

# **Naar een fonds voor muziek, dans en theater**

**advies over een nieuwe landelijke fondsstructuur voor de podiumkunsten**

## **In opdracht van:**

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mevrouw M.J.H. van der Hoeven  
& de besturen van  
het Fonds voor de Scheppende Toonkunst  
het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing  
het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten

**Carel Alons (voorzitter)**  
**Hans van Maanen**  
**Stan Paardekooper**  
**Nico van der Spek**  
**Laurien Saraber (secretaris)**

**november 2006**

# **Naar een fonds voor muziek, dans en theater**

**advies over een nieuwe landelijke fondsstructuur voor de podiumkunsten**

## Inhoud

Leeswijzer	4
1. Opdracht	5
2. Ruimte voor verbetering	7
3. Muziek en theater/dans apart of samen?	11
4. Het Fonds voor Muziek, Dans en Theater	13
5. Instrumenten en advisering	18
6. Dwarsverbanden & bijzondere aandachtsgebieden	22
7. Transitie	25
Tot besluit	27
Gesprekspartners	28
Biografieën commissie	29
Colofon	31

## Leeswijzer

Voorliggende tekst is het integrale advies van de ‘commissie Alons’ aan haar opdrachtgevers: de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de besturen van de drie landelijke publieke podiumkunsthfondsen. De tekst is daarnaast vanaf december 2006 beschikbaar voor gesprekspartners van de commissie en andere belangstellenden, en te downloaden via [www.fondsscheppendetoonkunst.nl](http://www.fondsscheppendetoonkunst.nl), [www.fapk.nl](http://www.fapk.nl), [www.fppm.nl](http://www.fppm.nl).

**Hoofdstuk 1** schetst de opdracht die aan het advies ten grondslag ligt.

**Hoofdstuk 2** beschrijft op basis van onderzoeksbevindingen van de commissie welke mogelijkheden een nieuwe fondsstructuur biedt voor verbeteringen, in de ogen van enerzijds het veld van muziek, dans en theater en anderzijds de drie landelijke podiumkunsthfondsen. Ook wordt ingegaan op enkele fundamentele noties uit recente rapportages waar in het advies gebruik van is gemaakt.

**Hoofdstuk 3** neemt de voor- en nadelen onder de loep van het integreren respectievelijk scheiden van de verschillende podiumkunsthdisciplines in een nieuwe fondsstructuur.

**Hoofdstuk 4** schetst de doelstellingen, bestuursvorm en organisatiestructuur die in de ogen van de commissie de meeste effectieve zijn om vorm te geven aan de taken, aanbevelingen en wenselijke verbeteringen waarvoor de huidige fondsen staan.

**Hoofdstuk 5** maakt inzichtelijk welke concrete subsidie-instrumenten daarbij ter beschikking staan; hoe de kwaliteit van de advisering en beoordeling wordt gewaarborgd en versterkt; en hoe in de nieuwe structuur transparantie van subsidiebeslissingen kan worden vergroot en bureaucratische bijwerkingen kunnen worden beperkt.

**Hoofdstuk 6** beschrijft hoe in de dagelijkse praktijk van de nieuwe organisatie dwarsverbanden tussen verschillende beleidsterreinen tot stand komen, bijvoorbeeld tussen de verschillende kunsthdisciplines, en tussen de schakels scheppen, productie, programmering en marketing binnen de disciplineketens. Ook wordt hier uitgewerkt hoe enkele bijzondere aandachtsgebieden – samenwerking met steden en regio’s, amateurkunst, internationalisering en culturele diversiteit – stevig verankerd worden in de organisatie.

**Hoofdstuk 7** tenslotte gaat in op elementaire aspecten van de overgang van de huidige naar de nieuwe situatie.

## 1. Opdracht

Besturen van het Fonds voor de Scheppende Toonkunst (FST), het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing (FPPM), en het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten (FAPK) hebben het initiatief genomen voor een gezamenlijk onderzoek naar de mogelijke varianten van een herstructurering van de landelijke fondsstructuur voor muziek, dans en theater. Directe aanleiding vormt de brief *Verschil maken; Herijking cultuurnotasystematiek* van 2 juni 2006 aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. In zowel de bepleite herverdeling van taken tussen Raad voor Cultuur en fondsen, als recente discussies en rapportages in het veld over de positie van de rijksgefinancierde podiumkunsten, zien de drie fondsen een uitnodiging om zich te beraden op een hernieuwde structuur om dit veld in de toekomst te ondersteunen en te stimuleren.

In een brief dd. 13 juli 2006 aan de Minister van Cultuur is het gedeelde streven van de drie betrokken fondsen verwoord en zijn in een bijgaande notitie de uitgangspunten van het onderzoek geformuleerd. Tevens hebben de drie besturen een voorstel gedaan voor de samenstelling van een interne onderzoekscommissie. De Minister heeft in haar reactie van augustus 2006 aangegeven dat zij positief staat tegenover de uitgangspunten van het onderzoeksvoorstel en de samenstelling van de commissie en deze actief wil steunen. In overleg met de Directie Kunsten van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is afgesproken dat het onderzoek mede in opdracht van de Minister wordt uitgevoerd en dat de opdracht aan de commissie als volgt luidt:

“Presenteer een voorstel voor de herstructurering van de podiumkunstenfondsen op basis van het onderzoek waarvan de uitgangspunten zijn beschreven in de notitie *Naar een verbeterde fondsenstructuur* en waarbij taakstelling en inrichting zijn toegesneden op de situatie die ontstaat wanneer wordt besloten de beleidsvoornemens in de notitie *Verschil maken* uit te voeren. Betrek in het onderzoek de twee verschillende modellen voor een nieuwe fondsenstructuur zoals beschreven in de brief van 2 juni, *Verschil maken; Herijking cultuurnotasystematiek* (twee sectorale fondsen en een ‘robuust’ fonds voor de podiumkunsten).

Een belangrijke voorwaarde die aan de herstructurering van de fondsen wordt verbonden is dat de organisatiestructuur daarvan daadwerkelijk 1 januari 2008 geïmplementeerd is. De fondsen (of het fonds) moeten dan klaar zijn om ook vierjarige subsidies te kunnen verstrekken en een groter aantal subsidieaanvragen te kunnen behandelen.

Uitgangspunten voor de herinrichting van de podiumkunstfondsen zijn:

- een stevige, goed geëquipeerde organisatiestructuur;
- een evenwichtige en logische indeling zodat duidelijk is waar aanvragen ingediend kunnen worden;
- aanbod en afname dichter bij elkaar brengen;
- een herinrichting moet kunnen rekenen op draagvlak in de sector.”

De commissie bestaat uit onafhankelijk voorzitter Carel Alons, en bestuursleden van de drie fondsen: Hans van Maanen (FAPK), Stan Paardekooper (FST) en Nico van der Spek (FPPM). In een noodzakelijkerwijs kort tijdsbestek, van september t/m november 2006, is een advies tot stand gekomen op basis van recente rapportages van onder meer de VSCD en de commissie d’Ancona; gesprekken met directeuren van de huidige fondsen, de Raad voor Cultuur, IPO, VNG, en vertegenwoordigers van de velden muziek, theater en dans, op het gebied van zowel scheppen en productie als afname. Dit alles aangevuld met de specifieke deskundigheid van de commissieleden zelf (zie biografieën achterin dit rapport).

Tijdens de behandeling van *Verschil Maken* in de vaste kamercommissie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap op 16 oktober j.l. is duidelijk geworden dat de beleidsvoornemens van de bewindspersoon in belangrijke mate zullen worden verwezenlijkt. Het voorstel dat de commissie doet voor de herstructurering van de podiumkunstfondsen dient gelezen te worden als een uitwerking van een van die voornemens. De commissie is er bij haar advies vanuit gegaan dat er een ‘kanteling’ van het subsidiegebouw plaats vindt. Die doorbreekt het onderscheidende criterium dat tot nu bepalend was voor de markering tussen fondsen en Ministerie, namelijk de aard en termijn van subsidiëring. De nieuwe situatie veronderstelt dat

Fonds en Ministerie gelijkwaardige subsidiënten zijn. Vanuit dat perspectief is het vraagstuk van de nieuwe fondsstructuur bezien.

De commissie zag het niet als haar taak zich uit te spreken over andere beleidsintenties, zoals de door de bewindspersoon geformuleerde uitgangspunten voor het bepalen van de basisinfrastructuur. Dat pas na het door de Raad voor Cultuur uitgebrachte advies in maart 2007 duidelijk wordt welke instellingen vanaf de volgende cultuurplanperiode wel en niet tot de basisinfrastructuur behoren, heeft wel als consequentie dat de commissie over onderwerpen als de gewenste omvang van het activiteitenbudget en personeelsbestand geen uitspraken kan doen.

## 2. Ruimte voor verbetering

Een nieuwe fondsstructuur maakt het mogelijk om in te gaan op een aantal prangende verlangens van zowel de gebruikers van de huidige fondsen, als van die fondsen zelf. Die verlangens hebben deels betrekking op het praktisch functioneren van de fondsstructuur. Daarnaast laten ze zich lezen als een roep om de structuur toe te snijden op de kaleidoscopische, snel veranderende podiumkunstpraktijk. Een hele reeks 'modewoorden' als digitalisering, mondialisering, grensvervaging, cross-over, superspecialisatie en diversifiëring blijken daarbij geen futuristische fratsen, maar de intrigerende realiteit van kunst en samenleving aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw. De artistieke mogelijkheden zijn ongekend groot.

Het bestel is op dergelijke substantiële veranderingen echter niet ingericht en dreigt uit zijn voegen te barsten. Na enkele cultuurnotaperiodes inschikken en opduwen zonder substantiële uitstroom, klinkt er inmiddels een verrassend breed gedragen overtuiging dat het tijd is voor een andere aanpak. Kort samengevat, en vrij naar recente rapporten en beleidsbrieven, is er behoefte aan: scherpere en meer transparante keuzes; waarbij meer rekening wordt gehouden met de ruimte die er in de sector is voor bepaalde typen aanbod, in termen van artistieke potentie en afzetmogelijkheden; een betere relatie tussen aanbod, afname en publieksopbouw; meer samenhang en continuïteit, wat in bepaalde gevallen samenwerking of schaalvergroting kan betekenen; meer dynamiek en wisselwerking tussen oud en nieuw, groot en klein; meer aandacht voor regionale positie van de podiumkunsten; en een kunstklimaat dat meer voeling heeft met maatschappelijke veranderingen en nieuwe artistieke ontwikkelingen die zich voordoen binnen en buiten de grenzen van het land en van de overheidsgesubsidieerde kunsten.

