

Vereniging in verandering



K^L
C
A

Voorwoord

Inhoud

1	Veranderen, een kunst op zichzelf	5
1.1	Noodzaak tot verandering	6
1.2	Stappen in een veranderingsproces	6
1.3	Motivaties van amateurkunstenaars	8
2	Keuzes in karakteristieken en kenmerken	10
	2.1 Artistieke inhoud	11
	2.2 Werkwijze	12
	2.3 Kwaliteit en ontwikkeling	12
	2.4 Betrokkenheid bij uitvoerende taken	13
	2.5 Invloed en zeggenschap	13
	2.6 Deelname	14
3	Omgevingsfactoren	16
	3.1 Maatschappelijke betrokkenheid	17
	3.2 Samenwerking vanuit noodzaak	17
4	Financiën	18
5	Vereniging van de toekomst	19
	Circus Santelli	20
	Muziekplein	22
	Kamerkoor JIP	24
	Koorbazen	26
	Zuilens Fanfare Corps	28
	Op Hoop van Zegen	30
	De Schakel	32
	Paloïna	34
	La Bonne Espérance	36
	MerkWaardig	38

Inhoud

Voorwoord

In Nederland is de vereniging voor zo'n 1,5 miljoen beoefenaars van amateurkunst de plaats waar samen aan kunst gedaan wordt; vooral beoefenaars van theater, dans en muziek leven zich er, vaak wekelijks, uit in hun passie. Hoewel dit aantal in de periode 2013-2017 nauwelijks is veranderd (alleen het aandeel jongeren 12-19 jaar is in die periode afgenomen, Monitor Amateurkunst 2017) hoor je in de sector regelmatig dat het verenigingsleven het moeilijk heeft. Vergrijzing, financiën en het vinden van goede bestuurders / actieve leden worden vaak genoemd als onderwerpen van zorg of zelfs als de oorzaak van het verdwijnen van verenigingen.

We zijn op zoek gegaan naar verenigingen die het roer hebben omgegooid, het anders dan gebruikelijk aanpakken en daar succesvol in zijn. We zijn op zoek gegaan naar hun motivaties om het anders aan te gaan pakken en hebben hen bevestigd op hun successen en welke werkwijze daaraan heeft bijgedragen. Eén van de opvallende gelijkenissen tussen de ondervraagde verenigingen, is dat een verandering vaak is ingezet door een nieuw(e) bestuur(der) of door professionele hulp van buitenaf. Om een koersverandering in te zetten is een frisse blik en/of iemand die een veranderingsproces kan begeleiden kenmerkend onontbeerlijk.

In deze publicatie hebben we de werkwijzen van bestuurders en professionals beschreven in de veronderstelling dat het voor een vereniging inspirerend is om te lezen dát je kunt veranderen en hoe je dat kunt aanpakken. Niet dat die werkwijze toepasbaar is op elke andere situatie, maar het biedt bestuurders en ook professionals wel stof tot nadenken: hoe zou ik het nu kunnen aanpakken bij mijn eigen vereniging?

Je vereniging veranderen hoef je niet alleen te doen. Er zijn allerlei partijen die je daarbij kunnen helpen: lokale of provinciale adviseurs, koepelorganisaties en landelijke ondersteuningsinstellingen zijn er om het verenigingsleven te versterken en de uitdagingen voor de toekomst het hoofd te beiden. Zie <https://www.lkca.nl/vrije-tijd/vereniging-of-stichting/verenigingsondersteuning>

Matthijs Beerepoot, Paulien Franken, Arno Neele en Hans Noijens



Veranderen: een kunst op zichzelf

Het verenigingsleven staat tegenwoordig voor grote uitdagingen. Problemen die verenigingen noemen zijn: vergrijzing, teruglopende ledenaantallen en het wegvallen van financieringsbronnen zoals de gemeentelijke subsidie. Het roept bij hen existentiële vragen op over hun rol, toegevoegde waarde en bestaansrecht in de gemeenschap. Maar er zijn ook heel andere geluiden te horen: verenigingen die een ledenstop hebben ingesteld, verenigingen die meedoen aan spannende maatschappelijke projecten en verenigingen die met hun producties steeds weer volle zalen trekken. Hoe komen zij tot deze successen?

In tien interviews onderzochten we welke veranderingen verenigingen zelf in gang hebben gezet om uitdagingen en problemen om te buigen in successen. Drie van de tien bevraagde verenigingen zijn relatief jong; zij zijn in de afgelopen 5 jaar opgericht. Zij vormden interessante casussen over hoe je tegenwoordig een nieuwe vereniging begint.

In het eerste deel van dit artikel duiden we de tendensen die we zijn tegengekomen. In het tweede deel, 'Portret van een veranderende vereniging', staan de samenvattingen van de interviews. Je kunt daar lezen hoe elke afzonderlijke vereniging is omgegaan met de uitdagingen en tot welk succes dat heeft geleid.

1.1 Noodzaak tot verandering

Nederland is een echt 'verenigingsland', zeker als het gaat om vrijetijdsbesteding. Veel amateurkunstverenigingen in deze publicatie bestaan dan ook al tientallen jaren en twee van de in deze publicatie ondervraagde verenigingen zelfs al meer dan 100 jaar! Maar de manier waarop dingen in het verleden georganiseerd en gefinancierd werden, voldoet nu vaak niet meer. Dat wat lange tijd werkte en vanzelfsprekend was, vraagt nu om extra aandacht en inzet. Verenigingen moeten keuzes maken en veranderingen doorvoeren en dat is niet altijd eenvoudig! Maar voor het voortbestaan van een vereniging is het noodzakelijk om mee te gaan met de tijd en keuzes te maken over lastige onderwerpen als organisatie, ledenwerving en financiering.

Veel verenigingen maken zich zorgen om het werven van nieuwe leden, vooral van jongere leden. Wil je jongere leden aan je club verbinden, dan moet je goed nadenken over wat er voor hen te halen is. Zoals één van de geïnterviewden opmerkte: 'Dat wat iemand van 80 wil en interessant vindt, is totaal anders dan bij iemand van 20.' Het aanbod is groter dan ooit en de traditionele vereniging is al lang niet meer de enige plaats waar je als beoefenaar je kunstzinnige ambities kunt realiseren. Nieuwe leden aan je binden vergt nogal wat van de vereniging en het vormt doorgaans de belangrijkste motivatie voor verenigingen om zichzelf opnieuw uit te vinden. Ook een gewijzigd gemeentelijk subsidiebeleid of problemen bij het invullen van bestuurlijke of andere organisatorische functies, kunnen de aanleiding zijn voor veranderingen. Vroeg of laat komt de noodzaak tot verandering op het pad van iedere amateurkunstvereniging en dan moeten er keuzes gemaakt worden. Hoe doe je dat nu op een slimme en goede manier?

1.2 Stappen in een veranderingsproces

Uit de interviews blijkt welke stappen nodig zijn voor een succesvol veranderingsproces.

Stap 1: Maak duidelijk wie je bent en wat je wilt

Je gaat binnen je vereniging met elkaar praten over je identiteit en bestaansrecht: sta je allemaal nog achter het doel waarvoor de vereniging ooit is opgericht? Wil je nog allemaal hetzelfde? Sluiten de activiteiten aan bij je doel en wensen?

Om daar achter te komen gingen de geïnterviewde verenigingen in gesprek met hun leden en luisterden zij goed naar wat zij te vertellen hadden. Deze gesprekken leidden uiteindelijk naar een gedeelde en gezamenlijke visie over de gewenste identiteit van de vereniging.

Stap 2: Maak keuzes

Je maakt keuzes om tot de gewenste nieuwe identiteit van je vereniging te komen. Soms moet je daarvoor de hele aanpak van de vereniging op de schop nemen, soms volstaat het om op één punt een verandering in gang te zetten. Zo schakelde een van de verenigingen een professional in voor de redactie van het kwartaalblad. Het voortbestaan van het blad zou in het geding komen als het uitsluitend door vrijwilligers werd gemaakt. En voor de leden was een kwalitatief blad juist een belangrijke motivatie voor hun lidmaatschap.

Stap 3: Veranderingen doorvoeren in de praktijk

Je gaat je keuzes uitwerken en de veranderingen doorvoeren binnen je vereniging. Vaak neemt het bestuur daarin het voortouw. Bij relatief eenvoudige keuzes (zoals het aanstellen van een professionele redacteur) is dat waarschijnlijk ook de meest efficiënte manier. Maar bij grotere veranderingen is het belangrijk dat je de leden meekrijgt, dat zij zich committeren aan de verandering. Je moet ze dan actief betrekken bij de verandering en ze inzetten bij het realiseren daarvan. Op die manier zullen ze zich mede-eigenaar voelen van het veranderingsproces en uiteindelijk ook van de 'nieuwe' vereniging.



