zo worden alle stappen en fases van het ondernemerschap uitgewerkt. Het boek is; Projectmanagement, een professionele aanpak van evenementen, van Jan Verhaar (2001). Het project dat ik uit werk is mijn eigen afstudeerproject; een intercultureel kunstfestival. Samen met een klasgenoot heb ik dit evenement, EX-IS genaamd, uitgevoerd onder de rechtsvorm Stichting Cultuur Lokaal. Het vond plaats in het Paard van Troje, een poppodium in Den Haag. EX-IS is een evenement vol met videokunsten, interactieve installaties, performance art, bands, mixed-media etc. Vanaf 20.00 uur waren de deuren van het Paard van Troje geopend zijn voor het publiek. Voorafgaand was er een officiële opening gekoppeld aan een borrel voor alle genodigden. Hierna ging het evenement van start. Door het gehele pand van het Paard van Troje waren installaties en performances. Zowel in de grote als in de kleine zaal vonden optredens plaats en kregen de deelnemers (ex-studenten van de opleiding Beeld en Geluid) de kans hun kunsten te presenteren. Ook de balkons, de gangen en de foyer werden gebruikt voor Beeld en Geluid presentaties. Er werd muziek geprogrammeerd, gespeeld door bands met (overwegend) ex-Beeld en Geluid studenten.

Het creatieproces

In deze fase van de onderneming ontstaat er een idee, een probleem of een vraag. Door creatief te denken, alle ideeën de vrije loop te laten en er met anderen over te praten kan langzaam planvorming ontstaan. In dit geval ging het om een productgeoriënteerde vormgevingsvraag, dit houdt in dat de vraag duidelijk was en het was snel duidelijk hoe het product eruit zou zien dat het antwoord in zich droeg.

Praktijk: Door een gesprek met twee recent afgestudeerde 'beeld en geluid'- studenten kwam de vraag op. Zij wilden graag hun afstudeerwerk buiten de muren van de kunstacademie vertonen. Bovendien komt het grote publiek vrijwel nooit in aanraking met een dergelijke kunstvorm. Naar het antwoord op deze vraag hebben we niet lang hoeven zoeken. Al snel wisten we dat we in een populaire uitgaansgelegenheid de werken van 'oud- beeld en geluid'- studenten wilden presenteren. Zo verwachtten we dat naast liefhebbers ook toevallige passanten en mensen die nieuwsgierig waren naar iets in hun eigen uitgaansplek, zouden aantrekken. Het ging hier om een productgerichte benadering; het afstudeerwerk was onderwerp, niet de vraag van een potentiële klant. Hierbij komt vooral de competentie enthousiasme en werklust kijken, bij het opzetten en uitdenken van de plannen moet namelijk een positieve en open sfeer zijn

Een evenement als antwoord

In deze fase moet de doelstelling concreter bepaald worden aan de hand van een concrete vraagstelling/ probleemstelling. Er zijn veel uiteenlopende vormen van evenementen, de keuze voor een wijze van presenteren hangt af van doelen, doelgroep en wensen. Om keuzes te kunnen maken in deze fase van het project is het belangrijk te bepalen met welke betrokkenen je te maken hebt.

Praktijk: De vraagstelling was concreet: hoe krijgen we het werk van recent afgestudeerden van de kunstacademie (opleiding beeld en geluid) gepresenteerd aan een breed publiek. Daarmee was de doelstelling enerzijds: een breed publiek in aanraking brengen met deze kunstvorm, en anderzijds was de doelstelling: het creëren van een platform voor recent afgestudeerden.

De vorm waarin we dit evenement wilden brengen was een zogenaamd zap-festival, overal in het pand zijn verschillende programma's aan het draaien en verschillende objecten te zien. De bezoeker heeft zo altijd keus uit verschillende opties binnen het programma. De betrokkenen waarmee wij te maken hadden waren divers en uiteenlopend. Er was de aanbieder: mijn klasgenoot en ik als Stichting Cultuur Lokaal. De afnemer bestond uit een brede doelgroep die interesse heeft in uitgaan dan wel beeld en geluid als kunstvorm. De opdrachtgevers waren de twee recent afgestudeerden die in eerste instantie de probleemstelling opwierpen. Zij waren zeer betrokken opdrachtgevers, die uiteindelijk ook meer uitvoerders/ aanbieders werden. De locatiebeheerder was 'het Paard van Troje'. Door goede connecties met het Paard was het mogelijk onder zeer gunstige voorwaarden de samenwerking aan te gaan. Hierbij konden we profiteren van alle voordelen van een coproductie. De financiers waren diverse subsidiënten, die positief op onze subsidieaanvraag reageerden. Dit waren; Fonds 1818, de Mondriaan Stichting, het Bernard Cultuurfonds, Stroom hcbk en Stichting de Laan. Daarnaast was er nog sprake van

sponsors, over het algemeen sponsoring in natura. Dit waren het Paard van Troje, de Koninklijke Academie van Beeldende Kunst, het Koninklijk Conservatorium en het ontwerp bureau Acato.

De leveranciers van het evenement waren de grafisch vormgeefster, vrijwilligers, de drukker, enzovoort. De feitelijke beheerders tijdens het evenement waren de technische dienst en bedrijfsleiders van het Paard. Indirect belanghebbende was onder andere de opleiding beeld en geluid die hiermee de eigen opleiding kon profileren. Om met de diverse samenwerkingspartners en aspecten om te gaan was het belangrijk dat we onze wijze van benadering konden aanpassen aan de situatie van het moment. Een vaardigheid als het af kunnen wisselen van management stijlen is hier zeer gewenst

Het projectmanagementconcept

Een project gaat door verschillende fasen; de initiatiefase die de aanloop vormt. Vervolgens is er de voorbereidingsfase, waarin een plan of ontwerp wordt ontwikkeld. Dan volgt de uitwerkingsfase, in deze fase wordt het ontwerp praktisch uitgewerkt zodat het bruikbaar is voor productie. In de productiefase starten de werkzaamheden die leiden tot de concrete uitvoer van het project, waarna in de functioneringsfase het evenement daadwerkelijk plaatsvindt. Ter afsluiting is er de evaluatiefase waarin het verloop besproken wordt en ervaringsgegevens voor de toekomst opgenomen worden.

Bij de uitvoer van een project is het belangrijk de beheersaspecten in de gaten te houden. Een ezelsbrug hierbij is "GOTIKAF" onthouden. Dit staat voor; geld, organisatie, tijd, informatie, kwaliteit, arbeid en faciliteiten, alle aspecten van het evenement die bewaakt, bijgestuurd en in werking moeten blijven.

