

Bijleveld Utrecht

Publikatie van de Dr. E. Boekmanstichting nummer 6

Besturen van kunst



68-023

conferentie 1968 gewijd aan de bestuursvorm

ten, toneel-, opera- en balletgezelschappen

*Dit is het verslag van de conferentie 15/16 november 1968,
georganiseerd door de Dr. E. Boekmanstichting,
kunstsociologisch studiecetrum, Keizersgracht 609, Amsterdam*

publikatie no. 6

DR. E. BOEKMANSTICHTING

besturen van kunst

*verslag van de conferentie gewijd aan
de bestuursvorm van instellingen op het gebied van
de uitvoerende kunsten*

BIJLEVELD . UTRECHT

© 1968 ERVEN J. BIJLEVELD, UTRECHT

niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/ of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

OMSLAGONTWERP H. P. DOEBELE

inhoud

W. ZWEERS, inleiding	7
P. BEUGELS, referaat	10
MR. M. VROLIJK, stellingen	15
P. BEUGELS, de kunst van het besturen (verslag van een aantal gesprekken)	17
discussieverslagen	61
omtrent de stichting; enige juridische notities	80
W. ZWEERS, enkele feitelijke gegevens over stichtingen en hun besturen (verslag van een enquête)	82
lijst van deelnemers	97

inleiding

De Boekmanstichting heeft op haar vijfde conferentie het vraagstuk aan de orde gesteld van de bestuursvorm van kunstinstituten, met name van orkesten, opera-, ballet- en toneelgezelschappen. De volgende overwegingen hebben tot deze keuze van onderwerp geleid.

Het gaat bij genoemde instellingen om stichtingen welke door de overheid worden gesubsidieerd. De stichtingsbesturen zijn tegenover de subsidiërende overheid verantwoordelijk voor het beleid der instelling. De vraag is wel gesteld, hoever in de praktijk deze verantwoordelijkheid van het bestuur strekt, niet alleen in zakelijk maar vooral ook in artistiek opzicht. Immers, men is het er algemeen over eens dat deze beide aspecten doorgaans moeilijk te scheiden zijn. De verhouding tussen bestuur en directie – welke laatste de feitelijke verantwoording voor de dagelijkse gang van zaken heeft – kan daarom aanleiding geven tot moeilijkheden.

Het gaat echter niet alleen om de relatie tussen bestuur en directie: ook de positie van de geëngageerden roept bij velen vragen op. De laatste jaren wordt de wens naar meer medezeggenschap steeds duidelijker en het ligt voor de hand dat daarbij ook de bestuursvorm der betrokken instellingen als zodanig in de beschouwing wordt betrokken.

De bestuursvorm van kunstinstituten staat dus ter discussie en vooral de huidige stichtingsvorm heeft het de laatste tijd moeten ontgelden, dit niet in de laatste plaats omdat enkele concrete conflictsituaties in de openbaarheid kwamen. Men heeft alternatieven voorgesteld: er is gepleit voor directe overheidsverantwoordelijkheid, men heeft gedacht aan een coöperatieve opzet, een centraal beheersinstituut is overwogen, enzovoorts.

De bedoeling van deze conferentie was dat er gediscussieerd zou worden over de voor- en nadelen van deze mogelijke bestuursvormen, én uiteraard over de stichtingsvorm. Uiteindelijk zou er dan een keuze moeten worden gedaan: welke bestuursvorm acht men het meest wenselijk? Om aan dit gesprek enigszins richting te geven, werden de volgende discussiepunten opgesteld en vooraf aan de deelnemers toegezonden.

[1] *In hoeverre zijn de volgende aspecten van het kunstbedrijf bepalend voor de keuze der bestuursvorm:*

- (a) doelstelling: – vanuit het gezichtspunt van de producent, – vanuit het gezichtspunt v. d. consument, – vanuit het gezichtspunt v. d. bemiddelaar
- (b) doelmatige bedrijfsvoering
- (c) positie van de medewerkenden binnen de organisatie
- (d) mogelijkheden tot democratische controle en verantwoording
- (e) andere aspecten

Welke bestuursvormen komen in principe in aanmerking:

[2] *Stichtingsvorm*

(a) Is, met behoud van de huidige taak der besturen, d.w.z. de zakelijke en artistieke verantwoordelijkheid, door wijzigingen t.a.v. meer secundaire punten (bijv. de zittingsduur der bestuursleden e.d.) een bevredigend functioneren mogelijk.