### 2.1 Kansen

Het FST, FAPK en FPPM zien in een nieuwe fondsstructuur de volgende kansen:

- Het versterken van de relatie tussen de verschillende processen in de disciplineketens: tussen scheppen en productie, en tussen productie en afname. Een nieuwe structuur moet de mogelijkheid voor aanvragen in specifiek één van deze schakels volledig openhouden, maar meer mogelijkheden bieden dan nu om maken, spelen, publieksopbouw en publieksbereik in samenhang te bezien. Inzet daarbij is onder meer het stimuleren van meerjarige afspraken tussen podia en makers. Specifiek in de discipline muziek leeft er een brede behoefte om de uitvoeringskansen van composities, ofwel de band met ensembles, orkesten, podia en omroepen te versterken: componisten willen gehoord worden, liefst in een zo groot mogelijk deel van het land. Ook in het eerdere 'advies Holvast' – *Naar een fonds voor de Muziek* – is het versterken van de band met de uitvoeringspraktijk benoemd als een van de hoofddoelen van een nieuwe organisatie waarin het componeren een plaats krijgt. De commissie Alons neemt die doelstelling onvoorwaardelijk over.
- Een betere verbinding tussen artistieke criteria en de maatschappelijke betekenis van artistieke uitingen. 'Absolute' kwaliteitscriteria alleen bieden onvoldoende houvast om tot scherpere keuzes en een betere relatie tussen aanbod en afname te komen. Veeleer liggen selectiemechanismen voor de hand waarin de kwaliteit van aanvragen sterker in verband wordt gebracht met de artistieke en maatschappelijke omgeving. Met de artistieke autonomie als gegeven, is een scherpere blik wenselijk op de inspanningen en resultaten die redelijkerwijs te verwachten zijn in het licht van de positie die een project of instelling inneemt en in wil nemen binnen het podiumkunstenlandschap. Kwaliteit is immers in essentie geen absoluut predikaat, maar ontstaat in relatie tot andere kunstvormen (nationaal en internationaal), het publiek en de samenleving.
- Mogelijkheden creëren voor een sterkere initiërende rol: op dit moment kunnen de fondsen vrijwel alleen reageren op ingediende aanvragen, terwijl soms een sterkere prikkel wenselijk is. De fondsen signaleren dat op bepaalde beleidsprioriteiten - zoals publieksbereik, culturele diversiteit, regionale spreiding - aantal en kwaliteit van aanvragen achterblijven. Ze hebben behoefte aan dergelijke terreinen en nieuwe

ontwikkelingen een meer actieve impuls te kunnen geven. Dat betekent de mogelijkheid tot een meer onderzoekende en initiërende rol, en een rol als partner van aanvragers.

- Het verdiepen van disciplinedeskundigheid; het actualiseren van kennis over nieuwe ontwikkelingen in het veld, het verbreden van referentiekaders naar genres die ondervertegenwoordigd zijn of minder vanzelfsprekend een plaats vinden in de rijksgesubsidieerde podiumkunsten.
- Het onderzoeken van de mogelijkheden om relaties tussen amateur- en professionele kunsten te versterken.
- De mogelijkheid om ook festivalaanvragen integraal te beoordelen: veel festivals behelzen zowel productie als afname, en worden nu bij FPPM en FAPK afzonderlijk ingediend. De fondsen geven de voorkeur aan een gezamenlijke regeling en advisering.
- Het oplossen van bepaalde organisatorische en administratieve kwetsbaarheden, door een bundeling van expertise en ondersteunende capaciteit.

## 2.2. Wensen van het veld

De commissie heeft gesproken met een aanzienlijk aantal vertegenwoordigers van het veld van muziek, dans en theater. Ze heeft daarbij de volgende waarnemingen genoteerd, en geconstateerd dat het veld in zijn algemeenheid aandringt op de volgende verbeteringen:

- Het vergroten van consistentie, transparantie en continuïteit in advisering. Een betere samenhang tussen verschillende adviezen is wenselijk, waarbij zowel het 'geheugen' van bureau en/of adviescommissies als een integrale beleidsvisie een cruciale rol speelt. Binnen commissies is balans nodig tussen generalisten en specialisten. Adviseurs dienen vertrouwen te genieten van het veld.
- Meer uitgaan van de professionaliteit van de aanvrager, met name door minder bemoeienis met bedrijfsvoering en met tussentijdse bijstellingen van plannen. Voor meerjarige exploitatiesubsidies is het in ieder geval noodzakelijk dat de nieuwe fondsstructuur hierin de werkwijze van de Raad voor Cultuur en het Ministerie overneemt. Maar ook voor projectaanvragen is 'meer lucht' wenselijk.
- Beperking van bureaucratie bij het indienen, afhandelen en bevoorschotten van aanvragen.
- Meer evenwicht in uitstraling en expertise tussen de verschillende disciplines. Het FAPK wordt in de muzieksector beleefd als een theaterfonds, met name in de communicatie met directie en bureau. Daarnaast wordt aangegeven dat in de deskundigheid van bureau en adviescommissies op het terrein van de muziek, de klassieke muziek domineert; expertise op andere muzikale terreinen (pop, jazz, wereldmuziek) verdient versterking. In de nieuwe fondsstructuur dient uiteraard ook voldoende deskundigheid aanwezig te zijn met betrekking tot het scheppende proces in de muziek, dat aanzienlijk afwijkt van dat bij theater en dans. De specifieke positie van componisten vraagt om zorgvuldige uitwerking wanneer voor een nieuwe structuur wordt gekozen.
- Verankering van deskundigheid in eigentijdse ontwikkelingen, zoals elektronische muziek, culturele cross-overs, *urban arts*, interdisciplinaire ontmoetingen tussen de podiumkunsten onderling maar ook met bijvoorbeeld film en multimedia.
- Verruiming van mogelijkheden voor meerjarige arrangementen, met name op productioneel niveau in alle disciplines.
- Flexibilisering van de eisen ten aanzien van samenwerking en vernieuwing bij afnamesubsidies.
- Voor grotere podia meer mogelijkheden om projecten te continueren op langere termijn.
- Aansluiten bij een praktijk waarin het onderscheid tussen producenten en afnemers vervaagt; producenten nemen vaker zelf afname- en publiekstaken ter hand, en vice versa. Bepaalde soorten subsidieaanvragen zouden daarom voor meer typen aanvragers binnen bereik moeten komen.
- De subsidiënt als volwaardige gesprekspartner voor aanvragers en hun andere, regionale/lokale subsidiënten. Door een betere voeling met wat zich in de



podiumkunstpraktijk op nationaal, regionaal en lokaal niveau afspeelt; en door meer oog voor de eigen ontwikkeling van groepen, gezelschappen en ensembles.

- Rijk, provincies en gemeentelijke overheden vragen daarnaast specifieke aandacht voor de positie van amateurkunst in de nieuwe structuur, inclusief de wisselwerking die in toenemende mate, en in een steeds grotere variëteit optreedt tussen amateur- en professionele kunsten. Daarbij zijn zowel talentontwikkeling als publieksopbouw overwegingen van betekenis.

### 2.3 *Verschil Maken, Uit! en Het Kan Zoveel Mooier in de Podiumkunsten*

Bij het operationaliseren van bovenstaande wensen neemt de commissie Alons fundamentele noties uit de nota *Verschil Maken* als vertrekpunt en maakt gebruik van handreikingen uit de rapporten *Uit!* van de commissie d'Ancona en *Het Kan Zoveel Mooier in de Podiumkunsten* van de VSCD. Met name:

*De rol van de fondsen in relatie tot gemeentelijke en provinciale verantwoordelijkheden:*

De commissie realiseert zich dat bestaande convenanten voor sommige spelers in het veld niet meer relevant zijn. Enerzijds dient zich de vraag aan waar de rijksoverheid een andere taak op zich kan nemen, bijvoorbeeld met betrekking tot de afzet van kleinschalig aanbod. Anderzijds zal de nieuwe fondsstructuur zich door de overheveling van middelen van de Raad, naar verwachting directer dan nu het geval is moeten verhouden tot provincies en gemeenten. Daarbij is een dialoog tussen fondsen en steden cq. landsdelen van belang, waarbij de landelijke sectoranalyses en daaruit voortvloeiende beleidskaders voor de nieuwe fondsstructuur als uitgangspunt kunnen dienen.

*De ontwikkeling van het 'functiedenken', financiering op basis van sectoranalyses:*

Het rapport *Uit!* gaat in dit opzicht een stap verder dan *Verschil maken*. De commissie d'Ancona adviseert om de Raad in nauwe samenspraak met fondsen, artistiek deskundigen en verschillende overheden een blauwdruk van functies te laten maken voor niet alleen de basisinfrastructuur, maar ook voor wat er bij de fondsen gehonoreerd wordt. Hoewel de commissie Alons het uitgangspunt van de Minister deelt dat beoordeling op artistieke kwaliteit een pijler moet zijn van de subsidiëring in de nieuwe fondsstructuur, is ze bovendien van mening dat ook **binnen** de fondsen een betere balans wenselijk is tussen artistieke autonomie en maatschappelijke werking daarvan. Al sinds de invoering van de cultuurnotasystematiek en de oprichting van fondsen is getracht om recht te doen aan zowel de ontwikkeling van de kunsten als zodanig als aan de betekenis van de kunsten in de samenleving. Tot nu toe is het niet gelukt die twee gelijkwaardig en als daadwerkelijk geïntegreerde criteria in de beoordeling te betrekken. Een nieuwe structuur geeft de kans daar stappen in te zetten. De commissie stelt zich voor dat de met brede expertise ontwikkelde sectoranalyses een kader vormen voor het nieuwe fondsbeleid. Uit gesignaleerde ontwikkelingen, inzicht in functies, spelers en eventuele leemtes, vloeit een raamwerk met aandachtsgebieden en prioriteiten voort. Dat door de Minister vastgestelde kader vormt de basis voor regelingen, subsidievoorwaarden en andere instrumenten.

*Aansluiting basisinfrastructuur en fonds; overheveling middelen beginnende makers:*

Cruciaal is de aansluiting tussen wat in de basisinfrastructuur respectievelijk in de nieuwe fondsstructuur wordt gesubsidieerd. Aangezien de Raad voor Cultuur zich bij het verschijnen van dit advies nog niet heeft uitgesproken over de reikwijdte van de basisinfrastructuur, kan onze commissie over die aansluiting alleen in abstracto adviseren. Ze beperkt zich hier tot het advies om de middelen die nu bij met name het FAPK beschikbaar zijn voor **beginnende** theater- en dansmakers, over te hevelen naar werkplaatsen, productiehuisen en muziek-, dans- en theatergezelschappen die onderdeel uitmaken van de basisinfrastructuur en intekenen op de functie van het faciliteren en begeleiden van beginnende makers. Na enkele jaren bij dergelijke instellingen tot wasdom te zijn gekomen, kunnen podiumkunstenaren zelfstandig aanvragen in de nieuwe fondsstructuur.

Deze overheveling van middelen vraagt een visie op de oriëntaties van productiehuisen en werkplaatsen. Wanneer beginnende makers volledig afhankelijk worden van andere instellingen, is het cruciaal dat die instellingen samen een breder palet dan nu aan artistieke

genres en ontwikkelingen vertegenwoordigen, om eenzijdigheid in artistieke vernieuwing te voorkomen. Ook zijn dan goede afspraken nodig over de spreiding, en over in- en uitstroom van verschillende makers.

Daarnaast lijkt een herbezinning op precieze taken wenselijk. Bij productiehuisen en werkplaatsen lopen drie functies nu in elkaar over: het begeleiden van beginnende makers; het stimuleren van nieuwe artistieke ontwikkeling (onderzoek, met nieuwe of meer ervaren makers); en het produceren van voorstellingen van ervaren, onafhankelijke makers. De commissie adviseert die laatste taak buiten de reguliere financiering van de productiehuisen in de basisinfrastructuur te houden. Gewaarborgd moet worden dat faciliteiten van de productiehuisen en overgehevelde middelen daadwerkelijk ten goede komen aan beginnende makers en artistiek onderzoek. Voor deze functies dient de Minister voldoende reguliere middelen ter beschikking te stellen. Wel kunnen de productiehuisen desgewenst productionele faciliteiten blijven bieden aan makers die daarvoor projectsubsidies van fondsen hebben verkregen. Voorts kan de commissie zich veel voorstellen bij wensen in het veld om het onderscheid tussen werkplaats en productiehuis hetzij op te heffen, hetzij de twee per definitie aan elkaar te koppelen.

De commissie wijst erop dat het stimuleren en faciliteren van beginnende musici binnen de muziek een eigen aanpak vraagt. Daarbij acht het veld het enerzijds wenselijk dat ensembles en orkesten in de gelegenheid worden gesteld deze functie op zich te nemen; en anderzijds dat een *bottom up* ontwikkeling mogelijk blijft met gelden voor beginnende musici.

**In het kort: de nieuwe fondsstructuur zorgt voor**

- herkenbare toegang tot disciplines
- versterking van de wisselwerking tussen scheppen/productie/afname
- meer transparantie en minder bureaucratie
- meer werken vanuit vertrouwen en minder vanuit controle
- kwaliteitsslag in de behandeling en beoordeling van aanvragen
- integraliteit; bevordering van samenhang in het bestel
- stimulans en toegankelijkheid voor nieuwe artistieke ontwikkelingen
- samenwerking en afstemming met landelijke, provinciale en lokale overheden.