Praktijk; in de initiatiefase van het evenement vonden vooral oriënterende gesprekken plaats en tastten we naar mogelijkheden. Hierbij komt het hebben van een open-mind zeer van pas. De voorbereidingsfase betekende in praktijk het schrijven van een projectplan. Dit projectplan werd ook als bijlage naar verschillende subsidiënten verstuurd. Er werd in deze fase een naam voor het evenement bedacht, en we werden een stichting, zodat we als rechtspersoon konden functioneren. In de uitwerkingsfase hebben we geprobeerd zo concreet mogelijk uit te werken welke acties zouden leiden tot de gewenst resultaten en wie welke taken op zich zou nemen. De productiefase betekende dat we veel contact en vergaderingen hadden met de locatiebeheerder, de opdrachtgevers, de sponsors en de kunstenaars. De wensen en belangen van deze groepen moesten zoveel mogelijk op elkaar afgestemd worden. Naarmate het evenement dichterbij kwam vielen alle wensen, acties, beperkingen, personen, apparatuur en taken als puzzelstukjes in elkaar. De functioneringsfase vond plaats op 12 september 2004. Het evenement begon om 19:00 met een officiële opening en eindigde om 02:00 met een danspartij in de kleine zaal. Omdat de functioneringsfase goed verliep, en voorbereidingen ervoor gezorgd hadden dat er geen onaangename verrassingen plaatsvonden, was deze fase een betrekkelijk stressloze fase. De evaluatiefase start al direct na het evenement als enthousiaste mensen op je af komen om je te bedanken en feliciteren, of als mensen puntjes ter verbetering opperen. Het officiële evalueren hebben we enige tijd uitgesteld om eerst wat rust en afstand te kunnen nemen. Na een geslaagd evenement bevat een evaluatie nog steeds kritiek- en verbeterpunten, maar is de toon en strekking positief.

Doordat we de beheersaspecten tijdens het organiseren en uitvoeren van het evenement in het oog hielden, was er een goede verloop van het project. In de praktijk zijn beheersaspecten concreet te vertalen; Geld, met het bedrag van subsidiënten konden we aan onze rekeningen voldoen, hoeveel de entreegelden zouden opleveren was niet van tevoren vast te stellen waardoor we een onzekerheidsmarge inbouwden om niet voor onaangename verassingen te komen staan. Organisatie, Ik en mijn klasgenoot als Stichting Cultuur Lokaal waren verantwoordelijk voor de productie, organisatie en pr. De twee opdrachtgevers en initiatiefnemers deden de programmering en namen beslissingen over de vormgeving met als basis hun opleiding aan de kunstacademie. Tijd, als onervaren ondernemer is het moeilijk precies te weten wat wanneer gedaan moet worden. Met de tijd hebben we nog wel eens in de knoop gezeten, als we bijvoorbeeld beseften dat een bepaalde actie beter eerder uitgevoerd had kunnen worden, of dat de resterende tijd niet toereikend leek voor alle acties die nog verricht moesten worden.

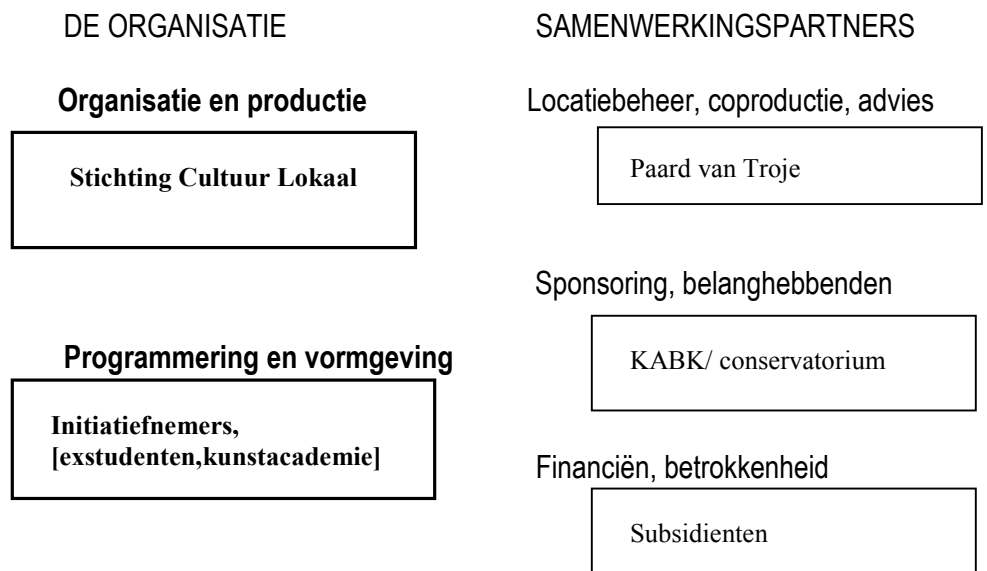
Informatie was binnen ons evenement een zeer belangrijk beheersaspect. Omdat er sprake was van zeer veel deelnemers (kunstenaars, artiesten, vrijwilligers enz.) was het belangrijk informatie up to date te houden en door te geven. Door het werken met diverse schema's en deze geregeld door te spreken hebben we de informatie overzichtelijk en correct kunnen houden.

De samenwerking met de twee afgestudeerden van de kunstacademie hielp ons bij het beheersaspect kwaliteit. Zij waarborgden kwaliteit van werk en optredens dankzij een gedegen opleiding aan de academie. De stichting als organisatie kon dankzij cmv vanuit ervaring en kennis handelen bij de productie van het evenement. Zo beheersten wij de kwaliteit zowel binnen de programmering al binnen de organisatie. Arbeid als beheersaspect is vooral de arbeid die door anderen verricht werd. Door veel vergaderingen te hebben met de technici van het Paard, en vrijwilligers goed te instrueren leverde de arbeid door anderen maximale resultaten op. De faciliteiten waren als beheersaspect voor een groot gedeelte de verantwoordelijkheid van het Paard. Als coproducent en locatie verrichten zij de werkzaamheden die ervoor zorgden dat de locatie aan alle eisen voldeed, inclusief vergoedingen en verzekeringen die hiervoor nodig zijn. Zelf hielden we ons voornamelijk bezig met de middelen en menskracht voor het evenement.

Projectorganisatie

De projectorganisatie heeft betrekking op de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. Bij structuur denk je aan de verdeling van formele en informele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie. De cultuur heeft betrekking op het stelsel van impliciete en expliciete patronen van denken, voelen en handelen.

Praktijk: De structuur van de organisatie is het beste weer te geven in een figuur;



De Stichting die voor de verwezenlijking van het evenement in het leven is geroepen, heeft officiële statuten die zijn opgemaakt door een notaris. In de statuten staan de doelstellingen van de stichting; het organiseren van culturele evenementen voor een breed publiek. De cultuur binnen de organisatie was informeel. Omdat we allemaal vrienden zijn en ook in de vrije tijd het leuk vinden om met elkaar op te trekken, was de sfeer gezellig. Dit had ook te maken met het enthousiasme en de werklust die we voelden voor ons eigen project. Doordat we allen vrij weinig ervaring hadden van projectmanagement en toch goed werk wilden leveren, hing er soms een wat streberige/ perfectionistische sfeer. Meer kennis van economie en handel hadden we in dat opzicht goed kunnen gebruiken. De cultuur zou je het beste kunnen omschrijven als een 'taakcultuur'. Het was namelijk behoorlijk resultaatgericht en daarbinnen bestond grote waardering voor goed verrichte acties.