(b) Is de huidige taak der besturen in de praktijk realiseerbaar en is het mogelijk om onderscheid te maken tussen zakelijke en artistieke verantwoordelijkheid.

(c) Verdient het aanbeveling om het accent van de bestuurstaak te verleggen van de artistieke en/of zakelijke verantwoordelijkheid naar stimulering van het maatschappelijk functioneren der organisatie.

[3] *Overheidsverantwoordelijkheid*

(a) Hoe staat men tegenover directe hetzij artistieke, hetzij zakelijke verantwoordelijkheid van de directie aan de overheid, hetzij op gemeentelijk, hetzij op rijksniveau.

(b) Is het gewenst dat de vertegenwoordigende lichamen, hetzij gemeenteraad hetzij parlement, zich met artistieke zaken bezighouden, m.a.w. dat kunst wordt geïntegreerd in het politieke bedrijf.

[4] *Coöperatieve opzet*

(a) In hoeverre is medezeggenschap der geëngageerden op de volgende terreinen wenselijk, c.q. mogelijk: –zaken hun sociale positie binnen de organisatie betreffende, – zakelijk beleid, – artistiek beleid en in hoeverre kan dit d.m.v. een andere dan een coöperatieve opzet worden geëffectueerd.

(b) Is (algehele) bestuurs- d.w.z. beslissingsbevoegdheid der geëngageerden op genoemde terreinen wenselijk, c.q. mogelijk.

[5] *Centraal beheersinstituut*

Hoe staat men tegenover een centraal beheersinstituut dat de financiële

en administratieve zaken behartigt, evt. ook de planning der produktie, met daarnaast produktiegroepen ad hoc die het artistieke product leveren.

[6] *Andere vormen of combinaties van voorgaande vormen.*

[7] *Aan welke der alternatieven geeft men, mede i.v.m. de beantwoording van vraag I, uiteindelijk de voorkeur.*

Teneinde zich op de conferentie verder te kunnen voorbereiden, ontvingen de deelnemers het verslag van een aantal gesprekken, welke P. Beugels, kunstredacteur van de Volkskrant, in opdracht van de Boekmanstichting voerde met een kleine twintig directeuren, bestuursleden en overheidsvertegenwoordigers. Deze gesprekken waren vnl. bedoeld om een inzicht te krijgen in de ervaringen, die men met de stichtingsvorm had opgedaan, de oorzaken van eventueel gerezen moeilijkheden en de denkbeelden welke de deelnemers het verslag van een aantal gesprekken, welke P. Beugels, men had over de meest wenselijke bestuursvorm. – Tenslotte ontving men ter informatie nog een korte uiteenzetting over de juridische achtergrond van de stichtingsvorm: het is van belang om te weten wat wel en wat niet mogelijk is binnen het kader van de wet op de stichtingsbesturen. Beide conferentiestukken zijn in dit verslag opgenomen.

Op de conferentie zelf werd op vrijdagmiddag 15 november achtereenvolgens het woord gevoerd door P. Beugels, J. Kassies en mr. M. Vrolijk. Aldus voorbereid ging men 's avonds in vier groepen discussiëren. Zaterdagmorgen werd hiervan verslag uitgebracht, waarna met een plenaire discussie onder leiding van dr. K. H. Roessingh de conferentie werd besloten. Tijdens deze laatste discussie kwam de wenselijkheid naar voren om te beschikken over informatie inzake een aantal feitelijke aspecten van de bestuursvorm bij de betrokken instellingen, zoals omvang der besturen, zittingsduur, samenstelling, vertegenwoordiging van diverse groeperingen, etc. Derhalve is na afloop der conferentie besloten om hiernaar een beknopte schriftelijke enquête in te stellen. De voornaamste resultaten van deze enquête zijn aan het conferentieverslag toegevoegd.

