

# ‘In de kunstensector zullen mensen altijd te veel blijven doen voor te weinig geld’

Janine Dijkmeijer en Winfred Voordendag

DOOR MARIJN LEMS

Het aprilnummer over uitholling in de podiumkunsten was een van de meest besproken thema-edities van *Theatermaker* in het afgelopen jaar. Door verslechterende arbeidsomstandigheden als gevolg van steeds minder subsidiegeld en onveranderde prestatiedruk eet de sector zich van binnenuit op, en dat vraagt om reflectie. We praten door over dit onderwerp met twee door de wol geverfde zakelijk leiders: Janine Dijkmeijer, algemeen directeur van het Nederlands Dans Theater, en Winfred Voordendag, zakelijk directeur van de Operadagen Rotterdam en hoofd bedrijfsvoering van het Ro Theater. ‘Ik denk dat de noodzaak van een goede zakelijk leider enorm wordt onderschat.’

We hebben afgesproken in de kantoren van het Nederlands Dans Theater, in een vergaderruimte met een mooi uitzicht over Den Haag. Het gesprek gaat al snel over fusies, waarmee Janine Dijkmeijer en Winfred Voordendag beiden te maken hebben gehad de afgelopen jaren.

Dijkmeijer: ‘Bij Nationale Opera & Ballet is bij de fusie in 2013 gekozen voor een collegiaal driekoppig bestuur, bestaande uit een artistiek directeur ballet, een artistiek directeur opera en een algemeen directeur. De functie van zakelijk directeur verviel. Bij een collegiaal bestuur, zeker in de culturele sector, kan besluitvorming lastig zijn. Immers: kies je voor de mooiste artistieke ideeën, het verbouwen van het theater of voor het opbouwen van de noodzakelijke

reserves? Ik denk dat in het algemeen de noodzaak van een goede zakelijke en artistieke balans enorm wordt onderschat, zeker in tijden van flinke bezuinigingen.’

Voordendag: ‘Je zoekt natuurlijk altijd naar het beste bestuursmodel; je moet iemand hebben die de knoop doorhakt. Bij Toneelgroep Amsterdam lagen de artistieke en de zakelijke eindverantwoordelijkheid beide bij Ivo van Hove, en daar werd dus alle tijd en energie ingezet voor het artistieke product. Maar het is niet zo dat er dan geen uitholling plaatsvindt of dat er dan geen mensen omvallen.’

Dijkmeijer: ‘Maar in zo’n model is er ten minste nog begrip voor de andere kant. Op sommige plekken waar ik heb gewerkt werd me vanaf het begin duidelijk gemaakt dat er een strikte scheiding was tussen artistiek en zakelijk en dat de zakelijke kant een noodzakelijk kwaad was. Maar als het zakelijke bedje is gespreid, komt het artistieke beleid pas echt uit de verf. Artistiek directeur Paul Lightfoot is bij NDT voornamelijk gericht op het maken van de inhoud, de programma’s en de voorstellingen, en niet in eerste instantie op het uitstippelen van een duurzame strategie. Voor het beleidsplan hebben we met de gehele organisatie gesprekken gevoerd en zijn we ook in het archief gedoken op zoek naar het DNA, om vervolgens de missie en het bijbehorende beleid te kunnen formuleren. Ik was gewend met Nicole Beutler te werken en daarna met Ted Brandsen, makers die zich veel directer met de overkoepelende strategie bezighouden.’

## Familie

Dijkmeijer: ‘Ik heb het idee dat theater ver op dans voorloopt wat betreft het nadenken en het praten over arbeidsvoorwaarden. Dat gebeurt in de dans

nog veel te weinig, en zeker niet gezamenlijk. Als danser heb je een erg kwetsbare positie, omdat je je eigen financiële waarde moet kunnen inschatten.'