Helder krijgen wie je bent en wat je wilt doen is de sleutel tot succes.

Maar wat doe je nu als tijdens het veranderingsproces de meningen uiteenlopen en de ene helft van je leden iets anders belangrijk vindt dan de andere?

Uit de interviews komen een aantal oplossingen naar voren:

- Splits het aanbod en richt een nieuwe vereniging op met een nieuw aanbod; er ontstaan dan twee verenigingen (wellicht onder de zeggenschap van één bestuur);
- Differentieer het aanbod zodat verschillende typen leden binnen het bestaande lidmaatschap afzonderlijk 'bediend' worden;
- Focus je op het aanbod waar de meerderheid voor heeft gekozen en neem afscheid van de minderheid.

Alle geïnterviewden gaven aan dat de sleutel tot succes is: helder krijgen wie je bent en wat je wilt doen. Ook de drie nog relatief jonge verenigingen zijn begonnen met het formuleren van een heldere visie. Die duidelijkheid in profiel en identiteit leidde ertoe dat zij goed duidelijk konden maken aan de buitenwereld wat hen onderscheidend maakte; en ze wisten in betrekkelijk korte tijd een groep nieuwe leden aan zich te binden.

Uit de interviews blijkt dat hoe sterker de twijfels waren over het bestaansrecht en de toekomst van de vereniging, hoe intensiever en ingrijpender het veranderingsproces was. Je zou kunnen spreken van een ware transformatie waarbij de 'oude' vereniging uiteindelijk nauwelijks meer te herkennen is.

Twee verenigingen die voor zo'n fundamenteel veranderingsproces stonden, kozen ervoor om zich daarbij te laten begeleiden door een professionele externe coach. Ze vertelden dat de kans anders groot was geweest dat ze het als vereniging niet hadden gered. Het maken van keuzes is soms gecompliceerd en een frisse en analytische inbreng van een professional kan dan van grote waarde zijn.

De inbreng van een professional bij het veranderingsproces, kan van grote waarde zijn.

1.3 Motivaties van amateurkunstenaars

Als je als vereniging eenmaal weet wie je wilt zijn en wat je wilt doen, dan is het ook zinvol je te verdiepen in de motivaties van beoefenaars buiten de vereniging om vervolgens lid of deelnemer te worden. Waarom zouden zij zich bij je vereniging of stichting willen aansluiten? Wat heb je te bieden en waarin ben je onderscheidend? Welke overwegingen spelen een rol bij hun keuze?

In de interviews kwamen de onderstaande overwegingen naar voren:

1. *Artistieke inhoud*: welk genre en repertoire beoefent de vereniging? Is het aanbod afwisselend? Zijn er interessante begeleiders/artistieke leiders?
2. *Kwaliteit en ontwikkeling*: wat kan ik er leren en welke mogelijkheden zijn er om me te ontwikkelen? Is er aandacht voor kwaliteit, prestatie en prestige?
3. *Vorm van bijeenkomen*: waar bestaat het aanbod uit: repetities, workshops, lessen, optredens, (internationale) uitwisselingen?
4. *Tijdsinvestering*: is het aanbod wekelijks? Hoeveel tijd kan/moet ik erin investeren? Hoe intensief ben ik er mee bezig?
5. *Organisatorische bijdrage*: hoe zijn organisatorische en uitvoerende taken verdeeld? Wat wordt er van me verwacht? Is er ruimte om een bijdrage te leveren?
6. *Invloed en zeggenschap*: hoe ziet het bestuur eruit en hoe worden leden betrokken bij beslissingen? Heb ik invloed op de gang van zaken?
7. *Financiële bijdrage*: wat kost het me? Aan lidmaatschap, materialen, reiskosten? Zijn er nog andere kostenposten waar ik rekening mee moet houden?
8. *Klimaat*: wat voor mensen ontmoet ik er? Hoe is de sfeer?
9. *Sociale bijdrage*: welke bijdrage levert de vereniging, welke status heeft het om lid te zijn? En welke bijdrage wordt daarin van mij verwacht?
10. *Maatschappelijke rol*: wat betekent de vereniging voor de lokale omgeving en wordt daarin van mij een bijdrage verwacht?

Enerzijds zijn het vragen over wat de deelnemer bij de vereniging te halen heeft, anderzijds vraagt hij zich ook af welke bijdrage de vereniging van hem verwacht. Duidelijkheid hierover maakt het voor een potentiële deelnemer makkelijker om keuzes te maken.

De hierboven genoemde onderwerpen vormen als het ware de pijlers van de vereniging. Elke vereniging maakt er keuzes in en brengt er een eigen ordening en hiërarchie in aan. Zo ontstaan de karakteristieken en identiteit van een vereniging.



Verdiep je in de motivaties en afwegingen van de beoefenaars.



Keuzes in karakteristieken en kenmerken

Door keuzes te maken in de hiervoor beschreven karakteristieken krijgt de vereniging kleur en identiteit en onderscheidt zij zich van andere verenigingen. Dat kan nodig zijn als je je ledenaantal, je publieksbereik of je financiële armslag wilt vergroten. Of de keuze het gewenste effect heeft, weet je niet van tevoren, je zult het moeten uitproberen. Ook als het misgaat, kan dat leerzaam zijn en nieuwe inzichten opleveren. Zoals een geïnterviewde zei: 'Volg je nieuwsgierigheid en je vragen. Durf fouten te maken, daar leer je van.'

Ook als het misgaat kan dat leerzaam zijn en nieuwe inzichten opleveren.

Niet alle geïnterviewde verenigingen hebben een uitgebreid proces gevolgd bij het bepalen van hun visie of bij het maken van strategische keuzes. Toch blijkt uit de interviews dat zij wel keuzes maakten. Welke keuzes waren dat en hoe pakten deze uit?

2.1 Artistieke inhoud

In de kunstensector maak je jezelf het beste zichtbaar door wat je doet, tijdens het repetitie- en leerproces en vooral door wat je als eindresultaat naar buiten brengt: de theatervoorstelling, het optreden, het concert en de tentoonstelling. Ze zijn de basis en het visitekaartje van wie je bent en wat je doet. De artistieke inhoud is het fundament van je vereniging.

Breed of specialistisch

Je kunt kiezen voor een specialistisch aanbod dat zich richt op een specifieke doelgroep, je kunt ook kiezen voor een breed aanbod dat voor meer mensen aantrekkelijk is.

Uit de interviews blijkt dat specialiseren vooral een goede optie is in een omgeving waar veel keuzemogelijkheden zijn, zoals in een wat grotere stad. Als je een specifieke doelgroep wilt bereiken dan ben je met een specialistisch aanbod beter te onderscheiden en dus makkelijker vindbaar.

Eén van de geïnterviewde koren koos voor aantrekkelijke en aansprekende arrangementen van bestaand repertoire. Dat heeft volgens hen zeker geholpen om wat jongere leden aan te trekken. Ook andere verenigingen kozen voor specialisaties, zoals merklappen borduren en folklore dansen.


Als je je als vereniging richt op één specifieke doelgroep, zoals mannen of studenten, dan ben je daardoor in zeker opzicht al specialistisch. Maar in de keuze van genres en stijlen heb je dan nog wel de mogelijkheid om specialistisch of breed (= gevarieerd) te programmeren.

In een omgeving waar slechts weinig mogelijkheden zijn om amateurkunst te beoefenen, kun je beter kiezen voor een breed aanbod; daarmee heb je kans om een grotere groep mensen aan te spreken. Ook de samenwerking waarvoor één van de verenigingen koos, leidde tot een verbreding van het aanbod en daarmee tot een grotere doelgroep.

Verbreding in de zin van afwisseling is ook belangrijk. Een geïnterviewde toneelvereniging kiest voor verschillende genres en voor grote en kleinschalige producties. De vereniging heeft gemerkt dat na een grotere productie de belangstelling om lid te worden stijgt.

Publiek

De geïnterviewde verenigingen zoeken ook een verbreding van hun publiek; de kring van familie, vrienden en bekenden kun je immers niet te vaak vragen. Zij onderzoeken de mogelijkheden om op openbare plaatsen op te treden zoals in bibliotheken of in de buitenlucht. Ook festivals en andere evenementen worden genoemd als goede mogelijkheden om voor een breed publiek op te treden.



De artistieke inhoud en de sociale omgang vormen het fundament van je vereniging.