### 3. Muziek en theater/dans apart of samen?

In het veld zijn argumenten genoemd om de disciplines muziek en theater/dans een eigen fonds te geven. De belangrijkste zijn:

- mogelijkheden om de relatie tussen scheppen, productie (uitvoeringspraktijk) en afname te versterken binnen afzonderlijke disciplines;
- de garantie dat kwaliteitsbeoordeling door deskundigen plaats vindt. Anders gezegd: (uitbreiding van) specifieke competentie bij het beoordelen van aanvragen in relatie tot het landschap van en ontwikkelingen binnen de afzonderlijke disciplines;
- erkenning van de eigenheid van de verschillende disciplines en versterking van het *esprit de corps*;
- de zekerheid dat directe communicatie makkelijker is.

Er zijn echter ook bezwaren. In de eerste plaats zijn de grenzen tussen de disciplines niet zozeer vervaagd, als wel voortdurend en welbewust overschreden, zodat cross-overs, multimediale en interdisciplinaire kunstuitingen belangrijke verschijnselen in het internationale kunstleven zijn geworden. Tal van artistieke vernieuwingen ontstaan juist op het snijvlak van disciplines, genres en (sub)culturen, waartussen vooral nieuwe generaties makers én publiek naar hartelust schakelen. Dat werkt door in vrijwel alle gelederen van de kunstwereld: het kunstvakonderwijs, de scheppende en uitvoeringspraktijk, de programmering en marketing van voorstellingen. Organisatorisch vragen deze discipline-overschrijdende aanvragen hetzij multidisciplinaire commissies, hetzij discipline-commissies en –medewerkers die in elkaars nabijheid opereren. De commissie is zich er, mede op basis van ervaringen bij de huidige fondsen, van bewust dat flexibiliteit daarbij cruciaal is en dat die randvoorwaarden stelt aan de organisatie. Naast de kwaliteit van de medewerkers, zijn daarbij ook één huis, elkaar versterkende en op elkaar aansluitende budgetten en regelingen van betekenis.

In de tweede plaats biedt één fonds voor scheppen, productie en afname van alle podiumkunsten meer perspectief om een betere balans tussen artistieke autonomie en maatschappelijke werking te bereiken. Het geeft ruimte aan programmering en marketing van podiumkunsten ten behoeve van de zo belangrijke opbouw van publiek voor wat gecreëerd en geproduceerd wordt. Het doet tevens recht aan het feit dat de verschillende disciplines grotendeels via dezelfde afname-instellingen opereren; en dat ze vergelijkbare relaties met dezelfde omringende velden aangaan (met name het sociale, het politieke, het economische en het onderwijsveld). Door een bundeling van krachten zijn er bovendien meer mogelijkheden om als reële gesprekspartner van gemeentelijke en provinciale overheden op te treden. Ook beschikt één fonds over een beter overzicht over het veld.

Opsplitsing van fondsen over verschillende sectoren leidt tot:

- verhoudingsgewijs meer versnipperde inzet van financiële middelen;
- dubbel werk op beleids- en strategisch niveau;
- een grotere kans op oneigenlijke ongelijkheid in voorwaarden en ontwikkelingen met betrekking tot het maatschappelijk functioneren van artistieke kwaliteit in de verschillende disciplines.

In de ogen van de commissie wegen de bezwaren tegen een opsplitsing van disciplines zwaarder dan de verwachte voordelen ervan. Daarbij wordt ze gesteund door gesprekspartners in het veld die menen dat opsplitsing in het licht van artistieke en beleidsmatige ontwikkelingen nu een stap terug zou zijn. Het FAPK en FPPM herbergen op het vlak van productie en afname nu al alle podiumkunsten, terwijl het FST zich op het componeren richt. In alle disciplines wordt de band tussen scheppen en uitvoeringspraktijk echter inniger.

Tegelijkertijd zijn de risico's van samenvoeging van de fondsen zeer serieus te nemen. De commissie ziet zich daarmee in essentie voor de vraag gesteld: is het mogelijk om het beste van de twee modellen te verenigen? Het onderzoek van de commissie biedt voldoende redenen om aan te nemen dat die mogelijkheid er is. Gesprekken die zijn gevoerd met belanghebbenden geven de commissie bovendien het vertrouwen dat in het veld de

bezwaren van opsplitsing worden erkend, en dat er draagvlak bestaat voor een gecombineerd fonds, onder bepaalde voorwaarden:

- dat een grote disciplinedeskundigheid gewaarborgd wordt: ten behoeve van de communicatie met het veld en de beoordeling van aanvragen;
- dat er continuïteit is;
- dat er een beter contact tussen scheppen, uitvoering en afzet (producenten en podia) ontstaat;
- dat de herkenbaarheid van disciplines, als ook de noodzakelijke financiële kaders veilig worden gesteld;
- dat er voldoende aandacht blijft voor het autonome artistieke scheppings- en productieproces.

**Op basis van haar onderzoek en bevindingen adviseert de commissie de huidige drie fondsen samen te voegen tot één fonds. Met als belangrijkste overwegingen:**

- artistieke ontwikkelingen vragen dwarsverbanden
- maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een samenhang tussen hoe kunst gemaakt wordt en hoe zij kan worden beleefd
- samenbundeling maakt krachtiger: in organisatie, als gesprekspartner van overheden, en in kennis van het podiumkunstenveld
- de hele keten in één huis betekent versterking van de samenhang tussen scheppen, aanbod en afname
- duidelijkheid voor het veld: alle aanvragen naar één organisatie voor muziek, dans en theater.

## 4. Het Fonds voor Muziek, Dans en Theater.

### 4.1 Doelstellingen

Het Fonds voor Muziek, Dans en Theater ondersteunt en stimuleert de podiumkunsten in Nederland. Het Fonds stelt zich ten doel om veelzijdigheid, kwaliteit en duurzaamheid te bevorderen in het scheppen, produceren en programmeren van muziek, dans en theater, en in het opbouwen en bereiken van publiek daarvoor. Zowel de professionele podiumkunsten als amateurkunsten behoren tot het werkterrein van het Fonds.

Het Fonds richt zich op dat deel van de podiumkunsten dat zich ontwikkelt buiten de basisinfrastructuur, waarover de Raad voor Cultuur aan de Minister adviseert. Het nieuwe Fonds verhoudt zich tot aanvragers op dezelfde wijze als de Minister zich verhoudt tot instellingen die behoren tot de culturele basisinfrastructuur. Het Fonds voor Muziek, Dans en Theater kent daarbij echter een grotere variëteit aan subsidiemogelijkheden, variërend van incidentele en meerjarige projectsubsidies, tot exploitatiesubsidies van één tot vier jaar. In het verlengde daarvan is er ook meer flexibiliteit in subsidievoorwaarden: hoe meer een aanvrager van het Fonds vraagt, hoe meer het Fonds van een aanvrager verlangt. Huidige Cultuurnota-gezelschappen wier aanvragen straks bij het Fonds gehonoreerd worden, worden in eerste instantie weer voor vier jaar gesubsidieerd, tenzij ze zelf een kortere termijn verkiezen (zie ook hoofdstuk 5).

Het Fonds functioneert als een zelfstandig bestuursorgaan. In zijn werkwijze is het Fonds autonoom. Bij de uitvoering van zijn taken laat het zich leiden door:

- het door de Minister bepaalde cultuurbeleid, speciaal het podiumkunstenbeleid;
- beleidskaders die door de Minister worden vastgesteld mede op basis van de sectoranalyses. De commissie gaat er daarbij vanuit dat het Fonds door de Raad voor Cultuur als coproductent wordt betrokken bij het opstellen van de sectoranalyses;
- eigen ervaringen op basis van subsidies en projecten, onderzoeken en analyses inzake ontwikkelingen in de podiumkunsten.

#### **Het Fonds realiseert zijn doelstellingen in essentie via twee instrumenten:**

1. de uitvoering van regelingen ten behoeve van de daarin genoemde aanvragers, kunstenaars, gezelschappen, podia en festivals (toelichting in paragraaf 5.1).
2. de inzet van vrij besteedbare budgetten die nieuwe ontwikkelingen in de kunsten bevorderen, dan wel achterstanden opheffen (toelichting in paragraaf 5.2).

Daarnaast kan het Fonds intekenen op de uitvoering van specifieke programma's die de Rijksoverheid wil laten ontwikkelen (programmabudgetten).

Het Fonds voert de regelingen waar mogelijk zo uit en zet de ontwikkelingsbudgetten zo in, dat zowel de integrale totstandkoming van de podiumkunsten wordt ondersteund, als de afzonderlijke schakels in de keten van schepping tot receptie.

Het Fonds wordt dusdanig ingericht dat aan de wensen en bezwaren die tot nu toe door aanvragers naar voren worden gebracht (ten aanzien van onder meer transparantie, doelmatigheid en rechtvaardigheid) zoveel mogelijk tegemoet wordt gekomen. Ook worden maatregelen genomen om de administratieve belasting van aanvragers en het Fonds zelf zo licht mogelijk te laten zijn en bureaucratische effecten te beperken. De beoordeling van aanvragen geschiedt met een optimale inzichtelijkheid en verantwoording over het al dan niet toekennen van subsidieverzoeken. Een verdere uitwerking van instrumenten en inrichting van de advisering volgt in hoofdstuk 5.

**De disciplines muziek, dans en theater vormen de pijlers** voor zowel de communicatie met aanvragers, als de interne aansturing van de organisatie. In het Fonds voor Muziek, Dans en Theater staan de gebruikers van het Fonds voorop. Het Fonds heeft één brievenbus voor alle aanvragen. Er blijven verschillende regelingen voor verschillende typen aanvragen,

maar een juiste toedeling daarvan naar budgetten, medewerkers en trajecten is de zorg van het Fonds, niet van de aanvrager. De aanvrager kan voor informatie en overleg terecht bij een goed gekwalificeerde en in het veld ingevoerde discipline-specialist (de secretaris). Daarnaast hebben alle disciplines een vertegenwoordiger op directieniveau, en daarmee ook een eigen gezicht. De herkenbaarheid en relatieve autonomie van de onderscheiden disciplines en ketenverbanden daarbinnen, wegen bij het vormgeven van de organisatie zwaarder dan de mogelijkheid van interdisciplinaire dwarsverbanden. Die laatste lenen zich beter voor organisatie binnen het bureau.

Op termijn moet worden nagegaan of amateurkunst direct kan worden ondergebracht bij de onderscheiden disciplines. Vooral nog wordt voorgesteld om amateurkunst een eigen positie binnen het Fonds te geven, van waaruit gewenste dwarsverbanden kunnen worden ontwikkeld (zie ook hoofdstuk 6).

