

Artikel : Human Resource Management bij Vlaamse cultuurinstellingen

Verschenen in MM Nieuws 2009 # 4

Om erachter te komen hoe het staat met HRM bij cultuurinstellingen in Vlaanderen legde Ann Laenen enkele daarvan een aantal vragen voor:

- *wat is de verhouding tussen de artistieke afdeling en de uitvoerende (zakelijke) afdeling van culturele instellingen, en hoe voorkom je een tweedeling daartussen?*
- *is er contact tussen culturele instellingen waar het gaat om personeelsbeleid en HRM-zaken?*
- *het gros van de culturele instellingen is klein. Heeft dat effect op de manier waarop ze omgaan met hun personeel en hoe ze dat 'menselijk kapitaal' inzetten? Hebben ze een actief personeelsbeleid?*
- *hoe manage je vrijwilligers in culturele instellingen?*
- *hoe moet je mensen die (vaak voor een vergelijkenderwijs 'hongerloontje') in een culturele instellingen werken (blijvend) motiveren?*

Hieronder de reacties van Sophie Detremmerie, zakelijk directeur van van FestivalBRXL en drijvende kracht achter het Klarafestival, artistiek coördinator Patrick De Grootte van Zomer van Antwerpen, Claire Trimpont, communicatieverantwoordelijke en projectmedewerker bij Theater De Spiegel vzw., en Eric Lauwers, momenteel werkzaam bij Smart vzw en voorheen actief bij enkele kleinere culturele organisaties.

Personeelsbeleid bij het Festival Van Vlaanderen

Festival Van Vlaanderen Brussel (FestivalBRXL) staat jaarlijks garant voor een reeks activiteiten. Het grootste en meest bekende is ongetwijfeld het Klarafestival, het enige omroepfestival in België dat, in samenwerking met de VRT en de RTBF, vanuit een bijzondere invalshoek klassieke muziek van hoge waarde brengt. Het festival heeft steeds aan het einde van de zomer plaats in Brussel.

Sophie Detremmerie: Over een tweedeling tussen de artistieke afdeling en de uitvoerende (zakelijke) afdeling kun je bij ons niet spreken. Het zakelijke beleid volgt het artistieke op de voet. Er is een vrij evenwichtige verdeling tussen het personeelsbudget (24%) , het artistieke budget (36%) en projectwerking (40%). Wel valt op dat het aandeel van de projecten sterk is toegenomen de laatste jaren.

Veel onderling contact tussen organisaties over interne werking is er eigenlijk niet. Het Brussels Kunstenoverleg gaat wel de goede richting uit. Wij werken er hard aan een baken voor Brussel in het buitenland te zijn, maar we missen een platform in de stad dat ons daarbij ondersteunt. Er is bijvoorbeeld geen citymarketing plan voor Brussel en we missen ook een publicatie met activiteiten in Brussel.

We voeren een actief personeelsbeleid, met een personeelsbeleidsplan. Van elke functie bestaat een omschrijving met concrete doelstellingen en daaraan gekoppeld de juiste competenties. Dit helpt om functioneringsgesprekken op een goede manier te kunnen voeren en om er de juiste actiepunten en prioriteiten aan te kunnen koppelen.

De basisploeg van Festival van Vlaanderen Brussel is klein. 8 VTE (Voltijdse Equivalenten) werken voor het festival het hele jaar door. Tijdens het Klarafestival verdubbelt de ploeg door toevoeging van tijdelijke contracten, jobstudenten en vrijwilligerscontracten. Tijdens het veertiendaagse muziekfestival vormen 15 tot 16 medewerkers de kerngroep. Daarnaast wordt nog eens een honderdtal vrijwilligers/jobstudenten ingeschakeld die per uur vergoed worden.

Twee mensen zijn bezig met het managen van de groep vrijwilligers: één volgt alle contracten op en een tweede organiseert de hele pool van vrijwilligers en jobstudenten. Deze coördinator kan putten uit het bestand van vrijwilligers/jobstudenten dat gedurende het jaar werd opgebouwd. Elke afdeling lijst op waar ze extra krachten nodig hebben en het is aan de coördinator om de puzzel in elkaar te passen.