Verder bevat het verslag de tekst van het referaat van P. Beugels, de stellingen waarop het referaat van mr. M. Vrolijk was gebaseerd, de discussieverslagen en een lijst van deelnemers. Het referaat van J. Kassies kon in verband met tijdgebrek helaas niet meer worden opgenomen.

referaat

In dit land waar het leven goed is, ken ik geen groter behagen dan het onbehagen met de cultuur – en met wat niet? En daarom zijn wij hier, boodschappers van de cultuur die wij ons voelen. Om het behagen en het onbehagen. Uit haatliefd. Iedereen wil te hoop lopen tegen het onding van de kunststichting, maar niemand kan er helemaal zonder, en niet iedereen heeft prompt iets beters bij de hand. Het is als met de democratie, waarvan Churchill moet hebben gezegd: democratie is de slechtste staatsvorm, op alle andere na. Ik ben deze halfslachtige houding – strijdbaar aan de ene, fatalistisch aan de andere kant – vrij veel tegengekomen op mijn jongste omzwervingen door het nogal enge doolhof der cultuur: men wil wat, men wil niets. Ik heb in doodlopende straatjes vertoefd, ik ben op dwaalwegen geweest en op grillige zijpaden, ik ben tegen muren van voorzichtigheid opgelopen, en ik heb verkeerd rond kuilen van eenvoudige angst voor het hachje. Tenslotte had ik het gevoel in een wespennest te zijn beland, waar ik nog wel ongeschonden vandaan ben gekomen, maar nu vind ik hier de wespen stekensgereed tegenover me. Het moet maar.

Er is sprake van democratie: democratie in de cultuur, democratisering van de kunst, prachtige slagwoorden voor een cultuurbeleid dat van de top naar de voet van de pyramide wil afdalen, een onduidelijke bezigheid, die zeker zin heeft maar nog bitter weinig effect. Ik heb de indruk dat er eerst democratie in de kunst zelf moet heersen, eer zij werkelijk democratisch hanteerbaar wordt. En deze democratie ontbreekt pijnlijk. Men kan van de stichtingsvorm genoeg goeds zeggen, maar het is niet staande te houden dat zij een democratische structuur is, integendeel. Zij houdt een hiërarchie overeind, die op zijn minst niet meer bij de tijd is, of zoals een van mijn gesprekspartners zei: ze haalt per definitie de regenten binnen. En wat is in een democratie erger dan een regent? Daar is veel mee gezegd, maar lang niet alles. De stichting, vooral deszelve bestuurderen staat voor ouderwets, achterhaald, irreëel, amorf, remmend, machteloos, paternalistisch, frustrerend, geforceerd, feodaal, betuttelend. Men verwijt de regenten gebrek

aan deskundigheid, gebrek aan inzicht, gebrek aan kwaliteit, gebrek aan tijd, gebrek aan zuivere verantwoordelijkheid. Men vreest een continu-beleid met de conserverende gevolgen van dien, men vreest de burgermansmoraal, men vreest de klikjesgeest, men vreest de vergrijzing en de verkalking, men vreest het hobbyïsme van vrijetijdsbesteders. Men schuwt de artistieke inmenging, ook als ze in een zakelijk jasje wordt gestoken. Men schuwt de lange vergaderingen over niets, men schuwt de interne heibels en men mijdt de uitwendige conflicten, men ontloopt het eeuwige spanningsveld tussen bestuur en directie, tussen artistieke en zakelijke leiding. Men verschuilt zich achter elkaars brede ruggen, en men kijkt deemoedig naar boven in plaats van onschuldig naar beneden. Een bestuur staat dichter bij de overheid, want daar komen de goeie centen vandaan, dan bij de directie, te zwijgen over de geëngageerden. Een bestuur is tegenstander in plaats van medestander. Een bestuur heet de buffer tussen overheid en kunst, het niemandsland, maar iedereen mag er naar believen grasduinen. Een bestuur heet ook schakel tussen kunstbedrijf en publiek, vertegenwoordiging van het zogeheten particulier initiatief, alleen: het initiatief is niet zo erg particulier. Het publiek is toch al bijna nergens in de kunst, althans het publiek dat wij zoeken is in geen velden of wegen te bekennen, laat staan dat het zich in een bestuur bevindt. Als een bestuur iets heeft te representeren dan doet het dat zichzelf of hooguit zijn naaste omgeving, het zit er uit naam van zichzelf de overheid en de kunst te dienen, het benoemt en ontslaat, behalve zichzelf, het roept ter verantwoording, behalve zichzelf. En als het alles heeft gedaan of niet gedaan, wat men wil, dan coöpteert het bestuur, om daarmee de kleine kring weer snel te sluiten.