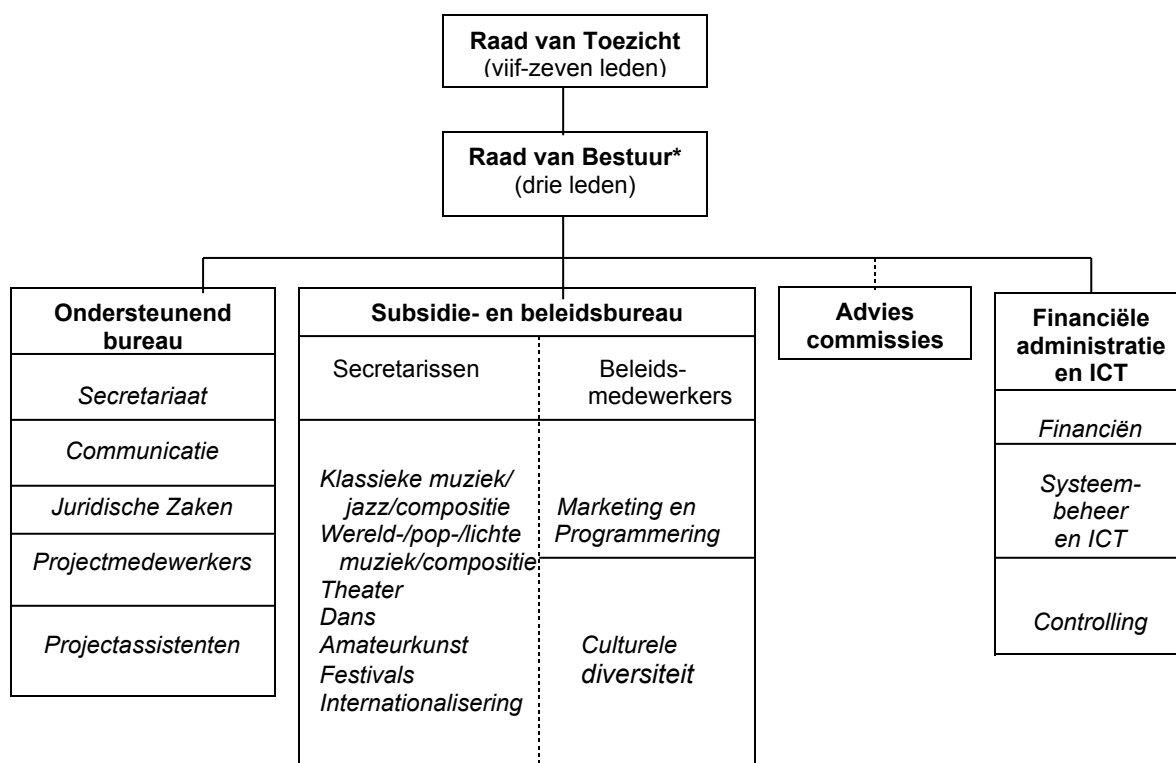
### **Componisten in het Fonds voor Muziek, Dans en Theater**

Het versterken van de band met de uitvoeringspraktijk is een van de hoofddoelen van een nieuwe organisatie waarin het componeren een plaats krijgt. De commissie meent dat dit doel gediend wordt door de componeerfuncties en budgetten geoormerkt te integreren in het muziekdomein van het nieuwe fonds.

Principieel wordt door deze functionele integratie de natuurlijke relatie tussen componisten, uitvoerders, podia en afnemers, ook financieel bevestigd. De voor deze 'ketenpartners' bestemde Fondsbudgetten worden indirect beter bereikbaar voor makers, waaronder componisten. Componisten zijn een essentiële schakel in de muziekketen. Echter, vanwege het specifieke karakter van hun scheppende arbeid die fundamenteel afwijkt van aard en cyclus van de andere podiumkunstdisciplines, adviseert de commissie de speciale functie van componisten en het daaraan gerelateerde budget te borgen binnen het Fonds voor Muziek, Dans en Theater.

## 4.2 Bestuursvorm en organisatiestructuur

De commissie stelt voor te kiezen voor een *governance* model waarbij effectief bestuur wordt neergelegd bij een Raad van Bestuur en effectief toezicht bij een Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur kan optimale slagvaardigheid en transparantie organiseren. Via de Raad van Toezicht wordt de controle op de uitvoering van de door de Minister bekrachtigde doelstelling en het vierjaarlijkse beleidskader doelmatig georganiseerd. In de leiding van het Fonds hebben de disciplines muziek, dans en theater bestuurlijk gezag. Onder de Raad van Bestuur ressorteren gespecialiseerde secretarissen en beleidsmedewerkers. Secretarissen functioneren als helder aanspreekpunt voor de respectieve disciplines en werkterreinen amateurkunst, internationalisering en festivals, met bijbehorende regelingen. Beleidsmedewerkers verankeren bijzondere aandacht voor de thema's marketing/programmering en culturele diversiteit door de hele organisatie heen. Met deze fundamentele uitgangspunten ziet de commissie de volgende organisatiestructuur als de meest effectieve:



### \* Taakverdeling Raad van Bestuur

Voorzitter: Financiën, ICT, Personeel en Organisatie

Lid 1: Muziek

Lid 2: Dans/Theater

De overige portefeuilles Festivals, Marketing en programmering, Culturele diversiteit, Amateurkunst en Internationalisering worden verdeeld over de drie leden van de Raad van Bestuur.

### Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur, bestaande uit een voorzitter en twee leden, vormt het bestuur en de 'collegiale' directie van het fonds. Besluiten van de Raad van Bestuur worden geacht te zijn genomen door het hele college en worden zo ook naar buiten gebracht en verdedigd. De leden van de Raad van Bestuur zijn als portefeuillehouder de eerstverantwoordelijke voor de aandachtsgebieden die aan hen zijn toegewezen. De verdeling van de portefeuilles ligt vast voor de portefeuilles Financiën, ICT, Organisatie en Personeel (voorzitter Raad van Bestuur), Muziek (lid 1 Raad van Bestuur) en Dans en Theater (lid 2 Raad van Bestuur). De andere portefeuilles (Amateurkunst, Internationalisering, Festivals, Programmering/marketing en Culturele diversiteit) worden over de leden van de Raad van Bestuur verdeeld waarbij competenties en affiniteit van de leden mede bepalend zijn.

Leden van de Raad van Bestuur zijn gezaghebbende functionarissen die in staat zijn zowel intern met overzicht leiding te geven aan een team van deskundigen, als het Fonds met gezag te vertegenwoordigen in het culturele, maatschappelijke en politieke veld. Bovendien is op directieniveau een grote disciplinedeskundigheid noodzakelijk.

Het betreft functionarissen met een benoemingstermijn van vier jaar, met de mogelijkheid van herbenoeming. Met het oog op continuïteit worden in de beginsituatie verschillende benoemingstermijnen voor de leden van de Raad van Bestuur gehanteerd: de eerste benoemingstermijn van de voorzitter behelst zes jaar, tegen vier jaar voor de andere twee leden. De leden van het Raad van Bestuur worden in overleg met de bewindspersoon door de Raad van Toezicht benoemd.

De Raad van Bestuur stelt een meerjarenvoorstel op, op basis van de beleidskaders die door de Minister zijn vastgesteld en eigen waarnemingen. Dat wordt voorgelegd aan de bewindspersoon en – na overeenstemming – in een uitvoeringsovereenkomst vastgelegd, waarna implementatie volgt.

### **Raad van Toezicht**

De belangrijkste bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn:

- benoeming, beoordeling en ontslag van de leden van de Raad van Bestuur
- voordragen van leden van de Raad van Toezicht
- toezicht houden op het integrale beleid van het bestuur
- het ondersteunen van het bestuur als adviseur en klankbord
- het goedkeuren van strategische beslissingen van de Raad van Bestuur (grote financiële transacties, faillissementen en aankoop van onroerend goed)
- het goedkeuren van begroting, jaarrekening en meerjarenbeleidsplan
- bewaken van de bestuurlijke kwaliteit.

De bewindspersoon benoemt de Raad van Toezicht. In de periode van transitie wordt gedacht aan zeven leden, waarvan drie afkomstig van de besturen van de huidige drie fondsen. Op termijn wordt een Raad van Toezicht van vijf leden geadviseerd. Het profiel van leden van de Raad van Toezicht wordt gebaseerd op criteria voor *Cultural Governance*.

### **Secretarissen**

Zes (of zeven) hooggekwalificeerde en deskundige secretarissen verhouden zich één op één met de betreffende portefeuilles van de leden van de Raad van Bestuur:

- secretaris theater
- secretaris dans
- secretaris klassieke muziek & jazz, inclusief compositie
- secretaris wereldmuziek, pop & lichte muziek, inclusief compositie
- secretaris amateurkunst
- secretaris festivals & internationalisering (eventueel te verdelen over twee secretarissen).

De secretarissen zijn binnen hun domein het aanspreekpunt voor aanvragers en verantwoordelijk voor de afhandeling van aanvragen in het kader van regelingen. Ze houden zich binnen hun domein bezig met de volledige keten van scheppen, productie, programmering en publieksopbouw.

Afhankelijk van de breedte van de domeinen, de omvang van het budget, aantal regelingen en aantal subsidieaanvragen worden de secretarissen ondersteund door projectmedewerkers en projectassistenten. In ieder geval zal onder verantwoordelijkheid van de beide secretarissen Muziek, een projectmedewerker Componeren zich exclusief bezighouden met compositieaanvragen. Dit vanwege het eigen karakter van deze aanvragen en de daarvoor benodigde deskundigheid van het bureau.



**Beleidsmedewerkers Marketing & programmering, en Culturele diversiteit**

Twee specifieke terreinen vragen in het nieuwe Fonds om een betere, structurele waarborg door de hele organisatie heen: enerzijds marketing & programmering, en anderzijds culturele diversiteit (zie voor een toelichting hoofdstuk 6). De secretarissen worden op deze terreinen intensief gevoed, geprikkeld en in contact gehouden met het veld door beleidsmedewerkers. Die brengen ontwikkelingen in kaart en begeleiden de secretarissen in het ondersteunen en stimuleren van belangwekkende mogelijkheden op het betreffende gebied. De twee beleidsterreinen maken deel uit van de portefeuilles van de Raad van Bestuur.

**Ondersteunend bureau, Financiële Administratie & ICT**

De commissie heeft een voorstel gedaan ten aanzien van de taken van het Ondersteunend Bureau en Financiële Administratie/ ICT. In dit voorstel omvat het Ondersteunend bureau de taken Secretariaat, Communicatie, Juridische zaken en de formele leiding over projectmedewerkers en projectassistenten. Financiën, Systeembeheer, ICT en Controlling zijn gebundeld in Financiële Administratie & ICT. De commissie bepleit echter de ruimte om in de uitwerking, als de omvang van het Fonds en daaruit voortvloeiende *span of control* duidelijk zijn, de voorgestelde indeling tegen het licht te houden.

**Adviescommissies**

In het kader van de regelingen adviseren adviescommissies de Raad van Bestuur die vervolgens besluit. Adviescommissies worden wisselend samengesteld uit een brede pool van disciplinedeskundigen en deskundigen op het gebied van afname en publieksopbouw. Per commissie is er een goede balans tussen specialisten en generalisten. In commissies wordt voorzien in voldoende specialistische deskundigheid in de gebieden die in de betreffende regelingen en aanvragen aan de orde zijn. Daarbij is te denken aan bijvoorbeeld culturele diversiteit en specifieke genres. De voorzitters komen uit de commissie zelf. De betreffende portefeuillehouder uit de Raad van Bestuur is in beginsel aanwezig bij zo veel mogelijk commissievergaderingen.

Tenslotte worden Juridische Zaken en Financiën waar nodig betrokken bij de totstandkoming van adviezen. Nadrukkelijk bestaat voor de secretaris bij de voorbereiding van een advies ook de mogelijkheid gebruik te maken van externe deskundigen. Voor de behandeling van bezwaarschriften wordt een bezwaarcommissie samengesteld, waarin naast externe leden één lid van de Raad van Bestuur zitting heeft. Wanneer de Raad van Bestuur af wil wijken van het bindende advies van de bezwaarcommissie, is toestemming van de Raad van Toezicht vereist.

**Hiërarchie & overleg**

Het Fonds functioneert op basis van twee vormen van aansturing: hiërarchisch en functioneel.

Secretarissen en beleidsmedewerkers Programmering & Marketing en Culturele diversiteit vormen samen het Subsidie- en Beleidsbureau. Secretarissen en beleidsmedewerkers werken daarbinnen nauw samen.

Secretarissen, beleidsmedewerkers, hoofden van het Ondersteunend Bureau en van Financiële Administratie & ICT worden functioneel en hiërarchisch aangestuurd de portefeuillehouders.