Het is niet gemakkelijk mensen die in een culturele instelling werken te motiveren. We zorgen wel voor de nodige compensaties. We merken dat het festival een sterk en kwaliteitsvol merk geworden is, en het staat goed op je cv om voor FestivalBRXL te hebben gewerkt. We zijn elk jaar op zoek naar hooggekwalificeerde mensen die tevreden zijn met een tijdelijk contract. FestivalBRXL kan in juni vaak rekenen op afgestudeerden die blij zijn met zo'n contract omdat dit hen meteen een stuk ervaring oplevert. De meeste mensen houden het ongeveer drie jaar vol en gaan dan op zoek naar een andere uitdaging. Dat is eigen aan organisaties die projectmatig werken. Maar je kan als jonge medewerker

ook doorgroeien binnen de organisatie. Ikzelf ben begonnen via een stage, werd daarna projectmedewerker en ben nu zakelijk directeur.

Personeelsbeleid bij Zomer van Antwerpen

Zomer van Antwerpen is een uitbundig, cultureel zomerfeest dat in juli en augustus op de meest onverwachte plekken opduikt. Het programma bestaat uit een brede waaier van erg uitlopende voorstellingen, vaak gratis en toegankelijk voor een breed publiek van alle leeftijden. Een doorgedreven samenwerking met tientallen culturele en niet-culturele partners, stadsdiensten en honderden vrijwilligers zorgt ervoor dat het festival stevig verankerd is in de stad

Patrick De Groote: Bij Zomer van Antwerpen (ZVA) liggen creatief en zakelijk dicht bij elkaar. Budget en programmering evolueren samen. Productie en budget interageren voortdurend. We proberen een correcte inschatting te maken naar programma, publieksaantallen, opzet van projecten en kosten. Het opzetten van het project (locatie, infrastructuur, inplanting) gebeurt in het verlengde van de artistieke keuze. We proberen het creatieve ook door te trekken in het zakelijke en productionele. We zoeken bijvoorbeeld steeds naar zinvolle én renderende bars bij de voorstellingsplekken, door te werken met recuperatiemateriaal en eenvoudige manieren om de ruimte om te vormen.

ZVA werkt met heel wat tijdelijke mensen, die tijdens 'het seizoen' vaak actief zijn bij andere organisaties. ZVA heeft uiteraard een eigen beleid en aanpak, maar die ligt dan ook weer niet zo ver van het gros van de kleinere organisaties. Bovendien zijn tal van onze partners ook zelf 'instellingen'. Belangrijk voor ons is het zoeken naar complementariteit waardoor iedereen zijn eigen plek, eigenheid en voldoening vindt. Sommige organisaties (bijvoorbeeld Kopspel, Werkvorm) worden dan weer als productiekrachten (opbouw, afbraak) ingezet. ook bij hen vinden we een sterk gelijklopende visie op HR.

ZVA is vaak klein en tijdens de zomer groot. Ons personeelsbestand is dan erg gedifferentieerd (vast team, tijdelijke krachten, jobstudenten, andere organisaties, vrijwilligers, freelancers). Wij vertrekken van de nood per project en proberen voor het project het beste team samen te stellen. Grootste probleem voor ons is een effectieve interne communicatie om alle - vaak redelijk autonoom functionerende - projecten eenzelfde lijn te laten volgen. Het is niet gemakkelijk om heel verschillende projecten, locaties, persoonlijkheden en artiesten samen te brengen op een eenvormige manier. De organisatie is hiërarchisch gestructureerd, met ruimte voor eigen invulling. We zetten vrijwilligers vooral in voor publieksonthaal. Er is één staflid continu verantwoordelijk voor de vrijwilligerswerking.

De grootste motivatie voor vrijwilligers komt uit het werken zelf. Het realiseren van een project als ZVA geeft veel voldoening. Dat geldt voor iedereen die er aan meewerkt. Dat is meteen ook de reden waarom men hier werkt. Mensen waarvoor financiële returns op de eerste plaats komen, zoeken wellicht hun toekomst in de petro-chemische sector? Verder is er ruimte voor eigen initiatief, verantwoordelijkheid op maat, respect en erkenning voor geleverde prestaties, de mogelijkheid tot het creëren van leuke momenten, een aangename werksfeer, de mogelijkheid om veel contacten te leggen, de mogelijkheid tot bijscholing en een paar extra-legale voordelen. En uiteraard de fijne fierheid dat zva onmiskenbaar ook jouw ZVA is.