Dit alles is op mij af gekomen toen ik mij in het wespennest bevond, een overrompelende, soms irritante ervaring, die al mijn bange vermoedens heeft overtroffen. Ik koester niet de illusie iets nieuws ontdekt te hebben, maar ik dacht wel dat ik een heleboel narigheid opnieuw had aangetroffen, die nu maar eens niet als gezellige prikkellektuur voor verloren uurtjes moest worden geconsumeerd. Daar is de toestand te ernstig voor. De stichtingen waar wij het nu over hebben: orkesten, toneelgezelschappen, opera's en balletgroepen, zijn rokende vulkanen die elk ogenblik kunnen uitbarsten – sommige hebben het trouwens al gedaan. Alle artistieke beweging die op en vooral achter de podia op gang komt, gaat nergens over zolang ze zich moet dwingen in het keurslijf van een verroest bestel. Juist daar moet de revolutie, of wat er voor door moet gaan, op worden losgelaten. Anders krijgen we nieuwe wijn in oude zakken, hetgeen funest is voor de zakken,

het meest nog voor de wijn. Kijk naar Berend Boudewijn die zijn nieuwe wijn niet kwijt kon in de oude zakken van de wonderlijke twee-eenheid Nieuwe Komedie/Arena, gewoon omdat ze elkaar niet verdroegen. Hij heeft voor de eer bedankt. Proef de nu wel wrange wijn van Piet Heuweke-meijer bij het Concertgebouw Orkest, die al de gootsteen afgang eer zijn boeket in de buurt van de oude zakken was geroken. Ach, en neem uit de laatste twee jaar Karl Guttman bij Ensemble, Franz-Paul Decker bij het Rotterdams Philharmonisch Orkest, Jef Baarts bij de Zuid-Nederlandse Opera, Jan van der Waart bij het Zuid-Hollands Orkest. Hun koppen zijn gesneld, om telkens andere redenen, zij hebben niets met elkaar te maken. Maar met alle verhalen over persoonlijk dit en artistiek dat, die ik best voor waar aanneem, kan mij niemand wijs maken dat zij niets uitstaande hadden met de wurggreep van de stichting – het tegendeel is althans nog door niemand aangetoond.

Versta mij niet verkeerd, ik kies geen partij. Daarvoor heb ik te weinig feiten op tafel weten te krijgen, want het werk der stichtingen omgeeft zich nu eenmaal met een rookgordijn van geheimzinnigheid. En om die opheldering was het de Boekmanstichting en mij, trouwens niet begonnen. Maar bij alles wat bekend is en wat mij alsnog is gebleken, bij alles wat ik heb ervaren aan onderhuidse spanningen, valt niet te ontkennen dat er iets mis is met het beheer van het kunstbedrijf.

De bijtende vraag is nu: waar ligt het aan? Aan het systeem of aan de mensen die het systeem bemannen? Aan beide, volgens mij. Aan het bestuur of aan de directie? Ook aan beide, maar het meest toch aan het bestuur, aan de vorm van het bestuur en aan het besturen zelf. Dat is mij steeds weer duidelijk geworden. De overstelpende hoeveelheid feiten die mij daarover heeft bereikt, en waarvan ik aan het begin een vluchtige weergave heb gegeven, stijven mij in die mening. Waarmee ik niets te na wil zeggen van de bestuurders, de goede en de slechte niet, want zij doen hun opperste best – wat kunnen zij meer doen? Zij leveren goede en slechte besturen op, van de slechte horen we, van de goede niet. Maar waarom zijn zij goed? Een van mijn informanten zei het heel treffend: 'Als een bestuur het goed zou doen zouden we continu in de moeilijkheden zitten. Het huidige systeem functioneert dus goed omdat het niet functioneert'.

Wie is de stichter van al het onstichtende kwaad? Jazeker, de overheid, de gever van alle heil en onheil. De overheid steekt jaarlijks tientallen miljoenen in het kunstbedrijf, in muziek, toneel, opera, ballet, daar gaat bijna alles aan op – terecht of niet, dit is een vraag apart. Dat is het heil. Het on-