Laagdrempelig of exclusief

'Iedereen is welkom', was een gevleugelde uitspraak in een aantal interviews. Maar hoe geef je daar invulling aan als je ook kwaliteit belangrijk vindt? Hoe ga je om met deelnemers voor wie kwaliteitseisen niet haalbaar zijn, zijn die ook welkom?

De geïnterviewde verenigingen lossen dit op verschillende manieren op. Een aantal kiest doelbewust voor exclusiviteit en stelt audities in om geschikte deelnemers te selecteren. Een aantal andere verenigingen kiest voor een tweesporenbeleid: aanbod voor de vaste geselecteerde groep, daarnaast openbare workshops of zelfs een tweede koor waar iedereen welkom is.

2.2 Werkwijze

Veel geïnterviewde verenigingen pasten de afgelopen tijd hun werkwijze aan.

- De productiegerichte of projectmatige aanpak, waarbij je in relatief korte tijd naar een eindproduct toe werkt, is populair.
- Repetities worden afgewisseld met workshops of aanvullende lessen, als dat voor de productie nodig is. Zo schakelt een muziekvereniging een regisseur in of komt een zangdocent lesgeven bij een theatergezelschap.
- De vereniging breidt de vaste ledengroep soms uit met projectdeelnemers. Deze flexibele inzet van leden is soms nodig om een productie te realiseren.
- Vanuit de gedachte dat je zuinig moet zijn op nieuwe leden besteden verenigingen meer aandacht aan de introductie van nieuwe deelnemers. Twee toneelverenigingen hebben een kennismakingsprocedure met proeflessen en repetities en laten nieuwe leden achter de schermen meedraaien bij de voorstellingen.
- Eén van de verenigingen besteedt structureel aandacht aan het groepsproces. Volgens de geïnterviewde is het koor succesvol doordat de verhalen en de inbreng van individuele koorleden de basis vormen van de productie. Om dat te laten functioneren is er in de groep vertrouwen en wederkerigheid nodig. Daar werkt het koor aan door in de repetities met elkaar in gesprek te gaan over het thema van een lied. Het resultaat is dat de koorleden zich betrokken voelen en eigenaarschap ontwikkelen. Dat is tijdens uitvoeringen merkbaar door de gedrevenheid, het plezier en de energie die het koor uitstraalt.

2.3 Kwaliteit en ontwikkeling

Ontwikkeling en kwaliteit lijken voor de deelnemers belangrijker te zijn dan voorheen. De verenigingen spelen daar graag op in en breiden hun aanbod uit.

Zo biedt één van de verenigingen naast de reguliere lessen extra themalessen aan, die leden gedurende een aantal weken kunnen volgen. Toneelverenigingen bieden naast hun reguliere productiegerichte repetities bijvoorbeeld ook losse workshops improvisatietheater aan.

Om te werken aan kwaliteit huren verenigingen soms ook extra professionals in. Dat gebeurt zowel voor het artistieke, organisatorische als het promotionele gedeelte. Een koor huurde een beroemde rapper in om zich te laten begeleiden bij het maakproces van eigen nummers. Naast de kwaliteit die die inzet opleverde, had het ook een grote aantrekkingskracht op de leden en leidde de nationale bekendheid van de rapper in kwestie tot prestige voor de vereniging.

Door de inzet van professionals hoeven leden/deelnemers minder tijd te besteden aan organisatorische en uitvoerende taken. De inzet van professionals voor cruciale onderdelen kan de continuïteit van de vereniging waarborgen, zoals in het voorbeeld van het kwartaalblad waarvoor een professionele redacteur werd ingehuurd. Eén van de nieuwe geïnterviewde organisaties heeft bijna alle taken geprofessionaliseerd. Zij huren een zakelijk leider, een productie leider en iemand voor de promotie in. Dat is kostbaar, maar doordat de zakelijk leider ook belast is met fonds- en subsidiewerving, is het een goed werkbaar model.

2.4 Betrokkenheid bij uitvoerende taken

Er zijn duidelijke verschillen in wat de verenigingen verwachten van hun leden als het gaat om het uitvoeren van verenigingstaken. Oplossingen die genoemd worden voor het regelen van de meest voorkomende taken, zijn:

- **Verplichte deelname aan een commissie**
Bij sommige verenigingen zijn de taken verdeeld over verschillende commissies. Leden zijn verplicht zich minimaal bij één commissie aan te sluiten.
- **Verplichte deelname aan het werkbestuur**
De geïnterviewde studentenvereniging heeft een snel wisselend ledenbestand. Hierdoor is er weinig continuïteit en is het lastig om een productie te maken. Zij kozen voor een jaarlijks roulerend werkbestuur, dat ervoor zorgt dat de productie kan worden uitgevoerd.
- **Een takenlijst**
Twee verenigingen verdelen alle taken via een takenlijst. Iedereen zet zijn naam achter één of meerdere taken op deze takenlijst.

2.5 Invloed en zeggenschap

De geïnterviewde verenigingen verschillen in de manier waarop zij invloed en zeggenschap geregeld hebben en in hoe zij besturen, vergaderen en overleggen. De traditionele bestuursstijl kan gekarakteriseerd worden als een top-down benadering met veel zeggenschap en uitvoerende kracht bij het bestuur en instemmingsrecht bij de Algemene Ledenvergadering. Bij het nieuwe verenigen is het de kunst om veel zeggenschap en initiatief bij de leden te leggen; het bestuur heeft daarbij meer een ondersteunende en faciliterende rol.

Het valt op dat de drie nieuwe organisaties gekozen hebben voor een stichtingsmodel. Eén van de geïnterviewden licht de keuze voor het stichtingsmodel nader toe: 'We wilden een bestuur op afstand. En het zijn allemaal mensen van buiten, ze nemen geen deel aan de activiteiten zelf. Het is aan ons als productieteam (een team van artistieke, zakelijke en productie leiding) om de grote lijnen uit te zetten en de gang van zaken te regelen. Bij keuzes voor het repertoire en dat soort zaken, betrekken we de deelnemers. Die hebben veel invloed op wat we uiteindelijk gaan doen.'

Rondom invloed en zeggenschap maken verenigingen bijvoorbeeld de volgende keuzes:

- Een bestuur op afstand, dat vooral bedoeld is om de formele zaken af te handelen. Daarbij kozen een aantal verenigingen voor bestuursleden van buiten de vereniging, zodat het bestuur minder invloed heeft op de dagelijkse gang van zaken.
- Een bestuur dat vooral faciliterend en ondersteunend is voor de leden. De deelnemers/leden regelen alles zelf en het bestuur faciliteert hen door bijvoorbeeld de financiën te regelen, mee te denken en vergaderingen te organiseren.

- Een bestuur dat alles zelf regelt, maar op vaste tijden wisselt, zodat iedereen wel de gelegenheid krijgt om zijn zeggenschap en invloed op de gang van zaken uit te oefenen.

Daarnaast zijn er verschillende werkwijzen waarbij deelnemers/leden toch zeggenschap of invloed hebben zonder dat zij bestuurslid zijn. Eén van de meest voorkomende vormen is het werken met takencommissies. Daarbij benoemt een aantal geïnterviewden dat ze zo min mogelijk willen vergaderen, tegenwoordig wordt er veel geregeld via e-mail, whatsapp en social media. Snel en informeel.

Uitgangspunt is steeds dat je weet wat je leden willen. Als vereniging of stichting moet je manieren vinden om regelmatig te polsen wat je leden wensen.

2.6 Deelname

Beoefenaars kunnen op verschillende manieren gebruikmaken van het aanbod van een vereniging of stichting.

Als **lid** doe je vaak/bijna altijd mee en ben je bereid om organisatorische en uitvoerende taken op je te nemen. Je vindt de gezamenlijke verantwoordelijkheid prettig en denkt graag mee over de koers van de vereniging.

Als **deelnemer** doe je mee als het jou uitkomt qua tijd, aanbod en prijs. Je bent best bereid om voor een bepaalde periode ook wat uitvoerende taken op je te nemen.

Als **klant** bepaal je zelf hoe en wanneer je deelneemt en neem je liever geen uitvoerende taken op je. Je bent bereid ervoor te betalen dat deze professioneel worden uitgevoerd.

Verenigingen en stichtingen zien graag deelname met commitment; zij verwachten bijvoorbeeld dat je bij alle repetities aanwezig bent, dat je je thuis voorbereidt, dat je een project ook daadwerkelijk afmaakt of dat je klussen op je neemt. De bijdrage van de deelnemer wordt explicieter gemaakt dan voorheen, zo klinkt het geluid.



Wees expliciet in het
commitment dat je verwacht van
deelnemers.