Personeelsbeleid bij Theater De Spiegel

Theater De Spiegel is een muziektheatergezelschap dat muziek en figurentheater dicht bij elkaar brengt.

Claire Trimpont: Door de beperkte profilering van het zakelijke valt de tweedeling bij Theater De Spiegel best mee. We laten beide zoveel mogelijk complementair werken. Het zakelijke staat ten dienste van het artistieke en heeft hoofdzakelijk een controlerende functie, ter verantwoording van de artistieke plannen naar de subsidiërende overheid toe.

De voorbije jaren groeide Theater De Spiegel in een snel tempo (zowel artistiek als personeelsbezetting). Subsidie maakt grotere producties mogelijk, maar verzwaart de zakelijke werking. En grotere producties verzwaren het uitvoerend werk. We hebben geen actief personeelsbeleid. Wel heeft het feit dat we met een kleine groep zijn een aantal logische implicaties. Zo is er een enorme flexibiliteit (van twee kanten). Natuurlijk wordt er avond- en weekendwerk verwacht, maar hier staan glijdende uren tegenover. Verder bieden we veel mogelijkheden voor opleidingen. Iedereen volgt elk jaar wel een aantal opleidingen of studiedagen.

Om het personeel zoveel mogelijk te laten renderen zijn er vrij strikte functieomschrijvingen,

waarbinnen veel individuele ruimte is. Iedereen staat in voor zijn eigen takenpakket, maar wekelijks zitten we samen en wordt iedereen gebriefd. Door de kleine personeelsbezetting proberen we zoveel mogelijk op de hoogte te zijn van elkaars werk of problemen, zodat we indien nodig andermans werk kunnen opvangen. Dit vraagt een enorm engagement (zowel qua motivatie als qua tijd). We zijn een erg hechte groep, waarbinnen we elkaars sterktes en zwaktes kennen en elkaar zoveel mogelijk proberen aan te vullen. Hierdoor sta je nooit ergens alleen voor. Problemen binnen je functie kan je steeds met collega's bespreken en er wordt gezamenlijk naar oplossingen gezocht (zowel voor creatief als uitvoerende zaken). Bovendien kan elkeen eigen voorkeuren of verlangens naar voor brengen. Er is geen hiërarchie, maar een groep die achter hetzelfde staat.

Sinds ongeveer een jaar werken we met vrijwilligers voor de voorstellingen in eigen beheer voor flyer, opbouw en zo meer. Deze worden betaald via een vrijwilligersvergoeding of vergoeding voor jobstudenten. Het is moeilijk om vrijwilligers te vinden die gratis of in ruil voor tickets willen werken. Ten eerste zijn we erg klein en daardoor minder aantrekkelijk voor jongeren om voor de werken. Je komt niet automatisch in een toffe groep jongeren terecht, waarmee je uitdagend of leuk werk kan verrichten. En we hebben slechts af en toe iemand nodig. Jaarlijks werken we ook met een stagiaire samen. Ik probeer die steeds blijvend te engageren en geef hen steeds als opdracht het vrijwilligersnetwerk verder uit te bouwen.

De meeste mensen die binnen de culturele sector werken, kiezen daar expliciet zelf voor. Het is niet makkelijk om binnen de culturele sector werk te vinden. Diegenen die doorzetten, weten op voorhand dat je het niet voor het financiële moet doen. Daarom is de motivatie erg hoog. Je doet het uit liefde voor de sector, vanuit je passie voor cultuur. Maar om gemotiveerd te blijven, is een aantal dingen erg belangrijk zoals extralegale voordelen (volledige terugbetaling woon-werkverkeer, fietsvergoeding), flexibele werkuren en de mogelijkheid om overuren op te nemen.

Personeelsbeleid bij kleinere culturele organisaties

SMart zorgt voor professionele oplossingen en zakelijke ondersteuning op maat voor kunstenaars en tijdelijke werkrachten.

Eric Lauwers: In kleinschalige organisaties krijg je automatisch meerdere taken toegewezen, waardoor je in contact komt met heel wat aspecten van het culturele management: kunstenaars begeleiden, organiseren van kleinschalige evenementen, budgetten opmaken. Een afwisselende job dus, en voor mij veel aangenamer dan werken in een grotere structuur en volgens een afgelijnde taak.