heil is dat diezelfde overheid zich verre houdt van de verantwoordelijkheid die ze heeft. Zij wil die wel, en neemt ze ook, als het te doen is om het berekenen en afrekenen van subsidies. Maar vervolgens wordt zij zo passief als een overheid maar kan zijn. Het spook van de artistieke verantwoordelijkheid doemt op en dan is de overheid nergens. Toch kan ze die niet langer ontlopen. De overheid moet zich eindelijk eens gaan afvragen of ze niet onderduikt voor een gevaar dat wel eens denkbeeldig zou kunnen zijn, het is althans te makkelijk om te vluchten voor een gevaar dat nooit als zodanig aan de orde is geweest. Een overheid die zichzelf respecteert en haar democratische taak serieus neemt, een overheid die iets vóór heeft met een cultuurbeleid – en dat heeft de onze toch – dient ook de volle verantwoordelijkheid te dragen voor haar daden. Het doet op zijn minst onbeholpen aan om zich als overheid te verschuilen achter anonieme stichtingsbesturen die niemand openlijk op het matje kan roepen, de overheid maakt zichzelf en de stichtingsbesturen verdacht. Het is een vlucht voor werkelijke verantwoordelijkheid, en dat lijkt mij, als er zoveel miljoenen gemeenschapsgeld mee gemoeid zijn plus het culturele rendement ervan, een vrij ondemocratische houding. Ik bepleit een verhoogde verantwoordelijkheid van de overheid. Men moet mij niet meer aankomen met een negentiende-eeuwer als Thorbecke, die toen wel kon vinden dat de regering geen oordeelaar is van de kunst, maar die nu niet meer in alle opzichten geldig kan heten. Ik vind wel dat de overheid zich moet onthouden van artistieke inmenging, want zoiets zou het faillissement van de kunst zijn, maar dat betekent allerm minst dat de overheid geen verantwoordelijkheid in zijn geheel moet nemen – dat doet zij nu toch ook al, bijvoorbeeld met het stellen van subsidievoorwaarden, maar zij houdt zich voor het overige op een ongewenst grote afstand. Als ik de overheid op democratische wijze, dat wil zeggen in parlement en gemeenteraad, wil toetsen aan haar kunstbeleid, dan levert dat meestal een schemerige toestand op die de kunst in de ogen van de belastingbetaler nog onaannemelijker maakt dan ze al is. Ik ben er dus vóór dat de overheid in haar beleid herkenbaar en controleerbaar aanwezig is. De vraag is hoe dat het optimaalst kan.

De keus blijft gaan tussen de stichting en het overheidsbedrijf of de overheidsdienst. Aan de stichting kan flink gesleuteld worden. Men kan er een overheidsstichting van maken, dat wil zeggen dat de overheid het bestuur benoemt en dan dus medeverantwoordelijk wordt, de overheid kan zelf in het bestuur gaan zitten, en dan niet als toehoorder, zoals nu hier en daar gebeurt. Men kan van een bestuur een raad van advies of een raad van be-

heer maken, men kan bewindvoerders aanstellen en een intendant, men kan een zetel inruimen voor de geëngageerden, men kan de zittingsduur van de bestuurders bekorten, men kan een jaarvergadering en een jaarverslag voorschrijven, men kan de verhouding tussen overheid en bestuur, tussen bestuur en directie, tussen directeuren onderling, tussen directie en geëngageerden, nauwkeurig gaan regelen. Het blijven incidentele ingrepen, een revisie die wellicht om de zoveel jaar toch herhaald zal moeten worden. Daarom zie ik met een wettelijke regeling van de subsidies als nieuw begin, het duurzaamste heil in het overheidsbedrijf, zoals dat is geprobeerd met de opera, een duidelijk staatsbedrijf, toch weer als stichting verpakt met een benoemd en deskundig bestuur, dat echter al bij voorbaat is gefrustreerd door de zware positie van de intendant. Zo'n bestuur zit in een onmogelijke verhouding, met alle partijen, het is eigenlijk een farce. Het blijft onbegrijpelijk dat het rijk na zijn rigoureuze ingreep in het operabedrijf toch met die dubbelhartige oplossing van de stichting als beheersvorm voor de draad is gekomen. De opera was en is een ideale gelegenheid om de zin en de waarde van het overheidsbedrijf in de kunst te beproeven. Een kans die men eenvoudig heeft laten liggen. Ik vrees het ergste voor de gevolgen, want het spant danig in de top van de operastichting. Er moeten daar maar eens knopen worden doorgesneden, en de overheid moet maar eens de moed opbrengen om de volle verantwoordelijkheid te aanvaarden van deze kostbaarste winkel in ons artistieke middenstandsbedrijf.

Ik heb mijn keus gemaakt – dat is het overheidsbedrijf, inclusief een vergaande inspraak van de kunstenaars, exclusief een artistieke inmenging. Ik heb meer vóór dan tégen het overheidsbedrijf gevonden. Maar dat zegt niet voldoende.