Omgevingsfactoren


Niet alleen de interne situatie en behoeften van leden en deelnemers bepalen welke keuzes een vereniging maakt, ook de omgeving speelt vaak een rol van betekenis. Veranderingen in de patronen van vrijetijdsbesteding van burgers, demografische veranderingen en vooral ook de concurrentie van andere aanbieders, maken het voor de vereniging noodzakelijk om goed te kijken naar wat er in de omgeving gebeurt. Dat kan sterk bepalend zijn voor de keuzes die gemaakt worden. Zo kiezen verenigingen er soms voor zich te richten op specifieke doelgroepen of intensief te gaan samenwerken met andere verenigingen of organisaties. Soms ook worden maatschappelijke thema's als onderwerp gekozen voor een productie. Zo kan de omgeving invloed hebben op de keuze en koers van een vereniging.

3.1 Maatschappelijke betrokkenheid

De ondervraagde verenigingen hebben hun wortels in de lokale samenleving en spelen een belangrijke rol bij tradities als dodenherdenking, de Sinterklaasoptocht, Koningsdag, rouw- en trouwfeesten en jubilea.

Zeker de helft van de tien geïnterviewden toonde daarnaast een nog andere vorm van maatschappelijke betrokkenheid. Eén vereniging ontwikkelde een project met de wijk en wijkbewoners; een ander deed mee aan een community art project en een derde maakte een productie samen met vluchtelingen. Twee andere verenigingen zochten doelbewust contact met kwetsbare jongeren om hen te betrekken bij hun productie.

Voor de verenigingen waren het experimenten, met wisselend succes. Dat hoort ook bij het zoeken naar een andere koers: dingen uitproberen en ervaren of het wel of niet bij je past. Je kunt het van tevoren allemaal wel bedenken, maar je moet het daadwerkelijk ervaren om te bepalen of je op het goede spoor zit.



Dingen uitproberen en ervaren
of het wel of niet bij je past, hoort
ook bij het zoeken naar een
andere koers.

3.2 Samenwerking vanuit noodzaak

Eén vereniging geeft aan dat amateurkunst- en sportverenigingen een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid buiten de stad. Verenigingen moeten daar wel samenwerken om het verenigingsleven in stand te houden. Ze moeten op zoek naar allianties om te werken aan het grotere doel van leefbaarheid en verbinding in het dorp. Dat is niet altijd eenvoudig omdat de ondersteuning van koepels, kunstcentra, muziekscholen en provinciale ondersteuningsinstellingen de afgelopen jaren goeddeels is verdwenen; ook de ondersteuning vanuit de gemeentes is niet meer vanzelfsprekend. Wanneer verenigingen niet samenwerken en niet zorgen dat er een gemeenschappelijke voorziening komt, dan verdwijnen verenigingen en daarmee neemt de leefbaarheid in een gemeente af. Want nieuwe alternatieven ontstaan niet zo gemakkelijk.



Financiën

Laat het geld niet je
koers bepalen.

Laat het geld niet je koers bepalen, is de wijze les van de geïnterviewden. Het belangrijkste is volgens hen: weten wat je met elkaar wilt bereiken, waar je plezier in hebt en waar je motivatie uithaalt. Eigenlijk gaat dat altijd over de artistieke inhoud (het plan, de productie, het project) en over de manier waarop je de leden en deelnemers betrokken krijgt. Het geld is nodig om deze doelen te realiseren.

Wat doe je als je plannen omvangrijker zijn dan je kunt bekostigen? Dan heb je twee mogelijkheden: je doet het niet, want je wilt er niet de extra energie in steken. Of je doet het wel en je maakt een plan hoe je aan extra middelen komt. Een goed advies daarbij is: vergaar de extra middelen op een manier die óók plezier oplevert.

Vereniging van de toekomst

In grote lijnen zien we bij de geïnterviewde verenigingen de volgende verschuivingen:

- Van vrijwillige naar professionele inzet in uitvoerende, bestuurlijke en organisatorische taken. Professionals nemen werk uit handen en kunnen zorgen voor kwaliteit en ontwikkeling. Dit vereist wel afstemming en een goede rolverdeling. Het bestuur moet ervoor zorgen dat het aanbod vóór en van de leden blijft.
- Van een procesgerichte aanpak naar een productie- en projectgerichte aanpak. Verenigingen werken binnen afzienbare tijd toe naar een productie of voorstelling. Die werkwijze maakt duidelijk hoeveel middelen en inzet er nodig zijn en kent een duidelijk eindresultaat.
- Van interne gerichtheid naar aandacht voor de omgeving en samenwerking. Verenigingen werken vanuit een maatschappelijke interesse met thema's en doelgroepen. Ze werken samen met organisaties binnen én buiten de eigen discipline en sector.
- Er zijn verschillen tussen verenigingen binnen en buiten de stad. In de stad moet je een onderscheidend en specialistisch aanbod hebben. Buiten de stad werkt een breed aanbod juist goed (in hoeverre hier sprake is van een verschuiving ten opzichte van eerder periodes, is uit de interviews niet op te maken).
- Van formeel naar informeel besturen en organiseren. Zeggenschap en invloed worden anders ingevuld dan via de Algemene Ledenvergadering. Dit gebeurt meer informeel, leden willen op elk moment hun zegje kunnen doen. Besturen komen wat meer op afstand, de stichting komt in de plaats van vereniging (dit wordt gezien als een flexibelere bestuursvorm), overleg en inspraak vinden plaats via bellen, whatsapp en e-mail.
- Van passieve naar actieve deelname. Verenigingen vragen meer commitment, in aanwezigheid maar ook in het uitvoeren van taken en het meedenken over de koers van de vereniging.

Samenvattend zou je kunnen stellen dat het de bevroagde verenigingen lukt om veranderingsprocessen in gang te zetten. Soms zijn die veranderingen maar klein en volstaat een enkele ingreep om de vereniging weer een nieuw perspectief te bieden. Soms zijn de veranderingen ingrijpend en leiden ze tot een geheel nieuwe vereniging die in weinig nog lijkt op de 'oude' vereniging. Inzet van professionals (ook bij het veranderingsproces), samenwerking en uitbreiding of verbreding van het aanbod zijn daarbij belangrijke factoren voor succes. Ook de projectgerichte aanpak draagt bij aan succes. Verder is het belangrijk dat verenigingen ervoor zorgen dat leden of deelnemers zich eigenaar voelen van het project en commitment tonen. Nieuwe deelnemers waarderen een zekere mate van zeggenschap over het hoe en wat van de kunstbeoefening.

Deelnemers stellen steeds opnieuw de vragen: 'what's in for me?' en 'wat kost het me?'. Maar met een aantrekkelijk en betaalbaar aanbod en met een uitstraling waarmee je ervoor zorgt dat het rondom de vereniging 'buzzt', trek je nog altijd nieuwe deelnemers!

Circus Santelli

gevestigd te Groningen



Over Circus Santelli

Circus Santelli is een jeugdcircus, dat bestaat sinds 1962. Het Circus telt 200 deelnemers, waarvan 180 kinderen en 20 volwassenen. Santelli organiseert lessen, workshops, verjaardagfeestjes, projecten en clinics op school. Het Circus heeft een eigen gebouw.

Uitdagingen

Santelli is afhankelijk van vrijwilligers. Het is een uitdaging genoeg vrijwilligers te krijgen. Voor de begeleiding bij voorstellingen is het circus bijvoorbeeld afhankelijk van ouders. Bestuurders zijn lastig te vinden en ook jonge mensen zijn niet zomaar te porren voor de ondersteuning bij de lessen.

Een ander lastig punt is dat Santelli maar een klein bureau heeft. Een paar deeltijders doen alles: van PR tot boekhouding, van ledenadministratie tot de verkoop van voorstellingen en vrijwilligersmanagement. De medewerkers vinden zelf dat zij (te) weinig expertise hebben op het gebied van PR. Ze doen het bij hun bestaande werk. Tegelijkertijd zit de organisatie aan haar maximale belastbaarheid, terwijl goede PR alleen maar meer werk op zou leveren. Met de huidige beschikbare mensen en middelen is het niet eenvoudig daarin een goed evenwicht te vinden.

Strategische keuzes

Circus Santelli wil graag meer cultureel diverse deelnemers en deelnemers uit de wijk, maar bij deze groepen is circus niet hip. Verschillende ontwikkelingen zijn in gang gezet om dit doel te bereiken.