Op vlak van HRM staat men binnen de sector zeker nog in de kinderschoenen. Vaak is er geen echt beleid dat uitgaat van functieprofielen en competenties, eenvoudigweg omdat er geen kennis en tijd/ruimte is binnen het beschikbare personeelskader om een echt personeelsbeleid uit te bouwen. Zo'n beleid is nochtans wel cruciaal binnen je organisatie. Goede en duidelijke afspraken zorgen er voor dat je flexibel maar correct kunt omspringen met deze afspraken. Willekeur leidt tot heel wat frustratie.

Bij de twee organisaties waar ik voordien werkte, was er geen echt personeelsbeleid. Bij Argos (Centre for Arts and Media in Brussel) heb ik het HRM-beleid verder geprofessionaliseerd. We werkten vaak met stagiaires en die hebben opvolging nodig. We zochten steeds naar een interessante mix binnen hun takenpakket en probeerden hen zo goed mogelijk te begeleiden.

Ook binnen SMart is er nog werk aan de winkel. De organisatie is op korte tijd exponentieel gegroeid. De HRM-medewerker kan daardoor alleen ondersteunend werken. Mensen goed onthalen, ontvangen en vormen gebeurt ondertussen wel, maar echt tijd voor het uitwerken van functiebeschrijvingen en daaraan gekoppelde competenties is er nauwelijks. Ook voor een echte begeleiding blijft geen tijd over. Maar daar komt op termijn verandering in. Men is er zich van bewust dat een goed HR-beleid de organisatie enkel maar ten goede kan komen.

De vorming die aan het personeel gegeven wordt is erg uiteenlopend, maar aangepast aan hun taken: juridische vorming, financiële vorming, arbeidsrecht, omgaan met stress. Stuk voor stuk aspecten die ze nodig hebben om de kunstenaars en tijdelijke werkrachten aangesloten bij SMart maximaal te kunnen begeleiden.

Het managen van vrijwilligers loopt gelijk met hoe we bijvoorbeeld bij Argos samenwerkten met stagiaires. Je moet ze, zoals stagiaires, goed omkaderen, hen niet alleen de vervelende jobs laten doen, maar een goede mix aanbieden. Ze zeker dus niet bekijken als goedkope werkrachten, maar rekening houden met hun competenties en hen hiernaar inschalen.

Er wordt weliswaar gezegd dat er veel geld gaat naar personeel en omkadering, maar het loon naar werk blijkt in de sector toch niet echt te kloppen. Binnen de culturele sector leeft nog al vaak de houding 'de mensen doen het graag en met plezier', maar dat is een te gemakkelijke uitspraak.

We proberen binnen SMart de nieuwe krachten te motiveren met een interessante job. Bij SMart komen heel wat hoog opgeleide en gemotiveerde jonge mensen binnen. Ze hebben vaak cultuurmanagement gestudeerd en verwachten ineens een boeiende job te zullen hebben, maar er is een inloophase nodig. Een diploma cultuurmanagement is goed, maar het geeft je nog niet de juiste tools om onmiddellijk een beleidsfunctie op te nemen binnen een organisatie. Deze afgestudeerden missen nog de nodige praktische bagage, kennis en ervaring om de taak naar behoren aan te kunnen. Vandaar dat begeleiding, vorming en coaching in hun traject belangrijk zijn.

Sommigen hebben voldoende verantwoordelijkheid om zelfstandig te werken, anderen hebben meer sturing nodig, maar je moet telkens voldoende ruimte geven. Als er vooraf goede afspraken gemaakt zijn, kan je binnen deze afspraken flexibel werken. En dat is één van de belangrijke voordelen van de culturele sector.

Het is een sector waarin je flink kunt groeien, maar dan moet je er ook hard voor werken. Bij de jongere generatie is dit niet altijd het geval. Ze willen een fijne job en veel vrije tijd, maar dat is niet wat er doorsnee binnen de culturele sector mogelijk is.

Hyperlinks

LiNKS

- www.klarafestival.be
- www.zva.be
- www.despiegel.com
- www.smartbe.be