Projectbegroting en budgettering

Bij evenementenprojecten speelt geld een belangrijke rol. Bij de verschillende fasen van een project horen verschillende begrotingen. Bij de meeste projecten gaat het om drie begrotingen. De raming van de projectkosten; een eerste globale opstelling van kosten en inkomsten, gebaseerd op verwachtingen. De elementenbegroting; de kosten van alle onderdelen van het project worden uitgewerkt en reëel ingeschat. De werkbegroting; deze zogenaamde uitvoeringsbegroting bevat een kostprijscalculatie van elk financiële onderdeel van het project.

Door richtoffertes aan te vragen is het mogelijk indicaties te maken van de kosten, dit hoeft nog niet heel precies te gebeuren. In latere fasen kan je concurrerende offertes aanvragen, deze geven niet alleen precieze bedragen aan, maar zorgen er ook voor dat je een scherpe prijs kan krijgen. Bij het vergelijken van offertes is het van belang te letten op hoeveelheden, belasting toegevoegde waarde en de prijs/ kwaliteitsverhouding. Bij het organiseren van een evenement is het belangrijk te letten op aspecten als aansprakelijkheidsrisico's en verzekeringen. Hierover moet vooraf duidelijkheid en overeenstemming verkregen worden.

Voor zelfstandige initiatieven zal bijna altijd externe financiering moeten worden gezocht. In bijna alle gevallen is er dan sprake van een zogenaamde stapelfinanciering. Deze financiering wordt opgebouwd uit kleinere bijdragen van verschillende subsidiegevers, sponsors en inkomsten als entreegelden en merchandising.

Om geld aan te vragen bij subsidiënten is het van belang een heldere, duidelijke en eerlijke subsidieaanvraag te schrijven. Hier moet in elk geval in vermeld staan; het hoe, wat, waar, wanneer, en waarom van het evenement. Daarnaast is een correcte begroting een verplicht onderdeel; maak deze begroting niet te hoog, maar wees ook zeker niet onrealistisch zuinig.

Praktijk: In de beginfase van het project hebben we een hele grove begroting opgesteld om te kijken met welk bedrag een dergelijk evenement mogelijk kan worden gemaakt. Dit was moeilijk omdat we niet zoveel kennis hadden van het cijfermatige aspect van een onderneming. Om een goede begroting mee te kunnen sturen met de subsidieaanvragen, en om zelf een reëlere kijk op de kosten te krijgen, zijn we vervolgens alle kosten gaan specificeren. Van alle kosten die gemaakt zouden worden, zijn we bij zakenkundige personen na gaan vragen hoe hoog die kosten ongeveer zouden zijn. Vanuit deze 'elementenbegroting' is er tenslotte een werkbegroting ontstaan. Deze is niet heel bewust gemaakt, deze groeide en veranderde van dag tot dag. Telkens als er subsidies werden goedgekeurd, of offertes binnen kwamen, kwamen de precieze bedragen in de begroting te staan.

Als Stichting Cultuur Lokaal hadden we vrij weinig te maken met aansprakelijkheid en verzekeringen. Omdat we een coproductie met het Paard van Troje waren aangegaan liepen alle verzekeringen en dergelijke via het poppodium. Zij konden gebruik maken van bestaande kanalen en afspraken, terwijl onze stichting alles vanaf de bodem had moeten uitzoeken en opzetten.

De subsidieaanvragen hebben we zo snel en compleet mogelijk naar diverse subsidiënten verstuurd. Elke aanvraag pasten we aan op de doelstellingen van het desbetreffende fonds. Dit was mogelijk dankzij de veelzijdigheid van het evenement. Zo konden we veel subsidiënten aanspreken op doelstellingen die in hun eigen statuten verwerkt waren.

De onzekere periode na het versturen van alle subsidieaanvragen duurt lang en is demotiverend. In deze periode moet je namelijk constant rekening houden met de mogelijkheid dat er niet voldoende geld binnenkomt. Ook toen de eerste subsidiënt had toegezegd, moesten we nog afwachten of de rest van het minimaal nodige bedrag ook zou binnenkomen. Achteraf gezien hebben we veel steun en medewerking gehad. Zowel van subsidiënten als van sponsors. Dit had ook te maken met onszelf, we waren beiden leergierig en zeer enthousiast over alles wat met het project te maken had en met de goede inhoud van het evenement.

Projectplanning

Voor de goede verloop van een evenement is het van groot belang dat er aandacht wordt besteed aan het beheersen van de tijd, zeker als het gaat om iets complexere projecten met veel disciplines. Dankzij een goede planning kan de voortgang worden bewaakt, wordt er gezorgd voor het tijdig klaarkomen van het project en kan je ervoor zorgen dat benodigde voorzieningen beschikbaar zijn op het moment dat ze nodig zijn. Een simpele vorm van een tijdsplanning is het maken van 'te doen lijstjes'. Enkele professionele planningstechnieken zijn bijvoorbeeld een balkenschema, een draaiboek en een netwerkplanning.

Praktijk: Voorafgaand aan het project hebben we een grote globale planning opgezet, in de vorm van een agenda. Aan de hand hiervan hebben we enige tijd gewerkt, maar na verloop van tijd namen veel handelingen en acties hun eigen beloop. Toen hebben we vooral heel veel gewerkt met 'te doen lijstjes'. Door deze geregeld met elkaar te bezien en overleggen was het mogelijk een goede projectplanning te hebben door simpelweg veel to-do-lists te maken.

Voor de uitvoering van het project zelf op 12 september hebben we een uitgebreid draaiboek gemaakt. Iedereen van de organisatie en techniek die dat wenste, had hier een exemplaar van zodat alle informatie binnen handbereik was. Vooral relevant in het draaiboek waren aankomsttijden, benodigdheden, tijden van optreden en kleedkamerindeling. Het draaiboek was dus een verzameling van tijdsindeling en informatieverstrekking.

3.6 Conclusies

Hoofdstuk 3 geeft antwoord op drie deelvragen die me helpen de vraagstelling van deze scriptie te beantwoorden. De eerste deelvraag is; 'Welke competenties bezit de cmv'er volgens het opleidingsprofiel?'. Uit het opleidingsprofiel van cmv, 'Alert en Ondernemend' genaamd, bezit de cmv'er zeer veel competenties die hij als cultureel ondernemer nodig heeft. Binnen de categorieën agogische dienstverlening, bedrijfsvoering en beroepsontwikkeling treffen we kort samengevat de volgende waardevolle competenties;

- Analyseren
- Contact leggen
- Samenwerken
- Activiteiten en programma's ontwerpen
- Verantwoording afleggen
- Interactie initiëren en stimuleren
- Inspelen op klantgroepen
- Productief omgaan met grenzen en mogelijkheden
- Bijdragen aan beheer en beleid van een instelling
- Professionaliteit ontwikkelen

De tweede vraag die beantwoord is in hoofdstuk drie is; 'Welke competenties buiten het opleidingsprofiel zou de cultureel ondernemer moeten bezitten en blijven ontwikkelen?'. Bij deze relevante competenties voor de cultureel ondernemer heb ik geprobeerd om de nog ontbrekende vaardigheden helder te formuleren en om te zetten in competenties. Enkele hiervan heb ik direct kunnen plaatsen in het praktijkvoorbeeld een hoofdstuk later.