Ik zou wensen dat het spitwerk van deze conferentie, waarvoor ik dan wat kunstmest heb mogen aanslepen, zou worden gevolgd door een grondig bodemonderzoek door de overheid, een gewetensonderzoek wellicht. Ik vraag geen parlementaire enquête, zoals de radicaal Aarden dat heeft gedaan voor de economische macht van 'de 200 van Mertens'. Ik vraag wel dat het parlement en de politiek zich ook eens wat meer ophouden met de cultuur. Want als er sprake is van een parallel tussen de raden van commissarissen en de stichtingsbesturen, dan lijdt ook het kunstbedrijf aan 'de 200 van Mertens', de élite die de culturele macht heeft en hard op weg is een culturele onmacht te worden.

stellingen

(1) Het vraagstuk van de bestuursvorm is niet alleen aan de orde voor de zgn. 'kunstbedrijven'. In het gehele 'welzijnsbeleid' heeft men te maken met allerlei pretenties die zich als 'particulier initiatief' aandienen, als zodanig ook erkenning, dwz. subsidie verkrijgen maar daarmee ook publieke functies krijgen. Het functioneren van de besturen en van de instellingen roept een aantal vragen op, die o.m. te maken hebben met doelstelling, doeltreffendheid, representativiteit, verantwoordingsmogelijkheid, verhouding tussen het bestuurlijke en het professionele element. De democratisering van de samenleving vraagt ten deze om een aantal consequenties, die nog onvoldoende doordacht zijn.

(2) Als onderdeel van deze algemene problematiek heeft die van de bestuursvorm van het kunstbedrijf een eigen urgentie. De interviews van de heer Beugels tonen aan, dat een zeer grondig onderzoek gewenst is, waarbij formeel en praktisch functioneren dienen te worden vastgelegd.

(3) De stichtingsvorm betekende niet het introduceren van de regentenstructuur in het kunstbedrijf. Die was er nl. al. In een aantal gevallen heeft de stichtingsvorm deze structuur echter onvoldoende gecorrigeerd. Dat is onvoldoende reden om de voorkeur te geven aan het overheidsbedrijf, dat een groot aantal praktische bezwaren met zich brengt.

(4) Het grote voordeel van de 'particuliere' vorm is dat daarmee een spreiding van verantwoordelijkheden door de hele maatschappij kan worden verkregen. Maar de kunstbedrijven dienen dan ook gezien te worden als organen van de democratische gemeenschap.

(5) De verantwoordelijkheid voor de kunstbedrijven is een gezamenlijke van vertegenwoordigers van de burgerij in de ruimste zin en van de kunstenaars zelf. In de besturen dienen vertegenwoordigers van alle bevol-

kingsgroepen aanwezig te zijn. Clanvorming moet worden tegengegaan. Het gaat niet om erebaantjes die zo sociabel zijn. Beperkte zittingsduur verdient aanbeveling, evenals het vermijden van cumulaties. Er wordt nu vaak een beroep gedaan op een te kleine kring van goedwillenden. Gegadigden zouden zich na oproep moeten kunnen melden en op hun geschiktheid moeten worden beoordeeld.

(6) De gezamenlijke verantwoordelijkheid, genoemd onder 5, brengt mee, dat het artistieke element in het bestuur stemhebbend meespreekt en dat dit element niet alleen vertegenwoordigd wordt door de artistieke leider(s).

(7) Er dient een verantwoordingsplicht in de huidige bestuursvorm te worden ingebouwd. Te denken valt o.m. aan beredeneerde jaarverslagen en aan openbare vergaderingen waar vrije discussie mogelijk is. Dit is een aantrekkelijker vorm dan het introduceren van een inhoudelijk kunstbeleid als vast discussie-element in gemeenteraden, provinciale staten en staten-generaal. De belangrijkste taak voor het bestuur is m.i. het leggen van contact met het publiek.

(8) Meer dan in enige andere sector moet bij het besturen van een kunstbedrijf het uitgangspunt zijn, dat traditie snel tot verstarring kan leiden.

(9) Vertegenwoordigers van de overheden in besturen van kunstbedrijven kunnen nuttig zijn, doch dienen daarbij de positie van waarnemers te hebben.

(10) De medezeggenschap van de kunstenaars die tot een 'bepaald' bedrijf behoren wordt kennelijk met reserve bejegend. Dit lijkt mij onhoudbaar. Voor zover nodig zou reeds tijdens de opleiding van de kunstenaar aan het element van mede-verantwoordelijkheid dragen aandacht moeten worden geschonken.

de kunst van het besturen

een stichtende bezigheid voor liefhebbers

hoe en wat?