Projectmedewerkers en projectassistenten worden functioneel aangestuurd door de secretarissen en hiërarchisch door het hoofd Ondersteunend Bureau. Die laatste bepaalt hoeveel ondersteuning de secretarissen nodig hebben, de secretarissen bepalen de aard van de werkzaamheden van projectmedewerkers en projectassistenten.

De adviescommissies ressorteren onder de betreffende portefeuillehouder van de Raad van Bestuur.

Binnen de organisatie zijn twee overlegvormen cruciaal:

- periodiek overleg van de portefeuillehouders van de Raad van Bestuur, secretarissen en beleidsmedewerkers ten behoeve van interdisciplinaire en andere dwarsverbanden
- managementoverleg van het Ondersteunend Bureau, Financiële Administratie & ICT en de betreffende portefeuillehouder in de Raad van Bestuur.

## 5. Instrumenten & advisering

### 5.1 Regelingen

Het overgrote deel van het Fondsbudget wordt besteed via regelingen. In het kader van de regelingen kan financiering worden aangevraagd voor **beurzen, composities en projecten** (ad hoc of meerjarig, zoals ook bij de huidige fondsen) en **instellingen** (variërend van één tot vier jaar).

Instellingen die overkomen uit de huidige Cultuurnota worden bij honorering van hun aanvraag bij het Fonds de eerste periode voor vier jaar gesubsidieerd, tenzij ze zelf een kortere termijn prefereren. Regeling, budgetten en monitoring worden door het Fonds overgenomen. Vanaf 2013 kan een grotere dynamiek in subsidietermijnen ontstaan, wanneer aanvragers in gesprek met het Fonds tot de subsidievorm komen, die het beste past bij hun artistieke uitgangspunten en bedrijfsvoering.

Instellingen die behoren tot de basisinfrastructuur kunnen voor hun reguliere taken geen subsidies aanvragen bij het Fonds. Het voorgestelde stelsel werkt alleen adequaat als de Minister de instellingen in de basisinfrastructuur financieel in staat stelt hun reguliere taken naar behoren te vervullen.

De huidige regelingen en budgetten van de drie betrokken fondsen dienen als uitgangspunt. Met het oog op draagvlak, het belang om inhoud te geven aan de disciplineketens, en om een soepele overgang naar de nieuwe situatie te bevorderen, adviseert de commissie om bij aanvang van het nieuwe Fonds de bestaande regelingen van de drie fondsen waar mogelijk over te nemen en waar nodig te wijzigen. Disciplinebreed blijven er vijf aanvraaggebieden:

- a. scheppen (componisten, choreografen en toneelschrijvers/makers)
- b. produceren en uitvoeren (ensembles, gezelschappen, productiekernen en festivals)
- c. programmeren (podia en festivals)
- d. marketing en publieksofbouw (podia, festivals en producenten)
- e. persoonsgebonden onderzoek & ontwikkeling (individuele kunstenaars).

De commissie adviseert om de Raad van Bestuur opdracht te geven voor de periode 2009-2012 het pakket aan regelingen te heroverwegen en waar nodig aan te passen. Leidende uitgangspunten daarbij zijn met name het 'gebruiksgemak' van de regelingen, de effectiviteit ervan als beleidsinstrument, de gewenste sterkere verbinding in de disciplineketens, de mogelijkheid voor premiëring, de toegankelijkheid ervan voor nieuwe, bijvoorbeeld interdisciplinaire en andere grensoverschrijdende artistieke ontwikkelingen. Ook de onderlinge afstemming van de regelingen is een belangrijk aandachtspunt. Daarbij is enerzijds meer gelijkstelling denkbaar, en anderzijds meer differentiatie per discipline als daarvoor op basis van de specifieke aard van een discipline goede gronden bestaan. De commissie adviseert daarnaast aan de Minister om de Raad voor Cultuur advies te vragen over de mogelijkheden en consequenties van het stellen van eisen ten aanzien van honorering en secundaire arbeidsvoorwaarden in de sector.

De volgende majeure wijzigingen in het geheel van de regelingen worden direct bij de start van het Fonds ingevoerd:

1. Meerjarige exploitatiesubsidies:  
Er wordt een nieuwe regeling voor meerjarige exploitatiesubsidies toegevoegd. Hierbij vindt ondersteuning plaats op basis van behaalde resultaten in het verleden en daaraan gekoppelde verwachtingen voor de toekomst. Het Fonds voor Muziek, Dans en Theater neemt hier de huidige werkwijze van Raad voor Cultuur en Ministerie over. Voor het Fonds betekent dit een minder directe bemoeienis (dan nu bij projectaanvragen het geval is) met bedrijfsvoering van instellingen en een grotere flexibiliteit voor aanvragers om hun plannen tussentijds bij te stellen. Dit leidt naar verwachting tot een meer substantiële dialoog tussen aanvrager en Fonds.

## 2. Getrapte aanpak:

Via de regelingen wordt een sterkere verbinding tussen de verschillende schakels in de disciplineketens gestimuleerd: scheppen, maken, programmeren en publieksopbouw. Daarbij wordt gepleit voor een getrapte, gedifferentieerde aanpak, omdat niet voor ieder type aanvraag een verbinding met een andere schakel relevant en haalbaar is. Op alle hiervoor genoemde aanvraaggebieden afzonderlijk (a t/m e) zijn aanvragen mogelijk. Verbindingen worden echter gestimuleerd:

Bij exploitatiesubsidies is de norm het indienen van een plan voor afname en publieksopbouw, in samenwerking tussen podia en maker. Daarbij strekt het tot aanbeveling wanneer makers ervoor kiezen om een relatie aan te gaan met een vaste residentie en/of specifiek circuit van podia.

Voor andere aanvragen geldt dat samenwerking en (vroegtijdige) afspraken met andere partijen in de keten voor premiëring in aanmerking komen. 'Nieuwe allianties aangaan leidt tot meerwaarde', zoals ook Holvast in zijn advies schrijft.

## 5.2 Vrij besteedbaar budget

Het tweede subsidie-instrument, het vrij besteedbaar budget, is een substantieel ontwikkelingsbudget ten dienste van de drie kunstdisciplines, dat via de Raad van Bestuur, los van de regelingen besteed kan worden om actief in te springen op gesignaleerde ontwikkelingen, kansen, knelpunten en leemtes. Ook is denkbaar dat een aanbestedingsprocedure wordt gevolgd om gewenste ontwikkelingen vorm te geven.

Het vrij besteedbare budget wordt beheerd door de Raad van Bestuur. Binnen de Raad van Bestuur worden op basis van het door de Minister vastgestelde beleidskader, de sectoranalyses van de Raad voor Cultuur en eigen bevindingen, ontwikkelingsprojecten gedefinieerd en budgetten vastgesteld. De Raad van Bestuur heeft binnen dat kader de ruimte om eigen prioriteiten te stellen. Een breedte aan thema's komt in aanmerking. Te denken is bijvoorbeeld aan interdisciplinaire projecten, versterking van aanbod en afname in bepaalde regio's, aanbod/afname-circuits met gespecialiseerde podia en makers, culturele diversiteit, onderzoek en ontwikkeling in specifieke artistieke genres. Een project wordt ondergebracht bij een van de leden van de Raad van Bestuur. Gekozen kan worden om voor het uitvoeren van een project een (externe) intendant aan te trekken. De intendant wordt in zijn werkzaamheden ondersteund door Fondsmedewerkers en legt bij afronding van het project verantwoording af aan de Raad van Bestuur. Dit leidt tot een 'eerlijke onrechtvaardigheid': deze specialisten kunnen, uiteraard gemotiveerd, vanuit andere inhoudelijke wegingen een project ondersteunen dan in de subsidieregelingen mogelijk is. Aanvragen voor het vrij besteedbaar budget kunnen alleen worden ingediend op uitnodiging van het Fonds en komen dus altijd in coproductie tot stand.

De beschikbaarheid van vrij besteedbaar budget is een voorwaarde om het Fonds te kunnen laten functioneren in het veld zoals de commissie voor ogen staat. Dat wil zeggen: met een sterkere verbinding tussen artistieke autonomie en de maatschappelijke werking daarvan, en in relatie met het podiumkunstenlandschap in plaats van louter reagerend op individuele aanvragen. De commissie adviseert te streven naar een vrije ruimte van 10 % van het totale subsidiebudget. De intendanten kunnen daarnaast een rol spelen in het genereren van externe *matching funds* voor hun specifieke opdrachten, en daarmee de reikwijdte van hun projecten vergroten.

Het vrij besteedbare budget staat los van de incidentele externe programmasubsidies, zoals genoemd in *Verschil Maken*, die onder directe ministeriële verantwoordelijkheid beschikbaar kunnen worden gesteld. De commissie adviseert het nieuwe Fonds om zich in te zetten om budgetten in dit kader te verwerven, en daarmee de ontwikkeling van de podiumkunsten te bevorderen. Dat kan bijvoorbeeld door een programma uit te voeren dat gericht is op cultuur en economie, of cultuureducatie.

### 5.3 Kwaliteit van beoordeling

De commissie bepleit om in de advisering over aanvragen (binnen de regelingen) een **zware taak toe te delen aan gespecialiseerde medewerkers**. Geïnspireerd door de werkwijze van enkele andere publieke en private fondsen, stelt ze voor om advisering bij het nieuwe Fonds te laten geschieden op basis van **pre-adviezen** die door een secretaris worden opgesteld. De pre-adviezen zijn integraal: ze betreffen zowel de productionele als artistieke kwaliteit, en geven inzicht in de positionering van een aanvraag binnen het veld en binnen het beleid van het Fonds. De adviescommissies houden de pre-adviezen op alle aspecten van de aanvraag tegen het licht en brengen op basis hiervan een definitief advies uit.

Door deze werkwijze waarborgt het Fonds continuïteit en consistentie in advisering. De verantwoordelijkheid voor deze twee aspecten ligt immers niet meer alleen bij wisselend samengestelde commissies, maar bij de vaste medewerkers van het Fonds. De noodzaak daartoe is des te groter nu de toenemende variëteit in aanvragen noopt tot meer flexibele adviescommissies, die worden samengesteld uit een grotere *pool* van deskundigen. De deskundigheid en kennis van secretarissen en projectmedewerkers, die dagelijks met de materie bezig zijn, wordt zo optimaal benut. Het tempo van de procedure kan hoog liggen, omdat commissies *to-the-point* kunnen adviseren. Bovendien sluit de werkwijze met pre-adviezen aan bij de wens om meer 'beleidsrijk' te subsidiëren, omdat de relatie met het beleid en totale kunstenlandschap in het vizier blijft. Uit gesprekken met het veld blijkt dat voor een dergelijke zware rol van het bureau veel draagvlak bestaat, onder de volgende **voorwaarden**:

- Grote deskundigheid en gezag bij de secretarissen. De kwaliteit van de secretarissen en de projectmedewerkers is cruciaal voor de effectiviteit van deze nieuwe werkwijze. Daarmee moet zowel bij werving en selectie, als bij scholing van bestaande medewerkers en bij de honorering rekening worden gehouden.
- Per discipline beschikbaarheid van voldoende genre-specialistische kennis, niet alleen in adviescommissies maar ook op het bureau, in de vorm van projectmedewerkers. Daarnaast kan bij de advisering waar nodig met externe expertise worden gewerkt.
- Erkenning dat behandeling van projectsubsidies en instellingssubsidies verschillende deskundigheid vragen en dat beide deskundigheden aanwezig zijn op het bureau. De commissie is van mening dat die deskundigheden gewaarborgd worden door de relatief 'zware' omgeving van portefeuillehouders in de Raad van Bestuur en hooggekwalificeerde secretarissen.
- Borging van het intersubjectieve kwaliteitsoordeel en de deskundigheid van adviseurs.
- Ruimte voor mengvormen, en om per regeling en/of discipline differentiatie aan te brengen in de wijze van advisering, in de verhouding daarbij tussen bureau en commissie, en de reikwijdte van het pre-advies.