- *Project met ouderen en kinderen uit de wijk*
Tussen 2010 en 2014 heeft Circus Santelli het project vijf keer uitgevoerd. Ouderen kwamen via het verzorgingshuis uit de wijk. Om kinderen uit de wijk bij het project te betrekken, werkte Santelli samen met een speeltuinvereniging en een kinderopvang. Het resultaat was over het algemeen positief, al bleek het lastig om kinderen uit de wijk deel te laten nemen. Het project heeft wel nieuwe contacten in de wijk opgeleverd. In 2011 kreeg Circus Santelli van Koningin Máxima het Appeltje van Oranje voor het project. Dat leverde veel bekendheid en erkenning op. Positief is ook dat er met een bijdrage van het Fonds voor Cultuurparticipatie een handboek Senioren circus is ontstaan. Dit handboek is verspreid onder de jeugdcircussen van Circomundo, de koepelorganisatie van jeugdcircus in Nederland die daarmee tips voor een uitbreiding van hun aanbod kunnen lezen.
- *Andere initiatieven*
Santelli heeft ca 10-15 deelnemers met een leergeldbudget.

Het succes

Circus Santelli heeft veel aanwas van deelnemers, zowel uit Groningen als uit de regio. Deelnemers willen naast hun basisprogramma graag extra thematische lessen. Er zijn ook steeds meer internationale studenten die belangstelling hebben. Vaak komen zij van de dansopleiding (Dans HBO in Groningen). Er zijn nu al drie groepen luchtacrobatiek. Er zijn twintig volwassen deelnemers en er is een aparte groep ouderenacrobatiek. Er zijn inmiddels zoveel aanmeldingen, dat er een wachtlijst is ontstaan.

Het technisch niveau van de lessen is hoog. Er zijn bijvoorbeeld vier jongeren doorgelaten naar de HBO-voorbereiding voor circus. Van de zestig jeugdcircussen in Nederland is Circus Santelli één van de grootste. Grote succesfactor is ook de uitvoering van circusvoorstellingen. Deze zijn – ook theateraal – van goed niveau.

Het gebouw, dat helemaal is ingericht als circus-repetitieruimte, draagt ook bij aan het succes: zo'n gebouw weet iedereen te vinden.



gevestigd te Neer

Muziekplein

Over Muziekplein

Muziekplein bestaat sinds 2003 en is een vereniging van 5 muziekgroepen: Fanfare de Eendracht, BrazzaPlaza, Percussiegroep Zinvol Geweld, Music Home en De Kroegadours. Leden kunnen muziek maken binnen één of meer van deze muziekgroepen.

Uitdagingen

Muziekplein Neer is ontstaan als uitkomst van een verandertraject bij Fanfare de Eendracht. De fanfare kreeg steeds minder leden en kreeg ook het bestuur moeilijk rond. Andere muziekverenigingen in de omgeving hadden vergelijkbare problemen. De fanfare besloot een procesbegeleider in de arm te nemen. Deze startte het traject met een goede analyse van het hele veld rondom de vereniging. Dat leverde gesprekken op met meerdere partners in de omgeving. In een vroege fase werden ook de leden erbij betrokken. Zij kregen een vragenlijst om te onderzoeken in welke richting de vereniging zich zou moeten ontwikkelen.

Uit het verandertraject is het idee ontstaan om met meerdere muziekverenigingen in de omgeving allianties te vormen. In 2003 is hiervoor Muziekplein opgericht. De leden werden lid van Muziekplein, maar de onderliggende groepen en organisaties bleven bestaan en bleven financieel en operationeel verantwoordelijk voor hun eigen groep. In totaal zijn er met vijf muziekverenigingen allianties gesloten.

De demografische ontwikkelingen in de regio zullen binnen drie jaar zorgen voor een flinke afname van leden. Op termijn zal de samenwerking daarom nog veel breder moeten worden.

Strategische keuzes

Binnen Muziekplein zijn nog andere strategische keuzes gemaakt:

- *Verbreden aanbod*
Muziekplein heeft gekozen voor verbreding van het aanbod. Muziekplein is opgezet voor alle mensen die iets met muziek hebben in Neer, dus muzikliefhebbers van alle leeftijden, met alle soorten ervaring en van alle muziekstijlen. Het plein fungeert als een ontmoetingsplek, een marktplaats waar zij elkaar kunnen ontmoeten.
- *Heldere keuzes maken*
Muziekplein onderneemt alleen activiteiten die op minstens twee van de volgende drie gebieden iets opleveren: artistieke prestatie, publiciteit en geld. Zo worden interessante vernieuwingen en cross-overs gecombineerd met een goede promotie.
- *Verbreding van samenwerking buiten de culturele sector*
Om de terugval van leden op te vangen, overweegt Muziekplein samenwerking met sportverenigingen. Het idee is om ouders en kinderen een gecombineerd pakket aan te bieden.

Het succes

Muziekplein heeft een gezamenlijke website voor alle betrokken groepen en een Facebooksite.

Het publiek en de populariteit zijn gegroeid. Hierdoor hebben ook andere groepen zich aangesloten. Meer betalende bezoekers betekent ook grotere budgetten voor de producties. Twee derde van het budget gaat naar het inhuren van experts/muziekbegeleiders en een derde naar de organisatie en pr. Muziekplein heeft een groot kapitaal opgebouwd, met een kwart miljoen aan uitgeleende muziekinstrumenten.

Kamerkoor

JIP

gevestigd te Utrecht



Over Kamerkoor JIP

Kamerkoor JIP is in 2013 als stichting opgericht door een vriendengroep. Initiatiefnemers waren de broers Jonathan en Imre Ploeg, die ervaring wilden opdoen met dirigeren. Sinds de start combineren ze klassiek met volksmuziek, waarbij ze meestal muziekstukken voor de gelegenheid laten componeren. Inmiddels heeft het koor een bestand van ongeveer 150 koorzangers, waarvan er 35 tot 40 aan een productie deelnemen. De deelnemers zijn hoofdzakelijk twintigers en dertigers, waaronder veel studenten.

De stichting heeft geen leden, maar wel een min of meer vaste kern van zangers die zich bij een volgende productie aanmelden. Zo'n 20 tot 25 zangers doen regelmatig mee. Voor de overige 15 tot 20 plaatsen is er sprake van een overaanbod aan zangers die mee willen doen.

Strategische keuzes

- *continuïteit en ambitieniveau*
Kamerkoor JIP heeft vanwege de continuïteit en het verhogen van het ambitieniveau gekozen om zangers die al mee hebben gedaan bij een productie voorrang te geven bij een volgend project. Vervolgens zijn er audities voor de nog open plaatsen.
- *verbreden en toegankelijkheid*
JIP heeft een nieuw koor opgericht - Jip & jij - om iedereen die graag zingt ook een kans te geven. Met dit nieuwe koor wil JIP ook andere leeftijdsgroepen aantrekken.
- *project en productiegericht werken*
De duur van de producties is twee tot drie maanden. Dat stemt overeen met de wisselende beschikbaarheid door drukte van bijvoorbeeld studenten.
- *kiezen voor kwaliteit*
Kamerkoor JIP houdt de kwaliteit en het ambitieniveau van de producties hoog door samen te werken met veel (vaak professionele) componisten, zangers en muzikanten, zoals Tony Overwater, Mohammad Motamedi en anderen.
- *sociale en maatschappelijke betrokkenheid*
De producties spelen in op belangrijke actuele maatschappelijke thema's. Voorbeelden van thema's zijn oorlog en vrede, voormalig Joegoslavië-vluchtelingen, vrouwelijke componisten en ecologische problemen in Zuid-Amerika.

Het succes

- Hoogtepunten zijn de goed bezochte concerten, die projectmatig zijn opgezet rond een maatschappelijk thema. Muziek en thema's die mensen tot tranen toe weten te raken. Per productie geeft het koor drie of vier concerten.
- In 2018 heeft JIP het 5-jarig jubileum grootschalig gevierd met een optreden in de grote zaal van TivoliVredenburg (1000-koppig publiek). Eraan gekoppeld was een breder festival-programma, met lezingen, workshops, gastoptredens, dat helemaal uitverkocht was.
- De inzet van componisten en muzikanten van hoog niveau werkt als een enorme impuls en inspiratie voor het koor.
- De zangers ervaren het als heel bijzonder dat zij door de maatschappelijke thema's een proces van bewustwording doormaken. Ze weten er vaak al veel van, maar door de directe contacten met bijvoorbeeld vluchtelingen, muzikanten en kunstenaars uit andere culturen komt het veel dichterbij.
- Voor de uitgave van een dubbel-cd met de mooiste muziek uit de eerste negen JIP-projecten is een succesvolle crowdfunding-actie geweest. De cd is via de website te koop.



gevestigd te Zwolle

Koorbazen

Over Koorbazen

Koorbazen is in 2013 ontstaan vanuit een vraag van de Koninklijke Nederlandse Zangvereniging. Deze vroeg Ilona Kevelham en Paul Maaswinkel om zangverenigingen te stimuleren om (jonge) mannelijke koorleden te werven. Ilona en Paul kozen ervoor om een mannenprojectkoor op te zetten met een uitdagend nieuw concept. Uit het projectkoor Hardkoor Mannenkoor ontstond in 2016 Koorbazen. Er zijn nu twee producties uitgevoerd en in het seizoen 2018/2019 volgt de derde productie.