Deze competenties zijn:

- Improviseren
- Management stijlen afwisselen
- Enthousiasme en werklust
- Mind stretching
- Kennis van economie en handel
- Koesteren

De vertaalslag van theorie naar praktijk aan het slot van het hoofdstuk geeft weer hoe deze competenties in praktische zin vorm kunnen krijgen. Het geeft inzicht in wat de praktijk ons kan leren over de cmv'er als cultureel ondernemer. Wat het voorbeeld vooral laat zien is dat in principe de cmv'er prima in staat is te functioneren als cultureel ondernemer. Er zijn enkele moeilijkheden en ontbrekende vaardigheden, maar niets wat niet te overbruggen is.

4. Conclusies

4.1 Inleiding

Voor het schrijven van de conclusie van deze scriptie heb ik van hoofdstuk twee alle competenties verzameld en die in een schema geplaatst. Uit dit schema (dat als bijlage is toegevoegd) blijkt dat alle competenties die de cultureel ondernemer zou moeten bezitten gedekt worden door de competenties uit hoofdstuk drie. De meeste competenties zouden de cultureel ondernemer en de cmv'er beiden ontwikkeld moeten hebben, zo blijkt uit het opleidingsprofiel. Slechts enkele competenties ontbreken of zouden verder ontwikkeld moeten worden, hiervoor heb ik zes competenties ontwikkeld.

In het volgende hoofdstuk benoem ik alle wenselijke competenties van de cultureel ondernemer zoals is gebleken uit mijn scriptie en hoe de cmv'er aan deze competentie komt, dus ofwel met behulp van de opleiding ofwel door deze zelf op een andere manier te ontwikkelen.

4.2 Beantwoording van de vraagstelling

Een cultureel ondernemer is iemand die verbinding legt tussen kunsthoud, zakelijke aansturing en publieksbereik. De diverse competenties die de cultureel ondernemer moet bezitten, zijn voor de cmv'er al bereikt of te verwerven.

De vraagstelling die de basis vormt voor deze scriptie is:

Welke competenties moet de cmv'er bezitten en blijven ontwikkelen om een goede cultureel ondernemer te zijn?

De beantwoording van de vraagstelling gebeurt in willekeurige volgorde. De © staat voor competentie, en de dikgedrukte woorden zijn de competenties. Soms bestaan ze uit twee samengevoegde competenties, waarvan ik vind dat ze in één adem genoemd mogen worden. Ik vermeld bij elke competentie of de cmv'er deze al verworven heeft volgens het opleidingsprofiel, of dat een van de zelf ontworpen competenties voor de juiste kennis, kunde en houding moet zorgen.

© **Leiding geven en begeleiden**

De cmv'er is in staat om leiding te geven en interactie te stimuleren, zo blijkt uit het opleidingsprofiel. Daarnaast is het wenselijk de zelf ontworpen competentie 'management stijlen afwisselen' hierbij in te zetten. Er moet kennis zijn van groepsprocessen en leiderschapstijlen.

© **Samenwerken en contacten leggen**

Dankzij de opleiding CMV is er voldoende kennis en vaardigheid in huis om binnen de culturele instelling samen te werken en contacten te leggen. De houding hierbij moet gericht zijn op ontwikkeling en reflectief zijn.

- © **Overzicht bewaren en integraal management voeren**
Binnen het opleidingsprofiel kan ik deze competentie omzetten in de volgende competenties; productief omgaan met grenzen en mogelijkheden, en het analyseren en kennis hebben van uiteenlopende situaties.
- © **Zelfbeheer**
Als gevolg van de opleiding CMV is de competentie aanwezig te evalueren en reflecteren naar aanleiding van het eigen handelen. Bovendien staat in het opleidingsprofiel de competentie 'professionaliteit ontwikkelen' wat ook bijdraagt aan zelfbeheer.
- © **Trends signaleren en omgaan met tegenwind**
Vanuit het opleidingsprofiel wordt ingespeeld op de behoefte aan deze kunde van sociologisch inzicht door de competenties; inspelen op de klantgroep en het analyseren van situaties. Zelf lijkt het me wenselijk ook de zelf ontworpen competentie 'improviseren' te verwerven, aangezien improvisatie nodig kan zijn bij (plotselinge) veranderingen.
- © **Vooruit kijken**
CMV bewerkstelligt hiervoor de verwerving van de competentie 'situaties en achtergronden verkennen' (kennis van het heden geeft door analyse inzicht in de toekomst). Ook het ontwikkelen van de professionaliteit betekend vooruit kijken en vooruit gaan, in staat zijn de toekomst tegemoet te zien.
- © **Gevoel voor kunst bezitten**
Gevoel voor kunst kan je ontwikkelen. De wijze waarop je dit doet is met het zelf ontworpen 'mind stretching'. De competentie die je leert om te gaan met begrippen als 'open staan'.
- © **Steunen van kunstenaars en medewerkers**
Steunen kan ontzettend veel inhouden. Onder andere betekent het meevoelen, meedenken en helpen. Dankzij de zelf ontworpen competentie 'koesteren' is de cmv'er in staat te steunen, zoals het een cultureel ondernemer betaamt.
- © **Systematisch en analyserend werken**
Binnen het opleidingsprofiel treffen we voor deze vaardigheid de competentie 'situaties analyseren'. Daarbij lijkt het me van belang om de zelf ontworpen competentie 'kennis van economie en handel' te hebben.
- © **Motiveren**
Motiveren is een begrip dat moeilijk af te bakenen is, omdat het op vele wijzen kan gebeuren. Binnen het opleidingsprofiel komt de term motiveren voor. Daarnaast kan je motiveren dankzij de zelf ontworpen competentie 'enthousiasme en werklust'. Ik vind

zelfs dat het zelf ontworpen 'koesteren' als vaardigheid waardevol kan zijn bij het motiveren van kunstenaars, artiesten of medewerkers.