In het verlengde van het laatste punt kan het volgende nog worden opgemerkt: in de praktijk van het FST blijkt dat een gezamenlijke beoordeling van partituren door commissieleden de kwaliteit van adviezen ten goede komt. Meer dan in de andere sectoren hechten componisten bovendien aan een meervoudig collegiaal oordeel. De commissie stelt voor dat te handhaven. Het FST werkt nu met een dubbele advisering voor iedere aanvraag. Daardoor is het draagvlak voor beslissingen - ook als ze afwijzend zijn - binnen de beroepsgroep groot. De commissie erkent dat belang, maar denkt dat dit belang ook goed gediend is, als met één deskundige adviescommissie wordt gewerkt, die dan mogelijk uit een groter aantal adviseurs bestaat. Ook het advies *Naar een Fonds voor de Muziek* noemt dat als optie. Met behoud van de rol van de adviescommissie inzake het (kwaliteits)oordeel over aanvragen, acht de commissie een grotere rol van de secretarissen Muziek en de projectmedewerker Componeren mogelijk. De voorbereidende bijdrage van de secretarissen/projectmedewerker kan in volume en kwaliteit toenemen als het gaat om administratieve volledigheid, geschiedenis van de aanvrager, type aanvraag, prestaties inzake eerdere toekenningen etcetera.

Bij alle beoordelingen, in alle disciplines, moet niet de structuur van de organisatie leidend zijn, maar de vraag: wie hebben we nodig om dit goed te beoordelen?

#### 5.4 Meer transparantie & minder bureaucratie

De commissie stelt een pakket van maatregelen voor om de transparantie van besluiten te bevorderen en bureaucratische neveneffecten terug te dringen:

- Versimpeling van formulieren. Aanvragers moeten duidelijkheid hebben over de subsidiemogelijkheden die het Fonds biedt, maar het is de verantwoordelijkheid van het Fonds de juiste aanvraag aan de juiste regeling en medewerkers te koppelen.
- Dossiervorming per aanvrager (en niet alleen per aanvraag), zodat reguliere instellingsgegevens niet bij iedere aanvraag opnieuw hoeven worden opgestuurd.
- Differentiatie in eisen die aan plannen en verantwoording worden gesteld: bij kleinere aanvragen minder rompslomp.
- Meer vertrouwen en minder controle.
- Stroomlijning van de communicatie tussen bureau en aanvragers, door deskundige aanspreekpunten voor de verschillende disciplines.
- Aanvragen kunnen digitaal worden ingediend. Als dit voor de aanvrager niet mogelijk is, wordt de aanvraag losbladig *in enkelvoud* ingediend per post (vermenigvuldiging ten behoeve van de advisering geschiedt op het bureau).

Via de digitale aanvraagprocedure kunnen aanvragen beter worden begeleid. Naast duidelijker informatie en aanwijzingen voor het invullen van de formulieren, is te denken aan een mechanisme waarbij aanvragen niet kunnen worden verstuurd als ze niet compleet zijn ingevuld. De commissie adviseert daarnaast om in de komende jaren te onderzoeken of het invoeren van een *customer service* systeem, waarbij het hele aanvraagtraject digitaal te volgen is, voordelen biedt en haalbaar is.

De commissie wijst er overigens op dat de Wet Algemeen Bestuursrecht ongewenste juridisering met zich mee zal blijven brengen en dat er altijd een spanningsveld blijft bestaan tussen transparantie en bureaucratie. Maximale transparantie noodzaakt immers tot gedetailleerde schriftelijke vastlegging. Daarnaast blijft verantwoording noodzakelijk. Het betreft immers publieke middelen die de belastingbetalers samen hebben opgebracht.

#### 5.5 Verantwoording en verbindingen

De commissie meent dat het Fonds voor Muziek, Dans en Theater goed voeling moet houden met:

- de sectorinstituten: het Theaterinstituut Nederland, het (te vormen) Muziekinstituut en het te vormen sectorinstituut voor de Amateurkunst;
- de branche-organisaties.

Daarnaast stelt de commissie voor dat het Fonds verantwoording aflegt met:

- periodieke Fondsdagen waarin ontmoeting en gesprek plaats vindt met overheden, partners en aanvragers, en inzicht gegeven wordt in de beleidsoverwegingen en discussies binnen en over het Fonds;
- externe kwaliteitstoetsing (visitatie, auditing etcetera).

## 6. Dwarsverbanden & bijzondere aandachtsgebieden

### 6.1 Interdisciplinaire dwarsverbanden

Interdisciplinaire verbanden worden op het niveau van zowel bureau als commissies gestructureerd. Daarbij kan worden voortgebouwd op werkvormen die nu al in de verschillende fondsen worden gehanteerd.

- De commissie stelt een vast tweewekelijks overleg voor van alle secretarissen, de Raad van Bestuur en de beleidsmedewerkers.
- Daarnaast worden uit de *pool* van adviseurs waar nodig interdisciplinaire commissies samengesteld.

### 6.2 Ketenverbindingen: van scheppen en maken tot en met programmering en publiek

Sterkere verbindingen tot stand brengen tussen de schakels in de disciplineketens is één van de centrale opdrachten van het nieuwe Fonds voor Muziek, Dans en Theater. Het betreft zowel de verbinding tussen scheppen en de uitvoeringspraktijk, als de verbinding van productie met afname en publieksopbouw. Die verbindingen worden op verschillende niveaus in de organisatie verankerd:

- Een getrapte, gedifferentieerde aanpak in subsidievoorwaarden ten aanzien van uitvoering, programmering en publieksbereik (zoals beschreven in het vorige hoofdstuk) stimuleert via de regelingen een nauwere relatie tussen de verschillende schakels.
- Ook het vrij besteedbaar budget biedt mogelijkheden om hieraan impulsen te geven.
- Binnen de commissies is deskundigheid met betrekking tot alle schakels van de keten aanwezig.
- De beleidsmedewerker(s) Marketing & Programmering in het Subsidie- en Beleidsbureau zorgt (zorgen) voor structurele informatievoorziening en stimulans door de hele organisatie heen. Het beleidsbureau kan ook zorg dragen voor training, expert meetings etcetera om de capaciteiten van het bureau op dit gebied *up to date* te houden. Binnen deze functie is tevens ruimte voor toekomstige beleidsontwikkeling op het gebied van cultuureducatie als instrument voor publieksopbouw. Op dit moment voert de Mondriaan Stichting een regeling cultuureducatie voor alle kunstdisciplines uit. De commissie adviseert de nieuwe Raad van Bestuur van het Fonds voor Muziek, Dans en Theater in haar eerste beleidsperiode te onderzoeken of het wenselijk is om binnen het Fonds zelf ruimte te maken voor stimulering van – bepaalde vormen van - cultuureducatie.

### 6.3 Amateurkunst

De amateurkunst neemt binnen het podiumkunstenlandschap een bijzondere plaats in. De ondersteuning van amateurkunst vanuit een landelijk fonds heeft verschillende functies:

- het mogelijk maken van amateurkunst die een landelijke impact heeft, hetzij door publieks- of deelnemersbereik, hetzij door artistieke voorbeeldwerking, experimentele of vernieuwende kracht waarvan elders in het land mogelijk te profiteren is;
- bijdragen aan publieksopbouw voor professionele podiumkunsten;
- bijdragen aan ontwikkeling ‘van onderaf’ van talent voor podiumkunsten;
- bijdragen aan samenwerkingsverbanden tussen amateur- en professionele kunsten, die de ontwikkeling van de podiumkunsten en het maatschappelijk functioneren daarvan versterken.

Het amateurkunstleven verandert: verenigingsstructuren maken plaats voor andere settings, met name ook onder jongeren en beoefenaars uit andere culturele groepen. Aanvragen komen van een steeds breder palet aan initiatiefnemers en kunstvormen. Bovendien tarten aanvragen vaker de grenzen van amateur- en professionele kunst, zoals bij aanvragen van professionals en amateurs samen, voor *community arts*, voor talent op weg naar professionalisering, etcetera. Ze zijn alle relevant voor een levendig kunstklimaat, maar verlangen eigen beoordelingsdeskundigheid.

De commissie adviseert om de komende jaren te onderzoeken of bepaalde typen aanvragen gediend zijn met een behandeling binnen de professionele 'kolom'. Maar bij de inrichting van het nieuwe Fonds moet op dit moment voorop staan dat aan de eigen aard, productionele kenmerken en kwaliteitscriteria van de amateurkunst in al zijn verschijningsvormen recht wordt gedaan. De commissie pleit daarom in eerste instantie voor handhaving van een eigen regeling met een secretaris Amateurkunst, die zich regelmatig verstaat met de disciplinecollega's. Waar nodig kunnen net als nu uit de *pool* van deskundigen adviescommissies 'semi-professioneel' worden geformeerd. Daarnaast geeft de commissie ter overweging om binnen het Fonds alleen de amateur-*podium*kunsten te ondersteunen. Ze adviseert het Fonds in de komende beleidsperiode te onderzoeken of de andere disciplines amateurkunst (beeldende kunst, literatuur) bij collega-fondsen kunnen worden ondergebracht.

De commissie heeft zich afgevraagd of de verantwoordelijkheid voor de bovenbeschreven functies van de landelijke aandacht voor amateurkunst in handen van de provincies kon worden gelegd. De schaal van de provincies is naar de mening van de commissies echter niet geëgend voor deze specifieke functies die moeten worden vervuld.

#### 6.4 Regio's en steden

Het is van groot belang om de relatie van het nieuwe Fonds met de verschillende overheden helder vorm te geven. Niet alleen met het oog op de overheveling van middelen van de Raad naar het nieuwe Fonds en gelijkwaardigheid in subsidiëring; maar ook omdat lokale en provinciale overheden samen verantwoordelijk zijn voor circa tweederde van de overheidsfinanciering ten behoeve van kunst en cultuur. Het beleid van deze overheden is daarmee van invloed op de effecten van het Fondsbeleid. Naar de mening van de commissie is een dialoog tussen het Fonds en de steden en provincies dan ook fundamenteel. Voor de effectiviteit van deze dialoog is een kader noodzakelijk.

De commissie stelt zich voor dat het Fonds heldere beleidskaders krijgt van zijn opdrachtgever, de Rijksoverheid. Deze beleidskaders zouden moeten worden ontwikkeld op basis van de sectoranalyses van de Raad voor Cultuur, zoals eerder beschreven. Juist ook waar het in de sectoranalyses gaat over regionale spreiding, witte vlekken en bijzondere kansen ter plekke, en het voorzieningenniveau in lokaal, regionaal, landelijk en internationaal perspectief, gaat de commissie ervan uit dat het Fonds en andere overheden door de Raad voor Cultuur bij de analyse worden betrokken. Ze neemt bovendien aan dat de Minister over de daaruit voortvloeiende beleidskaders vervolgens indringend overleg voert met de andere overheden alvorens het beleidskader definitief vast te stellen.

Uit het beleidskader vloeien opdrachten voort voor het Fonds – niet over wie en welke projecten er gesubsidieerd moet worden, maar wel wat in grotere lijnen ontwikkeld en tot stand moet worden gebracht. Te verwachten is dat dat veelal in de vorm van een coproductie tussen overheden en het Fonds vorm zal krijgen. *Matching* ligt dan in de rede. Daarover kan doelgericht overleg plaats vinden tussen het Fonds en de betreffende lokale en provinciale overheden. Pakketafspraken en vormen van aanbesteding kunnen dan als instrumenten worden ingezet. Daarbij houdt het Fonds haar eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot de wijze waarop aan door de bewindspersoon vastgestelde beleidskaders vorm wordt gegeven, en met betrekking tot de kwalitatieve beoordeling van aanvragen.

Het lijkt de commissie verstandig de procesgang jaarlijks met de VNG en het IPO te evalueren.