In gesprekken met bestuurders, directeuren, kunstenaars, politici en ambtenaren heb ik antwoord gezocht op twee vragen die klaarheid moesten brengen in het mistige probleem van de beheersvorm van kunstinstellingen: *hoe* is het en *wat* moet het worden? Daaromheen hebben zich diepgaande, langdurige, soms oeverloze, maar nooit langdradige gedachtenwisselingen ontsponnen, waarvan de bondige weerslag hierbij wordt aangeboden.

Het thema heeft negentien * variaties gekregen, het hadden er nog eens negentien kunnen zijn, of negentien andere, de indruk dat het niet lekker zit met de juridische structuur van ons overgevoelige kunstbedrijf zou in geen geval veranderd zijn. Toch meen ik meer dan een indruk van mijn ontmoetingen te hebben overgehouden. Er heeft zich het beeld gevormd dat het besturen en beheren van orkesten, toneelgroepen, opera's en balletten, de publieke bedrijven met de meeste pijn aan de stichtingsvorm, een kunst apart is, die doorgaans wordt beoefend door een klein groepje vrijetijdsbesteders. Op het eerste gezicht een stichtende bezigheid. Maar de werkelijkheid wil nog wel eens het tegendeel zijn.

De laatste jaren is er wat meer over naar buiten gerold met de hoofden van directeuren die moesten vallen, al of niet terecht, voor besturen die kennelijk met tijgerlijm op hun zetels plakken. De diepere oorzaken zijn zelden of nooit aan het licht gekomen. Ieder geval staat op zichzelf, dat zal wel, maar alle gevallen hebben te maken met die ene stichtingsvorm die blijkbaar knelt door de mensen die de touwtjes aantrekken.

Helaas heeft mijn rondvraag ook niet de waarheid opgeleverd die ik heb trachten te vinden. Eerstens is het niet de bedoeling geweest om al die be-

* *Eén der gesprekspartners gaf er de voorkeur aan dat het verslag van het met hem gevoerde gesprek niet werd opgenomen.*

kende en onbekende conflicten uit te diepen, want het zou eenzijdig negatief hebben uitgepakt. Tweedens valt de juiste toedracht nooit te achterhalen, omdat alle partijen hun eigen, gekleurde lezing geven. Derdens zou het zicht op het onderwerp nog moeilijker zijn geworden.

Wat ik op tafel heb willen brengen is stof voor verdere discussie, om te beginnen op de conferentie van de Boekmanstichting. Niet meer en niet minder. De journalistieke methode van mensen laten praten was door mijn opdrachtgevers verkozen boven de wetenschappelijke methode van het onderzoek.

Tot mijn spijt heb ik die mensen moeten verschuilen achter hun kwaliteit, een anonimiteit die vooraf was bedongen en op zichzelf al tekenend is voor de omzichtigheid waarmee deze hete brij wordt benaderd. Aldus schijnbaar objectiverend heb ik de persoonlijke aanwezigheid toch nergens weggegomfeld, alleen werd er uiteraard voor zorg gedragen dat herkenbaarheid achterwege zou blijven.

Ik hoop dat wat resteert aan standpunten, meningen en vooral aan denkbeelden voldoende prikkelt tot verder praten en doordenken.

(1) een rechtsgeleerde (zonder bestuursfunctie in het kunstbedrijf)

Met de stichtingsvorm is de regentenstructuur het kunstbedrijf binnengehaald. Daar zit al meteen de principiële fout. De besturen worden bemand door goedwillende lieden, die formeel de beslissingsmacht hebben over het wel en wee van het kunstbedrijf. Het merkwaardige is dat zij niet belanghebbende zijn, niet financieel, noch artistiek of creatief. Het is een honorabele vrijetijdsbesteding, niet professioneel dus, met alle kwalijke kanten vandien. De bestuurders denken niet voldoende mee met de artistieke en maatschappelijke ontwikkelingen, zij hebben een begrijpelijke maar voor het artistieke leven dodende hang naar een continu-beleid. De kans voor conservering is groot, omdat men door gebrek aan deskundigheid een nieuw beleid niet of zelden aanvoelt. Als zo'n bestuur gebruik maakt van zijn bevoegdheden dan is het heilloos. Het functioneert pas goed als het blijft stil zitten.