Uitdagingen

De uitdaging voor Koorbazen was: mannelijke koorleden werven. Dat is goed gelukt. Er is veel belangstelling om lid te worden van het koor, bij mannen in alle leeftijdscategorieën.

Strategische keuzes

- *stichting in plaats van vereniging*
Koorbazen heeft voor een stichtingsvorm gekozen omdat ze een bestuur op afstand wilden. Het productieteam met vier professionals bepaalt samen het beleid.
- *heldere keuzes maken*
Om het succes vast te houden, moet je beleid maken over wat wel en niet bij het koor past. Koorbazen heeft er bewust voor gekozen om te investeren in theater en performance. Dat is een belangrijke selectiegraad voor o.a. optredens. Daarnaast gaat Koorbazen in op verzoeken met een innovatief karakter of waarmee ze een nieuw publiek hopen te vinden. Nieuw is dat het koor meer de interactie met het publiek opzoekt. Daarom hebben ze ervoor gekozen om meer bij festivals op te treden.
- *groepscommitment*
Belangrijkste criterium om mee te mogen doen is dat de deelnemer zich wil inzetten voor de groep. Het commitment is belangrijk. Er is veel saamhorigheid in en betrokkenheid bij de groep en een groot onderling vertrouwen.
- *kiezen voor kwaliteit*
Gretigheid naar nieuwe zangvormen en stemontwikkeling is er genoeg bij het koor. Er worden workshops en extra lessen georganiseerd. Naast een muzikaal leider is er ook een regisseur betrokken bij de producties.

Het succes

- Het concept dat onder Koorbazen ligt, is de grootste succesfactor. Het uitgangspunt is dat de mannen uitgedaagd worden om zelf hun inbreng te geven voor de muziek. Hun verhalen, teksten, thema's en muziek staan centraal. Om dit mogelijk te maken is veel onderling vertrouwen nodig. Bijzonder aan het concept is dat het koor veel aandacht besteedt aan het groepsproces zelf. De eenheid en daarmee de magie van de groep staan centraal. Het vraagt van de mannen een commitment. En dat werkt. De inmiddels vijftig mannen zijn een hechte groep die met elkaar – ook buiten de repetities om – optrekken en met elkaar delen wat hen bezighoudt.
- De leden zijn tussen de 18 en 70 jaar. Er is niet één groep die eruit springt qua leeftijd. Dat ook jongere mannen zich aangetrokken voelen tot Koorbazen, komt zeker ook doordat het koor werkt met nieuwe muziekstijlen, zoals rappen, spoken word en muziek van nu.
- Koorbazen is ook succesvol bij het publiek. Eerst kwamen er vooral veel familie en vrienden, nu komt er een steeds breder publiek kijken. Zij hebben het koor bijvoorbeeld ontdekt via openbare optredens. Ook de prikkelende, uitdagende promotie en communicatie zorgen ervoor dat Koorbazen een heel eigen, herkenbaar gezicht heeft gekregen.

Zuilens Fanfare Corps

gevestigd te Utrecht



Over Zuilens Fanfare Corps

De fanfare bestaat sinds 1900 en telt circa vijftig leden. Sinds 1954 is Zuilen onderdeel van de stad Utrecht. De fanfare is van een dorpsfanfare naar een grootstedelijke fanfare gegroeid. Het Zuilens Fanfare Corps is de enige fanfare van Utrecht, er zijn daarnaast nog drie harmonieën en één brassband in de stad.

Uitdagingen

In 2007 was de vereniging op sterven na dood. Vier jongere leden vroegen om vernieuwing en traden tot het bestuur toe om daaraan te werken. De combinatie van oudere en jongere bestuursleden werd echter geen succes. Tegelijkertijd vroeg de gemeente Utrecht om een beleidsplan. De jaarlijkse subsidie van 3000 euro zou mogelijk komen te vervallen. De vier jonge bestuursleden kwamen met een plan voor een onderzoeksjaar in 2008. Voor dit plan werd subsidie toegekend en zo ging de fanfare aan de slag. Vooral de theatervoorstelling *Fanfare de Wetering* gaf een doorbraak. Het vroeg iets totaal anders van de fanfareleden.

Na 2008 heeft Thijs Hazeleger, één van deze fanfareleden, de fanfare vier jaar lang begeleid als artistieke professional. Hij stelde een vernieuwingsplan op waarbij de fanfare meer projectmatig ging werken, met meer inzet van professionals en vanuit een nieuwe maatschappelijke relevantie.

Strategische keuzes

- *eigen visie en identiteit ontwikkelen*
Het is cruciaal dat je je eigen ontwikkeling, je eigen identiteit centraal stelt. Het gaat om eigenaarschap, eigen initiatief, duidelijke artistieke inbreng en elk jaar iets anders ontdekken via een nieuw project.
- *professionals inhuren*
Gaandeweg leerde de fanfare wanneer de leden het zelf kunnen en wanneer zij hulp van buitenaf nodig hebben. De fanfare huurt verschillende professionals in, zoals voor de promotie, als productiecoach en soms een zakelijk adviseur.
- *taakverdeling*
Alle taken binnen de fanfare worden op een 'takenlijstje' gezet. Eén keer per jaar komen de leden bij elkaar om de taken op het takenlijstje te verdelen.
- *productie- en projectgericht werken*
De project- en productiegerichte benadering slaat goed aan. Naast de bestaande concerten werkt de fanfare elk jaar minimaal naar één nieuwe productie toe.
- *maatschappelijke relevantie*
Na deelname aan een community art-project van De Vrede van Utrecht besloot de fanfare op zoek te gaan naar nieuwe maatschappelijke verbindingen. Zo is het voor de fanfare belangrijk dat de theatrale producties altijd een lokaal element hebben. Diversiteit is ook een issue in de vereniging. De fanfare gaat daarom een voorstelling maken met een Turkse regisseur.

Het succes

De projectmatige manier van werken heeft ertoe geleid dat iedereen heel betrokken is bij de fanfare. Alle leeftijden zijn vertegenwoordigd; de gemiddelde leeftijd is in tien jaar tijd van 50 naar 30 gegaan.

Het publiek is nogal veranderd en toegenomen. Eerst kwamen er niet meer dan honderd bezoekers, voornamelijk familieleden en kennissen. Met de projecten is het publieksaantal verviervoudigd en de bezoekers komen nu overal vandaan: uit de wijk, uit Utrecht, het eigen netwerk. Er is een vanzelfsprekende aanwas van nieuwe leden. Er is publiek dat enthousiast raakt door de manier van werken en zich dan aanmeldt via het netwerk van de leden en via de website.



studententheatervereniging

Op Hoop van Zegen

gevestigd te Nijmegen

Over Op Hoop van Zegen

Op Hoop van Zegen is een studententheatervereniging met 90 leden. De stichting is in 2014 opgericht. Op Hoop van Zegen maakt twee à drie theaterproducties per jaar, en organiseert cursussen, lezingen, workshops, ledenborrels en gezamenlijk theaterbezoek.

Uitdagingen

De toneelvereniging heeft als doelgroep studenten. Het belangrijkste voordeel daarvan is dat je gericht leden kunt werven en publiek kunt trekken. Voor de rolverdeling bij een productie kan het een nadeel zijn dat je met één leeftijdscategorie werkt. Ook is het moeilijk om bestuursfuncties en commissie-functies te vullen. Studenten zijn al zwaar belast door hun studie en er is veel concurrentie van andere activiteiten. Bovendien is het natuurlijk verloop groot.