- © **Inzicht hebben in persoonlijke belangen en hier effectief mee om gaan**
Het inzicht krijgen in persoonlijke belangen kan met twee competenties uit het opleidingsprofiel, namelijk; situaties analyseren en achtergronden verkennen. Hier effectief mee omgaan kan onder andere dankzij de zelf ontworpen competentie 'management stijlen afwisselen'.
- © **Tactisch diverse belangen op elkaar afstemmen**
Door productief om te gaan met grenzen en mogelijkheden binnen een geanalyseerde situatie en hierbij samen te werken, is het voor de cmv'er mogelijk de diverse belangen op elkaar af te stemmen. Dit zijn drie competenties uit het opleidingsprofiel.
- © **Overtuigingskracht bezitten**
Overtuigingskracht hebben heeft te maken met de innerlijke staat van zijn. Door 'enthousiasme en werklust' te bezitten is het mogelijk al zeer overtuigend te werk te gaan. Een door de juiste management stijl bij de juiste individuen toe te passen ('management stijlen afwisselen') komen boodschappen met veel meer overtuiging aan bij de betreffende persoon.
- © **Ontzorgen van kunstenaars**
Ontzorgen is wellicht niet helemaal correct Nederlands, toch is meteen duidelijk waar het voor staat; zorgen wegnemen. Zorg dragen voor kunstenaars en medewerkers kan de cultureel ondernemer dankzij de competentie 'koesteren', deze competentie is niet afkomstig uit het opleidingsprofiel.
- © **Energie en fantasie bezitten**
Gedeeltelijk is dit zo gebaseerd op het karakter van een persoon dat het wellicht niet als vaardigheid aan te leren is. Toch denk ik dat als je leert om te improviseren en je enthousiasme en werklust bezit, dat je een heel eind kan komen. Beide competenties zullen naast de opleiding verworven moeten worden, dan wel ontstaan door de juiste beroepskeuze.
- © **Kunst omzetten in bedrijfsvoering**
Binnen het opleidingsprofiel is er één competentie die zeer waardevol is op dit gebied, en dat is het ontwerpen van activiteiten en programma's. Daarnaast is het nodig om kennis van economie en handel te bezitten.
- © **Meerwaarde creëren**
Door situaties en achtergronden te verkennen is het mogelijk om te ontdekken hoe meerwaarde gecreëerd kan worden. Dit is een competentie uit het opleidingsprofiel. Zelf zou ik daar de competentie 'kennis van economie en handel' aan toevoegen, zodat het ook dankzij financiële kennis een uitdaging is die aangeaan kan worden.

Naar mijn mening, gebaseerd op de informatie die naar voren komt in deze scriptie, is de cmv'er een goede cultureel ondernemer. Vrijwel alle competenties die een goede cultureel ondernemer maken komen voor in het opleidingsprofiel van CMV. Opvallend vind ik dat de competenties die ontbreken of die mijns inziens verscherpt zouden mogen worden veel overeenkomen met karaktereigenschappen. Daardoor durf ik te stellen dat met de juiste instelling en het juiste karakter alle competenties voor goed cultureel ondernemerschap in huis zijn bij de afgestudeerde cmv'er.

De enige ontbrekende competentie waarvan je dit niet kan zeggen is 'kennis van economie en handel'. De opleiding zou ervoor kunnen kiezen een prominentere plaats te geven aan een vak als 'Organisatie, Beleid en Management', of deze vaardigheden kunnen verworven worden via een cursus of studie.

4.3 Ter afsluiting

Het cultureel ondernemerschap is te divers en te interessant om binnen één scriptie te passen. Daarom zag ik me genoodzaakt me te beperken tot het beschrijven van de competenties die hiervoor nodig zijn. En zelfs dan is er nog ongelooflijk veel over te lezen en schrijven.

Het meest heb ik genoten van de vele voorbeelden en praktijksituaties op het gebied van cultureel ondernemerschap. Vooral de keren dat ikzelf als cultureel ondernemer de fout in ging, staan me helder voor de geest. Ik heb ontdekt dat het moeilijk kan zijn een 'open mind' te hebben voor het creatieve proces als dit betekent dat een onderdeel van je programma rigoureus gewijzigd moet worden. Ik heb vergaderingen meegemaakt waarbij een decorontwerper en een decorbouwer elkaar bijna in de haren vlogen, omdat ze elkaar niet konden begrijpen.

Het was leuk en interessant om de theorie achter deze fascinerende praktijk te zoeken. Zelf hoop ik nog lang werkzaam te zijn binnen het domein kunst en cultuur, als cultureel ondernemer.

Daarom is het goed om te weten welke competenties hiervoor nodig zijn. Dankzij deze scriptie weet ik waartoe ik theoretisch in staat ben, dankzij CMV en welke competenties ik door ervaring of scholing bij zou moeten leren om een goede cultureel ondernemer te worden.

5. Literatuur

- B.Bontje en M. Tichelaar. (1995). Flexibiliteit in ondernemen.
- Cultuurnota, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, (2005-2008)
- Cultuur + Educatie (2004)
- Hagoort,G. (1995) Cultureel Ondernemerschap, een inleiding in kunstmanagement. Culemborg;Phaedon
- Kamp,P. Erens,F(1994). Meer dan 500 management stijlen. Amsterdam;Contact
- Landelijk Opleidingsoverleg CMV, Alert en Ondernemend, opleidingsprofiel Culturele en Maatschappelijke Vorming. (1999) Utrecht.
- Spierts, M. (1994). Balanceren en stimuleren, methodisch handelen in het sociaal cultureel werk. Utrecht: Lemma.
- Verhaar, J. (2001). Projectmanagement, Een professionele aanpak van evenementen. Amsterdam: Boom.

- www.bmcleusden.nl
- www.cultuur.nl
- www.vandale.nl

6. Bijlagen

6.1 Competentieschema

6.2 Interview met H.J.M. Akkermans

6.3 EX-IS projectplan

Welke competenties zou een cultureel ondernemer moeten bezitten volgens hoofdstuk 2	Welke competenties bezit de cmv'er volgens het opleidingsprofiel	Welke competenties zou de cmv'er nog moeten ontwikkelen
1 leiding geven en begeleiden	leiding geven en interactie begeleiden	management stijlen afwisselen
2 samenwerken en contacten leggen	samenwerken, contact leggen	
3 overzicht bewaren en integraal management voeren	productief omgaan met grenzen en mogelijkheden, situaties analyseren	
4 zelfbeheer	evalueren en reflecteren, professionaliteit ontwikkelen	
5 trends signaleren en omgaan met tegenwind	inspelen op de klantgroep, situaties analyseren	improviseren
6 vooruit kijken	professionaliteit ontwikkelen, situaties en achtergronden verkennen	
7 gevoel voor kunst bezitten		mind stretching
8 steunen van medewerkers en kunstenaars		koesteren
9 systematisch en analyserend werken	situaties analyseren	kennis van economie en handel
10 motiveren	motiveren	enthousiasme en werklust
11 inzicht verkrijgen in persoonlijke belangen en hier effectief mee om gaan	situaties analyseren, achtergronden verkennen	management stijlen afwisselen
12 tactisch de diverse belangen op elkaar afstemmen	productief omgaan met grenzen en mogelijkheden	
13 overtuigingskracht bezitten		enthousiasme en werklust
14 ontzorgen van kunstenaars		koesteren
15 energie en fantasie bezitten		improviseren, enthousiasme en werklust
16 kunst omzetten in bedrijfsvoering	activiteiten en programma's ontwerpen	kennis van economie en handel
17 meerwaarde zoeken en creëren	situaties en achtergronden verkennen	kennis van economie en handel

Interview met H.J.M. Akkermans, Cultureel Ondernemer.