Voordendag: 'Die kwetsbaarheid merk ik ook bij niet-artistieke medewerkers. Er is in de culturele sector een enorme lotsverbondenheid van de werknemers met de organisatie. Je wordt niet zo goed betaald, je maakt lange dagen, dus je haalt je bevrediging uit het feit dat je onderdeel bent van een familie en meewerkt aan een zichtbaar product, aan een voorstelling. Mensen worden vooral overspannen als ze hun basis kwijt zijn; zolang ze zich verbonden voelen vallen ze niet zo snel om.

'Als zakelijk directeur van de Operadagen Rotterdam ben ik zelf eindverantwoordelijk voor goede arbeidsomstandigheden. Je moet natuurlijk een balans treffen met het artistieke, je kunt niet iedereen een geweldig salaris betalen en vervolgens geen voorstellingen meer kunnen programmeren. Ik probeer ervoor te zorgen dat iedereen zich als onderdeel van de organisatie gewaardeerd voelt.'

Dijkmeijer: 'Goede werkomstandigheden zitten ook in goede interne communicatie. Als techniek zegt dat een artistiek idee niet kan omdat het met de beschikbare middelen heel lastig is te plannen, drukt de kunstenaar soms zijn zin door en voelt de technische staf zich genegeerd. Maar juist samen naar goede oplossingen zoeken werkt goed.

'Om de werkdruk binnen de organisatie te beperken zijn we binnen NDT gaan bekijken wat we in de organisatie kunnen weglaten, terwijl we aan de criteria van subsidiegevers blijven voldoen. Zo hebben we het aantal speelbeurten in Nederland teruggedraaid. In 2015 hebben we een complete analyse gemaakt om te zien in welke steden er voldoende publiek voor NDT is. Uiteindelijk hebben we gekozen voor een "regiobenadering". We spelen

wel buiten de grote steden, maar het wisselt per jaar welke steden we aandoen. Dit doen we in samenwerking met de theaters, zodat zij het publiek naar de voorstellingen kunnen sturen. We streven bij onze reisvoorstellingen naar minimaal vierhonderd mensen in de zaal, vanwege de kosten die worden gemaakt om überhaupt een voorstelling te draaien.

'Ik zou graag iedereen wat meer willen betalen, maar de mogelijkheden zijn beperkt vanwege de financiële verplichtingen van rijk en gemeente, zoals de te behalen voorstellings- en publieksaantallen. Uiteraard geven we de beoogde aantallen zelf aan bij het indienen van de vierjarige beleidsplannen. Maar zouden we ze in ons kunstenplan verminderen ten opzichte van het vorige, dan zouden we weleens minder subsidie kunnen ontvangen. Zo bijten we in de culturele sector dus in onze eigen staart.'

Voordendag: 'De arbeidsomstandigheden binnen de sector lopen ook enorm uiteen. Wij zitten allebei in de Basisinfrastructuur en hebben dus genoeg middelen om onze werknemers goed te kunnen verzorgen. Bij gezelschappen als 't Barre Land is dat wel anders: als daar iemand ziek wordt, is er niemand om het werk op te vangen.'

## Toren van Pisa

Dijkmeijer: 'Waar het op subsidieniveau volgens mij heel erg misgaat, is dat je bij het Fonds Podiumkunsten deels geld krijgt op basis van het aantal speelbeurten. Als je drie keer wilt spelen voor heel veel publiek krijg je veel minder geld dan als je datzelfde publieksaantal in twintig speelbeurten haalt. Die impliciete (en trouwens ook expliciete) spreidingseis ondermijnt de kwaliteit.

'Kijk, het punt is: je hebt het beleid en je hebt de kunst. Ook al maakt het beleid het de kunstenaar

---

**Janine Dijkmeijer** begon haar carrière als danseres bij onder anderen Krisztina de Châtel, Conny Janssen en Piet Rogie. Na omscholing tot website-programmeur richtte ze in 2003 het dansfilmfestival Cinedans op. In 2009 begon ze samen met Nicole Beutler het moderne dansgezelschap NBprojects, alvorens in 2012 aan te treden als zakelijk leider van Het Nationale Ballet, dat toen net op het punt stond te fuseren met Het Muziektheater Amsterdam en De Nederlandse Opera tot Nationale Opera & Ballet. Anderhalf jaar later verruilde ze deze functie alweer om te beginnen aan haar huidige functie: algemeen directeur van het Nederlands Dans Theater.