Strategische keuzes

- *gerichte ledenwerving*
De Theatervereniging werft gericht nieuwe leden onder studenten. Zij doet dat op verschillende manieren. Social media en de website zorgen voor een regelmatige aanwas van leden. Daarnaast doet de vereniging mee aan een introductiemarkt voor eerstejaars studenten. Zij biedt proeflessen en kennismaking met een productie aan. Ook komen er veel leden binnen via mond-tot-mondreclame.
- *oplossingen om bestuurlijke en organisatorische taken te borgen*
 - a. Elk jaar wisselen van bestuursfunctie, iedereen draait maar één jaar mee in een functie.
 - b. Voor de zomer ligt er al een strakke planning voor het hele najaar.
 - c. De start in het nieuwe seizoen is vrij formeel, met agenda en notulen. Als alles wat bekender is, dan stappen ze over naar informele manieren, zoals appen en bellen.
 - d. Extra's bieden voor actieve mensen: manieren vinden om een bredere theater ervaring op te doen door mee te werken.
 - e. Stagiaires inzetten die in het kader van hun studie de producties begeleiden
- *inhuren van professionals*
Het werken met professionele docenten heeft twee voordelen: het haalt werk uit handen én het verhoogt de kwaliteit.

Het succes

- Voor een vereniging die nog maar zo kort bestaat (sinds 2014) is Op Hoop van Zegen succesvol. De vereniging bereikt gemiddeld zo'n 90 leden per jaar. Ook de producties zijn succesvol te noemen. Per jaar maakt de vereniging twee of drie producties. Dit kunnen eigen producties zijn of producties op initiatief van één of meerdere leden.
- Op Hoop van Zegen is de afgelopen vijf jaar ook in staat geweest zichzelf te vernieuwen waar dit nodig bleek. Zo heeft zij het lessenplan aangepast en de cursussen anders opgedeeld, zodat ze beter passen bij het studieschema van studenten. Door hogere honoraria te betalen kan Op Hoop van Zegen betere docenten inhuren voor de cursussen.
- De vereniging onderscheidt zich steeds meer doordat zij een breed scala aan theateractiviteiten aanbiedt, zoals theaterbezoek met napraten, een kijkje achter de schermen van de Stadsschouwburg en uitwisselingen met andere verenigingen.

Toneelvereniging

De Schakel

gevestigd te Bussum



Over De Schakel

De Schakel komt voort uit toneelvereniging D.O.V. (Door Oefening Volmaakt), opgericht in 1901. In 1934 ontstond een afsplitsing onder de naam Het Schouwspel, dat later verder ging als De Schakel. Het aantal leden van De Schakel schommelt tussen de twintig en dertig. De vereniging maakt gemiddeld twee theaterproducties per jaar, en organiseert workshops en introductielessen.

Uitdagingen

Tien jaar geleden had de vereniging nog 300 donateurs. Het wordt steeds moeilijker om de donaties binnen te krijgen. De donateurs zijn nu verenigd in een vriendenbestand, die een jaarbijdrage geven.

De laatste jaren is het ledental iets afgenomen. Dat is op zich niet erg omdat iedereen die dat wil dan ook kan spelen. Er is wel een tekort aan mannen. Van de 22 leden zijn er 7 man en 15 vrouw. De gemiddelde leeftijd is circa 40 jaar.

De vereniging had altijd een goede band met de gemeente Bussum, waarvan zij elk jaar 1200 euro subsidie kreeg. Een paar jaar geleden is de gemeente opgegaan in de nieuwe gemeente Gooise Meren. Hierdoor is de binding met de gemeente wat verloren gegaan. Grootste zorgenkindje is de kaartverkoop. Je kunt als vereniging wel enigszins inschatten wat er binnenkomt aan kaartverkoop, maar het blijft onzeker. De Schakel lost dit op door af en toe op te treden in het eigen gebouw, dat drukt de kosten.

Strategische keuzes

- *verbreding*
De Schakel wil iedereen die plezier heeft in spelen, een plek geven in de vereniging. De regisseur moet zowel voor de goede als de minder goede spelers zorgen. Ook in het repertoire zoekt de vereniging naar verbreding. Er wordt gevarieerd in genre (thrillers, drama, komedie) en in grootte van de productie.
- *sturing van onderaf*
Elke commissie maakt een eigen begroting bij haar plan en doet voorstellen voor de dekking. Als de plannen de financiën overstijgen, dan gaan ze terug naar de algemene vergadering. Er kan dan gezegd worden: we doen er iets bij vanuit de reserve. Of de plannen moeten terug naar de leden en dan moeten die bepalen hoeveel ze iets waard vinden. Je kiest met elkaar.
- *maatschappelijk thema in de productie*
Er is een bijzondere samenwerking ontstaan bij de voorstelling Zina's reis. Via Vluchtelingenwerk NL deden er 30 vluchtelingen aan mee. Deze productie bleek wat lastiger dan gedacht. Het project leefde minder onder de leden en de lokale bevolking dan de initiatiefnemers aanvankelijk verwachtten.

Het succes

Uitgangspunt is dat de leden met elkaar bepalen hoe de vereniging eruitziet. Plezier staat centraal. De voorzitter ziet vier belangrijke succesfactoren:

- Spelen wat de leden willen spelen, en daarin zoeken naar diversiteit en ontwikkeling.
- Hoge kwaliteit, geen doorsnee amateurtoneel (kluchten en vaste scripts).
- Nieuwe dingen durven doen.
- Luisteren naar de leden (de ALV is daarin heel belangrijk. Iedereen komt dan ook).



Paloina

Stichting Internationaal Dansensemble

gevestigd te Amsterdam

Over Paloina

Dansgroep Paloina bestaat sinds 1971. De stichting is opgericht door een echtpaar waarvan de een danser en de ander muzikant is. Er zijn twee programma's:

- Het internationale dansprogramma is gericht op Nederland en brengt elk jaar een eigen productie.
- Het buitenlandse programma met Nederlandse dansen. Sinds 1975 neemt de dansgroep elk jaar deel aan een internationaal festival.

Paloina heeft zes orkestleden, een zangeres, ongeveer 25 danseressen en zes tot tien mannelijke dansers. De groep is van hoog niveau en heeft interesse in andere culturen.

Uitdagingen

Over het algemeen wordt folkloredansen in Nederland gezien als traditioneel en niet interessant. Paloina wil folklore- en volksdansen van het suffe imago bevrijden.

Eén van de knelpunten is het vinden van mannelijke dansers. De dansgroep zoekt actief naar mannen bij opleidingen zoals de MBO-wereld-dansopleiding in Haarlem. En het neemt eerder mannen aan, ook als ze weinig ervaring hebben.

Paloina besteedt veel aandacht aan aanschaf en onderhoud van kostuums. Van alle dansen heeft de dansgroep 100% authentieke kostuums. Hoe je die kostuums draagt en onderhoudt, vraagt om veel expertise. Expertise die in Nederland aan het verdwijnen is, maar die Paloina in de loop der jaren heeft opgebouwd.

Strategische keuzes

- *kiezen voor kwaliteit en ontwikkeling vanuit een duidelijk concept*
Paloina wil een dansensemble zijn en geen dansschool. De stichting heeft daarom geen cursusomgeving. Verder onderscheidt Paloina zich doordat ze volksdansen/ folkloredansen theaterwaardig gemaakt heeft. Het ensemble heeft zich los gemaakt van de behoudende folkloregroepen, die gericht zijn op zelf dansen en tijdens voorstellingen met hun rug naar het publiek dansen. Paloina past de choreografie van de dansen aan zodat ze interessant zijn voor het grote publiek. Ze kiest bovendien voor jonge energieke dansers die leuk zijn om naar te kijken.
- *variatie en verbreding*
Paloina werkt met verschillende choreografen, waardoor er meer variatie ontstaat in de voorstelling. Om Nederlandse folklore meer uit te dragen en het imago te veranderen heeft Paloina een schoolaanbod ontwikkeld. Paloina wil dat dit aanbod op termijn wordt opgenomen in het portfolio van de cultuurmakelaars, die bemiddelen naar de scholen.

Het succes

- In tegenstelling tot veel folkloregroepen heeft Paloina het sinds de zeventiger jaren gereed en is het een bloeiende groep. Ze zijn belangrijke bewaarders van de Nederlandse folklore-danscultuur.
- Via het dansensemble hebben dansers de mogelijkheid hun carrière te ontwikkelen. Zo zijn enkele dansers doorgestroomd naar professionele folkloristische dansgezelschappen, die internationaal floreren.
- Paloina heeft een groot eigen publiek opgebouwd. Elk jaar geven ze drie tot zes voorstellingen, die altijd wel uitverkocht zijn. De dansgroep heeft publiek kunnen overnemen van groepen die opgeheven zijn, zoals het Internationaal Danstheater.

Koninklijk Mannenkoor

La Bonne Espérance

gevestigd te Eindhoven



Over La Bonne Espérance

Het Koninklijk Mannenkoor La Bonne Espérance bestaat sinds 1871. Bij het 100-jarig bestaan heeft het koor het predicaat 'Koninklijk' toegekend gekregen, vanwege de goede prestaties, de vitale moraal en het feit dat de organisatie goed op orde is. Het ledental schommelt de afgelopen zes jaar tussen de 70 en 100.