Gehouden op 28 september 2004 in Amsterdam

Opleiding en werkervaring:

- Studie politieke wetenschappen
- Officier bij de luchtmacht tijdens dienstjaren, verzorgen lesprogramma's
- Directeur Federatie Kunstenaarsverenigingen
- Directeur Culturele Raad Zuid-Holland
- Directeur kunstvakonderwijs Groningen
- Directeur Conservatorium Utrecht
- Adviseren van culturele instellingen en de overheid, Bestuur en Management Consultants

- Hiernaast is Akkermans altijd veel bestuurlijk werkzaam geweest binnen besturen, raden en adviesgroepen, zoals onder andere;
PPR, landelijk bestuur en portefeuille promotie
Voorzitter Federatie Kunstuitleen
Voorzitter World Wide Video Festival
Voorzitter Voorzieningsfonds voor kunstenaars

Definitie van cultureel ondernemerschap:

Goed cultureel ondernemerschap legt verbinding tussen kunstinhoud, zakelijke aansturing en publieksbereik.

Belangrijke competenties bij cultureel ondernemerschap:

- Gevoel voor inhoud van de kunst en kunstmakers
↓
De CMV'er moet veel kunst gezien en gehoord hebben. Zo is het mogelijk goed onderbouwd een mening te geven. Bovendien zorgt dit voor een open houding en mening.

- In staat zijn dit "kunstgevoel" te vertalen naar een zakelijke bedrijfsvoering
↓
'Ondanks zijn wat onhandige manier van brengen had Van Der Ploeg hier goede ideeën over. Kunstinstellingen hebben te lang zonder verantwoording en financieel besef kunnen doen wat zij vonden dat 'mooi' was. Feedback of een mening vanuit de politiek werd zelden of nooit gehoord of gewaardeerd, wat politici het idee kon geven dat de kunstwereld arrogant was. Het cultureel ondernemerschap geeft hier verandering aan.'

- De markt kunnen bereiken
- Gevoel voor meerwaarde hebben
↓
'Het begrip meerwaarde vinden we vooral terug bij de economie. Het staat voor het principe dat in het bedrijfsleven alleen iets wordt gefabriceerd of gekocht als dat meerwaarde oplevert. Alleen bij het vooruitzicht op winst worden acties ondernomen, en niet omdat het bijvoorbeeld mooi is.'

Een fabriek verwerkt grondstoffen en maakt hier een product mee waarmee geld is te verdienen; het bedrijf levert toegevoegde waarde.

Een kunstenaar fabriceert producten doorgaans vanuit esthetische motieven, hij vraagt zich niet af wat de meerwaarde van zijn product is. De taak van de cultureel ondernemer is de meerwaarde van dit product uit te zoeken.

De huidige tendens is dat kunstopleidingen al praktischer worden, maar er is een grote (oudere) generatie kunstenaars die vooral denkt: 'wat wij doen is mooi', niet óók; 'wat kunnen wij betekenen binnen de maatschappij. Veel kunstenaars houden zich niet bezig met de praktische kant van het kunst maken. Een voorbeeld hiervan heb ik naar aanleiding van een gesprek binnen een bestuur dat ik recent meemaakte. Een vrouwelijke kunstenaar was een stichting geworden omdat ze het idee had opgedaan prominente musici in scholen te laten optreden, en nieuwe muziek stijlen over te brengen aan de scholieren. Het plan zat prima in elkaar, en toch had ze geen subsidie gekregen. Ze had haar subsidieaanvragen niet aangepast aan de doelen van subsidiënten.'

- Bewaken van de inhoud
- Het steunen van de kunstenaar
- Zorgen van de kunstenaar wegnemen (zodat deze kan "zweven")



'Als directeur van het Conservatorium in Utrecht was het soms erg verleidelijk om met de kunst mee weg te zweven. Je bent in een omgeving vol jongen talentvolle mensen die prachtige muziek maken, dan ontstaat de neiging om puur en alleen te voelen hoe mooi de muziek is. Ondertussen moeten wel de roosters kloppen, moeten alles geregeld worden.'

- Praktisch kunnen regelen en organiseren
- Relaties leggen tussen klanten, sponsors en educatie



'Bij het BMC (Bestuur en Management Consultants) ben ik bijvoorbeeld werkzaam aan een opdracht van het Ministerie van Cultuur'. Het is een landelijk project dat kunstenaars voor de klas brengt.

Bij deze generatie kunstenaars gaat dat al veel beter dan bij vorige generaties doordat ze veel beter overweg kunnen met het praktisch aspect. Ze kijken ook niet neer op lesgeven, en er werken echt grote namen aan cultuureducatie mee. Binnen de literatuur was dit al veel langer normaal, schrijvers verbonden zich al eerder aan het onderwijs, maar binnen andere kunstvormen werd hier soms wel op neergekeken. Ze zijn in staat de verbinding te leggen tussen kwaliteit binnen professionaliteit en educatie.

Instellingen zoals het Koorenhuis in Den Haag ontdekken dankzij het project een nieuwe afzetmarkt.'

- In praktische zin de competenties beheersen, en dit boven de zogenaamde kunstgevoeligheid zetten.



'Zelf was ik als directeur van het conservatorium binnen Europa vrijwel de enige die niet zelf professioneel musiceerde. Dit had wel nadelen omdat het soms moeilijk was een mening over het product te ventileren. Toch heb ik het overwegend als een voordeel ervaren omdat het mogelijk was afstand te nemen van de kunst, van de inhoud, en te functioneren als cultureel ondernemer.'

Bij het zoeken van werknemers leg ik ook altijd de nadruk op de praktisch vaardigheden. Dit is binnen een bedrijf wenselijker dan een ware kunstliefhebber in huis hebben. Bij de meeste werknemers groeit met de tijd de waardering voor kunst vanzelf.

De CMV'er die als cultureel ondernemer aan de slag wil zal dan ook vooral gemeten moeten worden naar beheersing van de competenties en niet naar kunstgevoeligheid.'

EX-IS

In deze beknopte projectomschrijving geven we een beeld van de achtergronden en de ontstaansgeschiedenis van EX-IS, het evenement voor en door ex-Beeld en Geluidstudenten. Onderstaand beschouwen we de diverse onderdelen en worden de verschillende mogelijkheden tot sponsoring inzichtelijk gemaakt. Meer informatie in woord en beeld over EX-IS treft u op internetsite www.ex-is.tk. Uiteraard zijn wij ook graag bereid u in een persoonlijk gesprek nader van informatie te voorzien.

EX-IS

Stichting Cultuur Lokaal
Tollensstraat 111a
2513 GD Den Haag
06-14597594 (Eline Driest)
06-21576560 (Chantal Balk)
www.ex-is.tk
ifbgexpo@yahoo.com

Synopsis

EX-IS is een evenement gericht op het vijftienjarig bestaan van de Interfaculteit Beeld en Geluid (IFBG) aan de Hogeschool voor de Kunsten Den Haag. Door middel van een afwisselend programma vol beeld en geluid, zal het publiek tijdens EX-IS in de gelegenheid gebracht worden kennis te maken met de kunsten van 11 lichten afgestudeerden van de Interfaculteit Beeld en Geluid. Het evenement zal plaatsvinden op 12 september 2004, in het Paard van Troje, een bij uitstek aantrekkelijke locatie om de diversiteit van de tentoongestelde kunsten tot uiting te kunnen brengen.