#### 6.5 Internationalisering

De internationale activiteit van Nederlandse podiumkunstenaars neemt toe, en is bij verschillende gezelschappen en ensembles zelfs een onmisbare pijler voor de bedrijfsvoering. Het aantal internationaal werkzame aanvragers bij het Fonds zal stijgen door de verschuiving van meerjarig gesubsidieerden uit de Cultuurnota. Producenten en podia geven bovendien aan behoefte te hebben aan meer beleidsvorming, visie en ondersteuning

op dit gebied. In de organisatiestructuur van het Fonds voor Muziek, Dans en Theater is daarom voorzien in een gespecialiseerde secretaris Internationalisering.

De commissie bepleit daarnaast om meer mogelijkheden te scheppen voor import van buitenlandse voorstellingen, concerten en makers. Het huidige internationale beleid en de budgetten zijn met name gericht op export van Nederlandse podiumkunst naar het buitenland. Alleen via het FPPM wordt op dit moment import mogelijk gemaakt. Uit onder meer het onderzoek van de commissie d'Ancona blijkt echter met name onder podia een prangende behoefte aan meer tweerichtingsverkeer. De Nederlandse podiumkunsten hebben het buitenland veel te bieden, maar kunnen meer dan nu ook profiteren van andere artistieke ontwikkelingen en kwaliteit die in het buitenland floreren.

## 6.6 Culturele diversiteit, *urban arts* en talentontwikkeling

Culturele diversiteit is een artistieke en maatschappelijke realiteit, die zich ondanks enkele decennia beleid nog onvoldoende weerspiegelt in de overheidsgesubsidieerde podiumkunsten. Met stimulering via voornamelijk aanvullende criteria is tot nu toe te weinig resultaat bereikt. Daarbij spelen specifieke patronen in uitvoeringspraktijk, opleiding en artistieke waarden een rol, die ertoe leiden dat aanvragen gemakkelijk tussen wal en schip vallen. Ook de relatief korte geschiedenis ervan in Nederland is van invloed. De makers kunnen niet of nauwelijks leunen op uitgekristalliseerde tradities en de bestaande infrastructuur van opleidingen, werkplaatsen/productiehuizen en gezelschappen. Ze zijn in hun artistieke zoektochten meer op zichzelf aangewezen, en groeien veelal op via 'alternatieve' wegen van talentontwikkeling. Het is een diffuus veld, met kunstvormen die uiteenlopen van Indiase klassieke dans en Latin-jazzmuziek tot een Koerdische *Antigone* of hiphop-opera. Daarbij horen evenzoveel verschillende publieksgroepen. Ook zijn producerende, ontwikkelende en educatieve taken bij tal van initiatieven met elkaar verweven. Subsiënten zijn in deze gelaagde praktijk slechts beperkt thuis. Daardoor gaan kansen verloren voor enerzijds een nieuw, breder en jonger publieksbereik, en anderzijds energieke kunstvormen die de tijdgeest van een mondiale en multiculturele samenleving reflecteren.

Het verdient aanbeveling diversiteit binnen het nieuwe Fonds als een intrinsiek deel van alle beleidsterreinen en taken te benaderen:

- De beleidsmedewerker(s) Culturele diversiteit van het Subsidie- en Beleidsbureau voorziet (voorzien) secretarissen en portefeuillehouders van deskundigheid en zorgt voor aansluiting van het subsidie-instrumentarium bij nieuwe ontwikkelingen. De beleidsmedewerker stimuleert en begeleidt het bureau, kan scholing organiseren, en adviseren over de samenstelling van adviescommissies.
- In de *pool* van adviseurs wordt een brede cultureel diverse deskundigheid op het gebied van muziek, theater, dans en publieksbereik gewaarborgd, inclusief expertise in het gelaagde veld van 'alternatieve' talentontwikkeling.
- Ook het vrij besteedbaar budget biedt uitgelezen kansen voor een stimulans van cultureel divers aanbod en publieksbereik (zie bijvoorbeeld het Marokko-programma van het FAPK).
- Er is zorgvuldige afstemming nodig met de Raad voor Cultuur. Mogelijk blijven bepaalde initiatieven in de basisinfrastructuur (onder andere bij jeugd/jongeren). Veel cultureel diverse en *urban* initiatieven maken echter geen deel uit van de Cultuurnota, en zijn niet altijd simpelweg als groep of maker te definiëren. Initiatieven die nu wel in de Cultuurnota zijn opgenomen, hebben daar relatief kleine budgetten en zijn voor een groot deel van hun werk afhankelijk van projectsubsidies. Voor 'alternatieve' talentontwikkeling is op dit moment bovendien bij de fondsen noch de Raad een heldere plaats ingeruimd.



## 7. Transitie

De commissie is een groot voorstander van een duidelijke **markering in de transitie** van de bestaande drie fondsen - Fonds voor de Scheppende Toonkunst, Fonds voor Podiumprogrammering & Marketing en Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten - naar het Fonds voor Muziek, Dans en Theater. Zij pleit daarom voor het oprichten van een nieuw fonds en het opheffen van de drie bestaande fondsen. Het heeft de commissie echter aan de tijd ontbroken om te onderzoeken op welke wijze (procedureel, financieel en qua tijdsplanning) het nieuwe Fonds effectief en met de minste inspanningen tot stand kan worden gebracht.

Omdat naar verwachting een deel van de werkzaamheden die nu worden uitgevoerd bij de Raad voor Cultuur en de Directie Kunsten van het Ministerie van OC&W ondergebracht worden bij het nieuwe Fonds, adviseert de commissie beide partijen in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij de personele invulling van de nieuwe organisatie. Dit om een optimale **personele bezetting** te realiseren, en daarbij uitgaande van het wettelijke recht op overgang dat personeel heeft wanneer het werk overgaat van de ene naar de andere rechtspersoon.

Slechts indien:

- de definitieve besluitvorming over de voorgestelde herstructurering en het noodzakelijke transitiebudget door de Minister en de fondsbesturen nog in 2006 plaats vindt;
- de fondsbesturen zorgen dat er per 1 maart 2007 een uitgewerkt en goedgekeurd plan van aanpak is voor het tot stand brengen van het nieuwe Fonds;
- en in maart 2007 duidelijk wordt welke instellingen c.q. welke functies tot de basisinfrastructuur behoren,

is het naar de mening van de commissie mogelijk dat het nieuwe Fonds **per 1 januari 2008 operationeel** is en vanaf de start zijn werk goed kan doen.

De commissie stelt dat een verantwoorde en succesvolle transitie naar het nieuwe Fonds alleen kan slagen wanneer aan een aantal **financiële randvoorwaarden** wordt voldaan.

Deze randvoorwaarden zijn:

- De huidige subsidiebudgetten voor de bestaande regelingen dienen bij de start van het Fonds te worden gehandhaafd.
- In verband met overheveling van instellingen naar het nieuwe Fonds zullen het budget dat de betreffende instellingen op dit moment ontvangen en de kosten voor de daarbij horende *overhead* aan de subsidie van het Fonds moeten worden toegevoegd.
- Enkele voorstellen van de commissie betreffende de inrichting van het nieuwe Fonds zullen kostenverhogend werken. Dit betreft hogere inschaling van een aantal functionarissen, waaronder de secretarissen, dan nu gebruikelijk is en uitbreiding van de formatie in verband met de nieuwe functies (bijvoorbeeld beleidsmedewerker Culturele diversiteit).

Ook zullen de kosten van de adviescommissies stijgen vanwege de zwaardere rol in verband met de vierjarige exploitatiesubsidies. Tevens zullen op het terrein van ICT hogere eisen aan het Fonds worden gesteld, die zullen leiden tot hogere structurele lasten.

Daarnaast meent de commissie dat een vermeerdering van het vrij besteedbare budget naar 10% van het totale subsidiebudget noodzakelijk is om de doelstellingen van het nieuwe Fonds te realiseren en dat de Minister dus de bereidheid zou moeten uitspreken deze vermeerdering in te brengen in de besprekingen over de rijksbegroting 2009.

Naast hogere structurele lasten, waarvan de precieze omvang nu nog niet door de commissie kan worden vastgesteld, zijn er de **transitiekosten** voor de dekking waarvan een eenmalig bedrag beschikbaar moet komen. De commissie schat de transitiekosten op circa een miljoen euro. De transitiekostenbegroting bestaat uit de volgende posten:

- € 170.000 ICT: vervanging van de huidige projectadministraties ten behoeve van de uitvoeringsprocessen en verbetering van beleidsrelevante informatieprocessen.
- € 80.000 Communicatie: noodzaak tot grootschalige externe communicatie ten aanzien van de nieuwe opdracht, visie en regelingen.
- € 50.000 Financieel: verbetering en aansluiting van financiële en administratieve processen voor met name de registratie en afhandeling van meerjarige verplichtingen.
- € 200.000 Juridische ondersteuning: externe ondersteuning bij het uitwerken van statuten en regelingen (AWB) en assistentie bij een verwachte toename van bezwaar- en beroepszaken, tijdens de overgang van de aanvragers naar het nieuwe Fonds.
- € 500.000 Organisatie: externe adviezen en assistentie in het transitietraject op het gebied van de adviesstructuur en organisatieontwikkeling, wervingkosten voor personeel en kosten op het gebied van arbeidszaken. Bij deze begroting wordt er van uitgegaan dat er geen sprake zal zijn van gedwongen ontslagen bij de fondsen.

Onder het motto **meten is weten** stelt de commissie voor om financiële middelen ter beschikking te stellen om direct na de start van het nieuwe Fonds de effectiviteit te meten van de initiatieven en de regelingen die worden ontwikkeld of ondersteund, en die betrekking hebben op de speerpunten in het beleid zoals: de relatie tussen scheppen en maken en tussen maken en afname/publieksopbouw; culturele diversiteit; amateurkunst; betrokkenheid bij regionale en lokale projecten.

**Samenvattend adviseert de commissie:**

- in te stemmen met het tijdpad
- een duidelijke markering aan te brengen in de transitie van de drie fondsen, waarbij langs welke weg dan ook een volledig nieuwe organisatie ontstaat
- de Raad voor Cultuur en Directie Kunsten van het Ministerie van OC&W zo vroeg mogelijk te betrekken bij de personele invulling van de nieuwe organisatie
- huidige budgetten - voor bestaande regelingen van de drie fondsen en voor de over te hevelen instellingen vanuit de Cultuurnota inclusief *overhead* - te handhaven
- daarnaast te voorzien in – nog nader uit te werken - hogere structurele lasten die met de inrichting van het nieuwe Fonds in het voorliggende voorstel gemoeid zijn
- het vrij besteedbare budget middels extra budget te vermeerderen naar 10 % van het totale subsidiebudget
- eenmalig ca. € 1 miljoen ter beschikking te stellen voor dekking van transitiekosten.

## Tot besluit

Het nieuwe Fonds voor Muziek, Dans en Theater is een sterk huis voor de podiumkunsten, evenwaardig aan de toekomstige basisinfrastructuur. De drie afzonderlijke disciplines zijn de solide pijlers voor een organisatie die erop is ingericht om scheppen, productie, programmering en publieksopbouw van deze kunsten in onderlinge samenhang te ondersteunen en stimuleren. De deuren staan open voor de rijk geschakeerde, veelvormige artistieke werkelijkheid van hier en nu. Professionele en amateurkunstenaars, gezelschappen, groepen, podia en festivals vinden er een deskundige, benaderbare, betrouwbare en rechtvaardige partner voor de verwezenlijking van hun kortlopende en meerjarige plannen. Scherpe keuzes zijn inherent aan openheid voor een brede artistieke praktijk. Het Fonds maakt die binnen heldere kaders die tot stand komen in dialoog met de Raad voor Cultuur, het veld en de verschillende overheden. Artistieke kwaliteit tekent zich daarbij af in relatie tot andere kunstvormen – binnen en buiten de landsgrenzen -, het publiek en de samenleving. De werkwijze van het nieuwe Fonds respecteert de artistieke autonomie, en bevordert tegelijkertijd dat podiumkunsten(-aars) zich ontwikkelen, op een podium staan, gezien en gehoord worden door een groot en gevarieerd publiek.