Uitdagingen

Grootste uitdaging is: het ledental op peil houden en de leeftijd niet verder laten oplopen. Het koor heeft een hoge gemiddelde leeftijd van 70. De meeste nieuwe leden hebben ook al de gepensioneerde leeftijd bereikt en daardoor tijd voor de wekelijkse repetities en om de muziekstukken in te studeren. Het ledenaantal is erg belangrijk voor de uitvoeringen. Ook is een groot ledental nodig om de grootste kostenpost - het betalen van een gekwalificeerde dirigent en pianist - te kunnen opbrengen.

Bestuur en commissies houden zich bewust bezig met vragen als: hoe kunnen wij vernieuwing inzetten, hoe krijgen we de doelgroep beter in beeld, en hoe spreken we leden aan? Het blijft met name voor het bestuur een zoektocht om steeds weer de balans te vinden tussen de ambities om een kwalitatief goed koor in stand te houden en de wensen en mogelijkheden van de leden.

Strategische keuzes

Na de nodige interne onrust is er een nieuw bestuur aangetreden. Het oude bestuur ging bewust aan de kant zodat een geheel nieuw bestuur een frisse start kon maken.

- *netwerken en samenwerking*
Het nieuwe bestuur heeft enkele veranderingen doorgevoerd die het netwerk rond het koor vooral versterkt en verbreed hebben.
- *ledenwerving anders aanpakken*
Het beleid voor het werven van nieuwe leden is iedereen te verwelkomen die interesse heeft. De belangrijkste ledenwerfactie van de afgelopen zes jaar was het aanbieden van 10 gratis koorlessen. Veel deelnemers sloten zich daarna aan bij het koor.
- *repertoire vernieuwen*
Een wijziging in repertoire (lichtere muziek) en presentatie (tegenwoordig minder statisch en wat beweeglijker, niet met bladmuziek voor de neus) lijkt wenselijk, maar stuit ook op bezwaren. Enerzijds vanwege het historische karakter en repertoire van het koor, en anderzijds omdat het meer inzet vraagt om de muziekstukken te leren.

Het succes

Het succes van de vereniging komt voort uit het plezier dat de mannen ervaren bij het samen zingen, het samen zijn en op stap gaan met elkaar. De zalen zijn overwegend goed gevuld; zo'n 400 bezoekers bij de Schalm in Veldhoven, rond 600 in een van de kerken in Eindhoven tot een uitschieter van 800 bezoekers in het Muziekgebouw. Het ledental is nog steeds groot en het koor straalt daarmee een zekere grandeur uit. De repetities zijn gekoppeld aan zo'n zes tot acht optredens per jaar en ook maakt het koor reizen naar internationale koorconcoursen zoals recentelijk het internationale Lindenhofshausen in Duitsland, waar La Bonne Espérance brons behaalde. Trots is het koor bovendien op de lange historie waarin ze vele succesvolle optredens hebben verzorgd; in de hoogtijdagen ook voor radio-omroepen en bij grote evenementen zoals in de Philips Jubileumhal. Aan die rijke historie was het mede te danken dat La Bonne Espérance bij het 100-jarig bestaan het predicaat 'Koninklijk' kreeg toegekend. Gemeente Eindhoven heeft het mannenkoor benoemd tot 'Immaterieel Erfgoed van de Gemeente'.



Vereniging

MerkWaardig

Over Merkwaardig

Merkwaardig is een landelijke vereniging met als doel mensen enthousiast te maken voor het ambacht van borduren en voor het borduren van merklappen in het bijzonder. De vereniging bestaat sinds 1988. Het aantal leden schommelt tussen de 1450 en 1500. De meeste leden zijn al vanaf het begin af aan lid. De vereniging organiseert elk jaar een activiteitendag en een ontmoetingsdag.

Uitdagingen

Merkwaardig geeft vier keer per jaar een tijdschrift uit, dat voor veel leden de belangrijkste reden is dat ze lid zijn geworden van de vereniging. Het tijdschrift werd altijd samengesteld door een redactie-werkgroep en vormgegeven door een betaalde vormgever. Voor de vrijwilligers werd het steeds moeilijker om het blad voort te zetten. Bij de vereniging sluiten zich nog steeds nieuwe leden aan. Door de hoge gemiddelde leeftijd van de leden (67 jaar!), neemt het aantal leden jaarlijks ook met een vergelijkbaar aantal af. Het aantal leden schommelt al jaren tussen de 1450 en 1500.

Strategische keuzes

- *professionals inhuren*
Er is een betaalde eindredacteur aangesteld die verantwoordelijk is voor de inhoud en continuïteit van het tijdschrift.
- *aanpak werving van jonge leden*
Merkwaardig wil jonge leden (twintigers) werven. Zij heeft dat vooral via Facebook geprobeerd. Twintigers maken echter weinig gebruik van Facebook. Er kwam wel een toestroom van 40 tot 60-jarigen. De vereniging richt zich nu meer op 40 tot 50-jarigen.
- *verschillende type leden 'faciliteren'*
De Facebook-groep heeft inmiddels meer leden dan de vereniging zelf. Leden delen veel op Facebook en op deze manier bereikt de vereniging een andere categorie leden dan de actieve leden van de werkgroepen en de activiteitendagen. De vereniging wil zich in de nabije toekomst meer op beide categorieën gaan richten, bijvoorbeeld door op de website een besloten gedeelte voor leden te maken, waar patronen gedeeld kunnen worden.
- *toegankelijkheid versus kunst (kwaliteit)*
Merkwaardig is aangesloten bij Stidoc (koepel van zeven verenigingen die zich bezighouden met textiele werkvormen). De andere zes verenigingen richten zich meer op de kunst van het bewerken van textiel; de kunstzinnige kant. Merkwaardig wil dat het binnen de vereniging juist blijft gaan om de verhalen, om het delen. Iedereen moet welkom blijven.
- *verbredin*
De vereniging gaat zich naast merklappen en kruissteekjes ook wat meer richten op andere borduursteken en op borduren in het algemeen.

Het succes

- Merkwaardig is een gezonde vereniging. Ze heeft trouwe leden en er is een gezonde kas. Er is een harde kern van tussen de 250 en 375 leden die meedoet aan de activiteiten. Daarnaast zijn er veel actieve leden in de Facebook-groep.
- Dat het goed gaat met de vereniging kun je zien aan het relatief nieuwe bestuur en aan het vrij constante ledenaantal.
- Het succes blijkt ook uit de belangstelling voor de jubileumtentoonstelling in het museum in Gorcum. Veel museumbezoekers zijn geïnteresseerd in de tentoonstelling die een doorsnee laat zien van wat de vereniging zoal voortbrengt.
- Andere succesfactor is het aantal gepassioneerde vrijwilligers. Er zijn ongeveer 60 vrijwilligers bij de vereniging die de activiteiten vormgeven.

Colofon

Auteurs

Christine Ravenhorst en Judith Ernst (interviews en onderzoek),
Hans Noijens
Met medewerking van: Matthijs Beerepoot, Paulien Franken en Arno Neele

Geïnterviewden

Zuilens Fanfare Corps - Thijs Hazeleger en Sylvia Veldhuijzen
Muziekplein (Neer, Limburg) - Peter Derks
Toneel de Schakel (Bussum) - Sidney Dorlacher
Kamerkoor JIP (Utrecht) - Barbara Kos
La Bonne Espérance (Eindhoven) - Ruud de Graaf en Sander Coenen
Studententheatervereniging Op Hoop van Zegen (Nijmegen) - Leanne Duiven
Circus Santelli (Groningen) - Heidi van der Veen
Internationaal Dansensemble Paloina (Amsterdam) - Lynda Hoekstra
Koorbazen (Zwolle) - Ilona Kevelham en Paul Maaswinkel
MerkWaardig (Utrecht) - Mara Eisenberg

Eindredactie

Anita Hegeman

Fotografie

Erik Franssen (Koorbazen) pag. 15 en 26
Theo de Vrede (MerkWaardig) pag. 9 en 38
Nynke Feijen en Miep Knöptels (Zuilens Fanfare Korps): pag. 16, 18 en 28

Vormgeving

Taluut, Utrecht

Uitgever

Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA)
Lange Viestraat 365
Postbus 452
3500 AL Utrecht
030 711 51 00
info@lkca.nl
www.lkca.nl

LKCA

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

@LKCA Utrecht, januari 2019