De opzet van het evenement is een 'zap'-festival. Het publiek kan gedurende de avond langs diverse locaties in het Paard van Troje 'zwerfen' en kan zo naar gelang haar eigen interesse diverse presentaties aanschouwen. Tijdens het evenement zullen de kunsten van zowel de laatste lichting afgestudeerden als van de reeds gevestigde ex-studenten van de Interfaculteit Beeld en Geluid tentoongesteld worden. Tevens zal er een moment stil gestaan worden bij het vijftienjarig bestaan van de opleiding Beeld en Geluid.

Achtergronden

Vanwege het afstuderen van ongeveer 14 studenten van de interfaculteit Beeld en Geluid aan de Hogeschool voor de Kunsten Den Haag, kwam het idee op tafel te liggen om rond de eindproducten van deze studenten een evenement te organiseren. Op deze wijze worden de eindproducten ook buiten de academie tentoongesteld en zal een groter publiek de weg naar deze expositie vinden. Het idee hierachter is deze expositie een laagdrempelig karakter te geven mede door voor een locatie als het Paard van Troje te kiezen. (zie doelstelling) Deze uitgangspositie voor een evenement wordt door de Interfaculteit Beeld en Geluid ondersteund en aangevuld.

Bijkomend feit is dat de Interfaculteit Beeld en Geluid dit jaar haar vijftien jarig bestaan viert. Een leuk aspect is dat deze opleiding vijftien jaar geleden nooit officieel is opgericht en dat deze met ingang van het nieuwe schooljaar in een vernieuwde vorm zal verder gaan. In september vindt dus zowel de verjaardag als de sterfdag van de Interfaculteit Beeld en Geluid plaats. In combinatie met de expositie van de één van de laatste lichten Beeld en Geluidstudenten zoals de opleiding deze nu opleidt, is dit dus een prima evenement om het publiek te tonen wat de betreffende studenten kunnen en wat de reeds afgestudeerde en gevestigde kunstenaars in het werkveld bezig houdt.

Het evenement zal dus gaan bestaan uit een samenvoeging van een afstudeerpresentatie, een jubileum viering en het afscheid nemen van de opleiding zoals deze zich nu manifesteert.

Naamsverklaring

EX-IS staat voor de **Ex**-studenten van de opleiding **Image and Sound**, de Engelse vertaling van Beeld en Geluid. Het programma van het evenement wordt volledig ingevuld door voormalige studenten van de Interfaculteit Beeld en Geluid. Hiernaast zal aan het eind van het lopende schooljaar de faculteit afscheid nemen van het lesprogramma zoals zij dit nu biedt en daaraan gekoppeld een nieuwe naam aannemen. Beeld en Geluid (of Image and Sound) zal de naam blijven van de afgelopen vijftien jaar van de opleiding en is dus nu een 'EX'-begrip.

Programma

EX-IS wordt een evenement vol met videokunsten, interactieve installaties, performance art, bands, mixed-media etc. Vanaf 20.00 uur zullen de deuren van het Paard van Troje geopend zijn voor het publiek. Voorafgaand zal er een officiële opening plaatsvinden gekoppeld aan een borrel voor alle genodigden. Hierna zal het evenement van start gaan. Door het gehele pand van het Paard van Troje zullen installaties en performances plaatsvinden. Zowel in de grote als in de kleine zaal vinden optredens plaats en krijgen de deelnemers de kans hun kunsten te presenteren. Hiernaast worden ook de balkons, de gangen en de foyer gebruikt voor Beeld en Geluid presentaties. Geen ruimte zal onbenut blijven! Er wordt muziek geprogrammeerd, gespeeld door bands met (overwegend) ex-Beeld en Geluid-studenten. Door dit grote aanbod van diverse kunsten zal er 'zap'-gedrag ontstaan. Bezoekers kunnen

gaande weg hun eigen programma samenstellen en langs de diverse performances 'zappen'. Zo kan de bezoeker op een eigen gekozen moment genieten van lichtshows, projecties, installaties en 2-dimensionale werken. De presentaties van de deelnemers worden bewust en weloverwogen afgewisseld met muzikale optredens. Dit om de bezoeker een breed en aansprekend programma te bieden. (Zie ook de bijlage met toezeggingen van artiesten). Het uiteindelijke programma zal zoveel mogelijk tot stand komen in gezamenlijk overleg met de deelnemers. Uitgangspunt hiervoor is dat de deelnemers genoeg ruimte nodig hebben om hun werk te kunnen presenteren. Gezamenlijk bieden zij de bezoeker een bijzonder evenement waarin de diverse kunstdisciplines van de Interfaculteit Beeld en Geluid tot uiting komen. Diverse installaties zullen gedurende de hele avond te zien zijn, andere performances vinden éénmalig plaats, en weer andere acts zullen met regelmaat terugkeren binnen het programma. Zo kan het zijn dat een band twee keer het podium zal betreden, een lasershow een éénmalig programmaonderdeel is, en een installatie in de foyer constant te bezichtigen is. Kortom EX-IS biedt een compleet, afwisselend, interessant en avondvullend programma.

Organisatie

De organisatie van dit evenement ligt grotendeels in de handen van twee afstuderende Culturele en Maatschappelijke Vormingstudenten (CMV) van de Haagse Hogeschool, namelijk Eline Driest en Chantal Balk. Zij studeren af op de organisatie van EX-IS en alle bijkomende coördinerende aspecten van het evenement. Zij vormen samen Stichting Cultuur Lokaal.

Opdrachtgevers voor dit evenement zijn de vierdejaars studenten van de faculteit Beeld en Geluid. Initiatiefnemers en woordvoerders vanuit de opleiding zijn Linda Vis en Wauter Wormser.

De invalshoek van dit evenement is in eerste instantie dat het gehele project georganiseerd wordt door en met studenten die dit jaar (2004) afstuderen.

Samenwerking en ondersteuning

Voor het opzetten en uitvoeren van dit project is er hulp en ondersteuning aanwezig vanuit het netwerk dat tijdens diverse stageperiodes is opgebouwd. Er wordt gebruik gemaakt van de expertise van diverse relevante instellingen en organisaties uit het werkveld zoals bijvoorbeeld 'Doen Evenementen' en het 'Paard van Troje'. De Cultuurnacht, in het bijzonder Olof van Winden, biedt niet alleen haar kennis en advies maar ook mogelijkheden tot samenwerking.

Het 'Paard van Troje' biedt bovendien administratieve ondersteuning. Hiernaast werkt de organisatie nauw samen met studenten en docenten van de Interfaculteit Beeld en Geluid van de Hogeschool voor de Kunsten Den Haag. De faculteit voelt zich betrokken bij EX-IS en uit dit onder andere in de overdracht van kennis, informatie en een financiële bijdrage.

Doelstelling

Met dit evenement, dat plaats heeft in september 2004, wordt de net afgestudeerde academiestudenten een kans geboden hun werk buiten de muren van de Hogeschool voor de Kunsten Den Haag aan een breder publiek te presenteren.

Het programma wordt aangevuld met presentaties en optredens van reeds afgestudeerde Beeld en Geluid studenten, docenten van de faculteit en door reeds in het vak bekende kunstenaars. Dit om het publiek te tonen wat er mogelijk is na de opleiding aan de Hogeschool voor de Kunsten Den Haag te hebben afgerond.