De commissie heeft haar opdracht opgevat als een zoektocht naar een organisatiestructuur die daarvoor optimale mogelijkheden biedt. Ze heeft gekozen voor een extraverte, daadkrachtige, goed geëquipeerde organisatiestructuur. Discipline-deskundigheid, betrokkenheid bij de omgeving van het Fonds, en kennis over alle schakels van scheppen tot afname zijn hoog in de organisatie verankerd. De organisatie heeft door de disciplinepijlers een evenwichtige en logische indeling, die het Fonds voor aanvragers gemakkelijk toegankelijk maakt. Het honoreren en uitlokken van mooie, interessante aanvragen staat voorop. Het Fonds zorgt er zelf, achter de voordeur, voor dat die hun weg vinden in het juiste traject en bij de juiste medewerkers, en dat interdisciplinaire verbanden vorm krijgen. Het vergroten van verticale samenhang in de keten van aanbod en afname is één van de kerntaken van het Fonds. Die krijgt gestalte via zowel de regelingen als de praktische inrichting en werkwijze van de organisatie.

De commissie heeft in de haar beschikbare tijd veel aandacht besteed aan gedachtewisseling met de toekomstige gebruikers van het Fonds. Waardevolle aanbevelingen voor de nieuwe structuur die daaruit voortkwamen zijn in het advies verwerkt. Bovendien is de voorgenomen structuur in verschillende stadia van het proces aan hen getoetst. Uit die gesprekken is bij de commissie het vertrouwen ontstaan dat het nieuwe Fonds voor Muziek, Dans en Theater met de nu voorgestelde organisatiestructuur en randvoorwaarden op draagvlak kan rekenen in het veld.

Met het advies *Naar een fonds voor muziek, dans en theater* aan de drie besturen van de betrokken fondsen en de Minister voor Cultuur heeft de commissie de overtuiging een voorstel voor herstructurering van de podiumkunstenfondsen te hebben gedaan dat de nieuwe ontwikkelingen binnen de podiumkunsten krachtig ondersteunt en stimuleert, en vertrouwenwekkend is naar het veld.

De commissie wil op deze plaats alle gesprekspartners hartelijk danken voor hun inbreng. Zonder deze inbreng was het niet mogelijk geweest in twee maanden tijd tot dit advies te komen. In het bijzonder wil de commissie de medewerkers en de besturen van de drie fondsen danken voor de constructieve bijdragen en het vertrouwen dat zij in de commissie Alons hebben gesteld. De commissie heeft dankzij hun professionele attitude in grote mate van onafhankelijkheid haar werk kunnen doen.

## Gesprekspartners

Pierre Ballings (Paradiso)  
 Martin Berendse (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap)  
 Hans Onno van den Berg (Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties)  
 Arno Brok (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)  
 Pieter Bots (Raad voor Cultuur)  
 Cornelis de Bondt (Unie van Componisten)  
 Dorine Cremers (Generale Oost)  
 Anouk van Dijk (choreograaf)  
 Martin van Ginkel (Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing)  
 Cees de Graaff (Raad voor Cultuur)  
 Eveline de Graaff (Interprovinciaal Overleg)  
 Willem Hering (Asko/Schönberg Ensemble)  
 Annelies van der Horst (Interprovinciaal Overleg)  
 Bert Holvast (Federatie van Kunstenaarsverenigingen)  
 Jo Houben (Kunstenaars & Co)  
 Ger Jager (Danswerkplaats Amsterdam)  
 Guus Janssen (componist)  
 Lydia Jongemans (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)  
 Renee Jonker (Société Gavignières)  
 Lucien Kembel (Cosmic theater / Made in da Shade)  
 Anne-Marie Kremer (Zaken in Podiumkunsten)  
 Henriette Kropman (Fonds voor de Scheppende Toonkunst)  
 Sophie Lambo (Connie Janssen Danst)  
 George Lawson (Stichting Internationale Culturele Activiteiten)  
 Frans Lommerse (De Toneelschuur)  
 Gitta Luiten (Mondriaan Stichting)  
 Sandra de Munk (Raad voor Cultuur)  
 Marten Oosthoek (Dood Paard)  
 Gabriel Oostvogel (Raad voor Cultuur)  
 Martijn Padding (Unie van Componisten)  
 Henk Scholten (Stadsschouwburg Utrecht / Raad voor Cultuur)  
 Frits Selie (Vereniging Nederlandse Muziek Ensembles)  
 Ton Simons (Dance Works Rotterdam)  
 Erik Snel (Aluin)  
 Leo Spreksel (Korzo)  
 Els Swaab (Raad voor Cultuur)  
 Jacques van Veen (Raad voor Cultuur)  
 Gerco de Vroeg (Emio Greco/PC)  
 Peter-Jan Wagemans (Unie van Componisten)  
 Kees Weeda (Raad voor Cultuur)  
 Oeds Westerhof (Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten)  
 Wernard Zilver (Nieuw West)

De commissie heeft kennis genomen van de schriftelijke inbreng van :  
 Hans Onno van den Berg (Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties)  
 Lineke Burghout & Hans Schamlé (DOD brancheorganisatie voor de dans)  
 Loek Dikker (Muziekinstituut MultiMedia)  
 Jaap Jong (Vereniging van Nederlandse Theatergezelschappen en –producenten)  
 Anne-Marie Kremer (Zaken in Podiumkunsten)  
 Marion Schiffers (Jongerentheater 020)  
 Frits Selie (Vereniging Nederlandse Muziek Ensembles)

## Biografieën commissie

**Carel Alons** (1950) raakte begin jaren zeventig tijdens zijn studie psychologie betrokken bij de podiumkunsten via het Leids Academisch Kunstcentrum (LAK theater). Van 1978 tot 1986 was hij adjunct-directeur van de Schouwburg Arnhem, van waaruit hij ook Theaterwerkplaats InDependance oprichtte. Hij was van 1986 tot 1998 werkzaam bij de Rotterdamse Schouwburg, waarvan de laatste tien jaar als directeur. Tot 2005 werkte hij bij de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten als voorzitter van het College van Bestuur (algemeen directeur) en bestuurder bij DasArts en het Maurits Binger Instituut. Nu is hij directeur/bestuurder van het Ro Theater in Rotterdam. Alons heeft de afgelopen dertig jaren bij verschillende gezelschappen, festivals en instellingen bestuursfuncties bekleed, waaronder recent Springdance Utrecht, Theater Instituut Nederland, Cinekid en het Zeeland Nazomer Festival. De afgelopen jaren was hij als voorzitter en/of adviseur actief in commissies van onder meer het Prins Bernhard Cultuurfonds, de Amsterdamse Kunstraad, Nuffic en de Raad voor Cultuur, waarvan hij ook Kroonlid was.

**Hans van Maanen** (1946) is hoogleraar Kunst en Maatschappij aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij studeerde Nederlands en Theaterwetenschap in Utrecht en werkte o.m. bij het Groot Limburgs Toneel (Maastricht) en Toneelgroep Theater (Arnhem). In 1982 promoveerde hij aan de Universiteit van Antwerpen op een proefschrift over toeschouwersdramaturgie. Behalve een groot aantal artikelen over kunstbeleid publiceerde hij *Het Nederlandse Toneelbestel van 1945 tot 1995* (1997), *Theatre Worlds in Motion. Structures, Politics and Developments in the Countries of Western Europe* (1998, samen met Steve Wilmer) en *Theatrical Events. Borders, Dynamics and Frames* (2004). Als onderzoeker werkte Van Maanen voor zowel kunstinstituten als rijks-, provinciale en gemeentelijke overheden. Hij is co-voorzitter van STEP (*Project on European Theatre Systems*) dat de relaties onderzoekt tussen de organisatie van kunstwerelden, artistieke productie en de maatschappelijke betekenis daarvan in verschillende Europese cultuurgebieden. Hij was voorzitter van de commissie Theater van het FAPK, en is daar nu vice-voorzitter van het bestuur.

**Stan Paardekooper** (1955) begon zijn werkzame leven, na een studie Rechten aan de Universiteit van Amsterdam, in de verzekeringsbranche. Vanwege zijn actieve muziekbelangstelling en -beoefening (piano, zang, Muzieklyceum Amsterdam) verlegde hij zijn managementactiviteit naar directiefuncties bij achtereenvolgens het Nederlands Philharmonisch Orkest, het Noordhollands Philharmonisch Orkest en het Brabants Orkest. Paardekooper is voorzitter van het Fonds voor de Scheppende Toonkunst, ook is hij voorzitter van de Société Gavignie  s, een private stichting die muzikeducatieve activiteiten bevordert.

**Nico van der Spek** (1948) begon zijn loopbaan als opbouwwerker in Eindhoven. Na daarna een tiental jaren als consultant en directeur te hebben gewerkt bij de Steunfunctie voor Sociaal Cultureel werk en Samenlevingsopbouw in Brabant werd hij wethouder in Eindhoven. In ruim 14 jaar beheerde hij vele portefeuilles, waaronder kunst en cultuur. Ook was hij 8 jaar loco-burgemeester. Na zijn wethouderschap werkt hij als zelfstandig adviseur, coach en procesbegeleider. Zo was hij projectleider van de eerste fase van de interdepartementale Operatie Jong in het jeugdbeleid, gaf hij leiding aan de Task Force Internationaal Onderwijs Eindhoven, en begeleidt hij regelmatig meerdaagse bijeenkomsten van bestuursorganen in het openbaar bestuur. Naast het voorzitterschap van het ROC Da Vinci en van de financiële commissie van het Waarborgfonds Kinderopvang is hij nog steeds actief in de culturele sector. Zo is hij sinds de oprichting bestuurslid van het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing. Daarnaast is hij voorzitter van het Platform Professionele Theatermakers Dordrecht en lid van de adviesraad van Kunst en Bedrijf in Amsterdam.

**Laurien Saraber** (1969) is onafhankelijk onderzoeker, publicist en adviseur. Ze studeerde Culturele Studies en Commerciële Economie. Haar werkterreinen zijn beleid, praktijk en culturele diversiteit van de podiumkunsten. Subsidiënten, vakopleidingen, podia, theatergroepen en beleidsinstellingen zijn haar opdrachtgevers, bijvoorbeeld het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, Cosmic theater, jongerentheater 020, Coalitie van Vlakke Vloer Theaters Amsterdam. Ze publiceerde in uitgaven van onder meer de Boekmanstichting, Theater Instituut Nederland, Kunstgebouw, De Nieuw Amsterdam. In 2006 was ze lid en secretaris van de commissie d'Ancona die in het rapport *Uit!* adviseerde over versterking van de betekenis van de rijksgesubsidieerde podiumkunsten. Saraber is daarnaast actief als cultureel bestuurder, als adviseur en commissievoorzitter van het Amsterdams Fonds voor de Kunst, en voorstellingsbezoeker dans voor de Raad voor Cultuur.

**Sophie Elkhuisen** (1978) studeerde Kunst en Kunstbeleid aan de Rijksuniversiteit Groningen. Tijdens haar studie liep ze stage bij de Raad voor Cultuur en was ze werkzaam als student-assistent. Ze studeerde zomer 2006 af op een onderzoek naar de betekenis en de werking van de begrippen autonomie en functionaliteit binnen het kunstbeleid in Nederland.

## **Colofon**

Commissie:

Carel Alons (voorzitter)

Hans van Maanen

Stan Paardekooper

Nico van der Spek

Laurien Saraber (secretaris)

Onderzoeksassistent:

Sophie Elkhuisen

Productionele ondersteuning:

Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing

In opdracht van:

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mevrouw M.J.H. van der Hoeven  
& de besturen van

het Fonds voor de Scheppende Toonkunst

het Fonds voor Podiumprogrammering en Marketing

het Fonds voor Amateurkunst en Podiumkunsten

*Utrecht, november 2006*