---

**Winfred Voordendag** studeerde bestuurskunde aan de Universiteit Twente. Zijn eerste functie binnen de podiumkunstensector was die van zakelijk leider van Gasthuis Amsterdam, van 1999 tot 2005. Vervolgens werd hij zakelijk directeur van Schouwburg Kunstmin in Dordrecht, waarna hij in 2010 naar Toneelgroep Amsterdam vertrok om daar als hoofd financiën aan de slag te gaan. In 2014 werd hij hoofd bedrijfsvoering bij het Ro Theater, waar ook hij in een fusieproces terechtkwam. Hij combineert deze halftijdsfunctie met het zakelijk directeurschap van de Operadagen Rotterdam.

steeds moeilijker om zijn plannen te realiseren, dan nog zal die kunstenaar zich in allerlei bochten wringen om het tóch mogelijk te maken. Dan heb je dus een goede zakelijk of algemeen directeur nodig, die af en toe zegt, net als bij kinderen: “Ik vind het een mooi idee, maar dat kunnen we niet op deze manier doen. Laten we zoeken naar een andere mogelijkheid.” En dat is mijn toegevoegde waarde. Je moet argumenten hebben om het grotere plaatje aan de kunstenaar te kunnen uitleggen, want dan komt hij zelf met heel creatieve, en soms zelfs veel betere oplossingen.’

Voordendag: ‘Je probeert het goede weg te snijden om het betere mogelijk te maken. Je blijft steeds de artistiek leider ondervragen over wat het belangrijkste is binnen al zijn of haar plannen en de rest doe je dan óf niet óf met minder geld. Het voelt af en toe als dat spel Toren Van Pisa, waarin je steeds een figuurtje moet bijplaatsen om het geheel in balans te houden. Ik heb persoonlijk veel bewondering voor de aanpak van Anne Breure, die er nu voor kiest om het Veem House voor Performance slechts honderd dagen per jaar te openen. Dan trek je consequent de conclusies van je voorgenomen beleid bij tegenvalende subsidieresultaten.’

### Drive

Dijkmeijer en Voordendag reageren terughoudend op het voorstel voor een Fair Practice Label waartoe enkele betrokkenen uit het veld vorig jaar het initiatief namen, een kwaliteitslabel voor

instellingen binnen de podiumkunsten die zich aan een aantal regels omtrent goede arbeidsvoorwaarden houden.

Dijkmeijer: ‘Ik weet het niet. Ik denk dat mensen vooral zelf hun grenzen beter moeten kunnen aangeven. Als medewerkers overuren willen maken of onbetaald werk willen doen, moeten ze dat kunnen doen. Er zijn ook heel veel jongere of oudere mensen die dat gewoon graag doen. Je moet alles als een balans zien. Nederland staat internationaal bekend als een zeer ondernemend land. Daar hoort uitdaging bij en ook zelfstandigheid.’

‘Een code heeft nu nog maar beperkt effect. Je ziet dat nu ook al bij de Code Cultural Governance; slechts weinigen houden zich daar echt aan. Daar kan ik trouwens boos over worden: mensen die voor zo’n code pleiten en hem vervolgens zelf niet toepassen.’

Voordendag: ‘In de kunstensector zullen mensen altijd te veel blijven doen voor te weinig geld, een drive die niet is uit te schakelen. Dat kan zo’n label wel aan de kaak stellen. Het is als artistiek experiment interessant, maar als je het echt als regel wilt hanteren, zou het ingaan tegen wie we zijn en wie we willen zijn.’

‘Ik denk dat wij als grote gezelschappen zelf de verantwoordelijkheid hebben en moeten nemen om grote veranderingen binnen de sector aan te zwengelen, omdat kleinere gezelschappen daar de ruimte en slagkracht niet voor hebben, aangezien die continu in de overlevingsstand staan.’

‘Je probeert het goede weg te snijden  
om het betere mogelijk te maken’