Dit evenement is tevens een platform voor de studenten om hun werk te tonen aan eventuele werk- of opdrachtgevers en overige geïnteresseerden. Er wordt door middel van EX-IS ruimte gecreëerd waarbinnen nieuwe kunstenaars de mogelijkheid krijgen hun werk te presenteren.

Hiernaast zal vanwege het vijftienjarig jubileum van de faculteit er in een bepaalde vorm een reünie plaatsvinden van eerdere studenten en docenten van de faculteit. Iedereen die in de vorm van student of docent bij de Interfaculteit betrokken is of is geweest, zal officieel worden uitgenodigd.

EX-IS zal als evenement een stimulans vormen voor iedereen die amateurkunst beoefend of wenst zich te verdiepen in hedendaagse moderne kunst.

Ten slotte zal dit evenement bijdragen aan de beeldvorming rondom deze studierichting. Het publiek krijgt de kans om haar blik te verruimen op het gebied van de experimentele kunsten van de Interfaculteit Beeld en Geluid. In dit kader zullen eerstejaars studenten Beeld en Geluid het evenement bezoeken als zijnde een kennismaking met hun nieuwe studie en dus als welkomstproject.

Kortom; Het culturele en creatieve vermogen dat zich in Den Haag bevindt wordt met behulp van dit evenement aan de oppervlakte gebracht.

Op een zeer laagdrempelige wijze wordt beeldende kunst aan een breed publiek gepresenteerd. Door beeldende kunst te presenteren in een bekende uitgaansgelegenheid met populaire muziek kunnen ook mensen zonder kennis van en voorliefde voor kunst in aanraking komen met moderne beeld en geluid installaties.

Bezoekers doelgroep

De doelgroep waarop dit evenement zich richt bestaat in de eerste plaats uit allen die geïnteresseerd zijn in de gepresenteerde werken van de deelnemende afgestudeerden en ex-IFBG'ers. Deze groep kan bestaan uit familie, vrienden en kennissen, en reeds gevestigden uit het werkveld die van betekenis kunnen zijn voor de toekomst van de net afgestudeerden. Onder deze groep vallen ook de eventuele werk- en opdrachtgevers.

Hiernaast is het van belang dat EX-IS een bijdrage levert aan de beeldverruiming van de 'normale' en jonge Paard van Troje-bezoeker. Publiek, vaak wat jonger, dat nog onbekend is met het werk van Beeld en Geluidstudenten zal ruimschoots de mogelijkheid krijgen kennis te maken met alle facetten van de Interfaculteit Beeld en Geluid. Deze doelgroep wordt bereikt door een weloverwogen keuze van mediakanalen en door het accent te leggen op de laagdrempeligheid van het festival. Er wordt bewust gekozen voor een combinatie van experimentele werken en hedendaagse kunsten in de vorm van muziek. Hiernaast wordt er met de toegangsprijs rekening gehouden met het laagdrempelig karakter dat EX-IS moet uitstralen.

Verwachte bezoekersaantallen: circa 550 personen

Publiciteit

Om eerdergenoemde doelen te bereiken wordt er een intensief publiciteitstraject in gang gebracht. Er zal door middel van A2-posters en flyer materiaal bekendheid aan het evenement gegeven worden. Deze worden verspreid over diverse openbare gelegenheden waar mogelijk geïnteresseerden komen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de regionale culturele instellingen en horecagelegenheden. Ook wordt er gestreefd via lokale mediakanalen (Haagsche Courant, TV-West, enz) een samenwerking tot stand te brengen waar EX-IS baat bij heeft. Tot de mogelijkheden behoren advertenties en reclamespotjes. Er is een website online die alle ontwikkelingen rondom EX-IS bijhoudt en waarop kunstenaars en geïnteresseerden met elkaar in contact kunnen komen. (www.ex-is.tk)

Naarmate het festival dichterbij komt zal de website zich ontwikkelen tot multimediacanaal, waarop alle informatie over EX-IS te vinden is.

Sponsorpakket

In het geval van sponsoring kan er in overleg een sponsorpakket worden samengesteld.

Iedere sponsor wordt in ieder geval naamsbekendheid geboden via een vermelding op het publiciteitsmateriaal en door middel van een hyperlink op de website. Verder is het mogelijk om tijdens het evenement door middel van banners en vlaggen, te laten weten dat en organisatie het evenement ondersteund.

Financiën

Het project zal financieel afhankelijk zijn van geld afkomstig uit verschillende richtingen. Zowel op het gebied van educatie als kunst en cultuur worden diverse fondsen aangeschreven en aangesproken op hun wens om cultuurparticipatie te bevorderen, beginnende kunstenaars te steunen en cultureel Den Haag te promoten.

De Interfaculteit Beeld en Geluid en de Hogeschool voor de Kunsten Den Haag zullen, vanwege het feit dat zij belanghebbenden zijn, een deel van de begroting financieel ondersteunen.

Benodigdheden

Voor de uitvoering van het evenement is er een bedrag nodig van De €22.239,46. Verder zijn wij op zoek naar bedrijven die bereidt zijn om door middel van materialen en apparatuur een bijdrage te leveren aan EX-IS.

Verantwoording benodigde bedrag

De €22.239,46 zijn nodig om het evenement succesvol op te kunnen zetten. Dit bedrag ontstaat door aan de verschillende aspecten van het evenement realistische kosten te verbinden. De onderdelen die voor het project de grootste kostenposten vormen zijn onder andere de huur van de locatie met de bijkomstige kosten voor personeel, de publiciteit, materiaalhuur en de onkostenvergoeding voor de artiesten. (zie bijlage begroting)

Wanneer is het geld nodig

Het grootste gedeelte van het bedrag is pas nodig vlak voor de werkelijke uitvoer van het evenement. Voor die tijd is er voornamelijk geld nodig die de publicitaire activiteiten mogelijk maken en organisatorische onkosten zullen dekken.

Er is een bankrekening in eigen beheer, waar het toegewezen bedrag door op gestort kan worden. Zo kan het geld beheerd en besteed worden op een wijze die het evenement ten goede komt.

Het bankrekeningnummer is: 88.33.46.788

Ten name van: Stg. C.C. 't Paard, onder vermelding van EX-IS

Contact

Algemeen e-mail adres: ifbgexpo@yahoo.com

Website: www.ex-is.tk

Bankrekeningnummer: 88.33.46.788, Fortis Bank

Ten name van: Stg. C.C. 't Paard, onder vermelding van EX-IS

Contactpersonen Organisatie:

Stichting Cultuur Lokaal
Tollensstraat 111a
2513 GD Den Haag
Chantal Balk
06-21576560
Eline Driest
06-14597594

Contactpersonen Beeld en Geluid

Linda Vis
Pletterijkade 13a
2515 SE Den Haag
06-24689048

Wauter Wormser
Loosduinseweg 9
2571 AA Den Haag
06-16962921

Locatie

Paard van Troje
Prinsegracht 12
2501 HK Den Haag
www.paardvantroje.nl