Toch hoeft het niet zo te werken. De overheid geeft allerlei subsidies, aan de maatschappelijke zorg bijvoorbeeld, en bekijkt alleen globaal of het geld zuinig is besteed en of de doeleinden juist worden nagestreefd. Het zit een beetje in de sfeer van decentralisatie van bevoegdheden en verantwoorde-

lijkheden, die zich niet alleen oplost in politieke verantwoordelijkheid aan de Staten-Generaal, de Provinciale Staten of de Gemeenteraad. In zoverre is de stichtingsvorm acceptabel.

Maar er is meer te zeggen voor een zelfstandig overheidsbedrijf, een dienst, die je op grond van de bedrijvenwet een bepaalde mate van zelfstandigheid kunt geven met een eigen begroting. Je maakt van de kunstenaar dan wel ambtenaren, maar je zult ze een andere rechtspositie moeten geven. Er zal een ruimere ontslagregeling dan bij ambtenaren nodig zijn, maar daartegenover moet een betere wachtgeldregeling, een grotere zekerheidsbasis, worden gesteld. Het gaat tenslotte niet om het al of niet ambtenaar zijn, maar om de inhoud van de rechtspositie. De overheid kan zeggen: dit is je opdracht en verder voer je ze maar uit. Daarvoor hoeft zij alleen gebruik te maken van de arbeidsovereenkomst. Het kan eenvoudig worden geregeld per ministeriële aanwijzing in de bedrijvenwet.

Men werpt al gauw de artistieke vrijheid tegen. Maar die is toch nu ook niet hoog te waarden. Ik heb meer vertrouwen in de tolerantie van de overheid dan in de tolerantie van een stichtingsbestuur. Tegen de intolerantie van de overheid is iets te doen, tegen de intolerantie van een stichtingsbestuur niets. Een stichtingsbestuur houdt er meestal een burgermansmoraal op na en is ongevoelig voor kritiek. De overheid is gevoelig voor kritiek, dat is een uitgemaakte zaak, zeker sinds we afkomen van allerlei kunstdictatortjes. Ik zie overigens nog wel iets in een zeker toezicht van buitenaf, maar dan is de stichting niet de geëigende vorm. Ik zou me kunnen voorstellen dat je een naamloze vennootschap maakt, bijvoorbeeld voor musicals, zoals het nu op commerciële basis gebeurt, het zou ook een overheidsvennootschap kunnen zijn.

Er zijn zoveel mogelijkheden. De vraag is voortdurend: wat zijn mijn eisen en wat wil ik? Je moet een heel eigen vorm maken die toegespitst is op het kunstleven. Dat zou bijvoorbeeld een coöperatie van kunstenaars kunnen zijn, mensen van de instelling zelf. Wie gelooft in het coöperatieve systeem voor het bedrijfsleven, moet het ook kunnen voor het artistieke bedrijf. Bij de Wiener Philharmoniker en ook bij de Berliner Philharmoniker, meen ik, hebben ze een vorm van coöperatie. Je zult een keuze moeten maken, een principiële: wil je medezeggenschap, zo al niet beslissingsmacht, van de leden van het gezelschap of niet?

Ik weet niet of het op doelmatigheidsgronden is te verkiezen, maar zeg dat we de richting uitgaan van de coöperatie, dan moet je daar wel het een en ander aan wijzigen. Bij een coöperatie is een financiële inbreng nodig van

de leden en daarom is er ook winstdeling – dat zou natuurlijk niet hoeven. De leden hebben een artistieke inbreng. Maar tussen de ideologie en de praktijk zitten nog barrières, vooral wat betreft het functioneren van het bedrijf. De belanghebbenden in de coöperatie kunnen rekening en verantwoording vragen over het hele beleid, daartoe kan een of twee keer per jaar een ledenvergadering worden belegd. Vindt men bijvoorbeeld dat het bestuur niet deugt, dan kan het worden weggestuurd en wordt er een nieuw gekozen. Bij grote kunstbedrijven zul je dan vergaderingen krijgen die niet om te harden zijn voor het bestuur, maar dat vind ik zeer gunstig. De artisticeit moge men hoog stellen, het gaat niet aan de kwaliteit van het kunstproduct zonder meer te stellen boven de werkomstandigheden van de mensen.

Bij de coöperatie hoeft de verhouding tot de overheid niet wezenlijk te veranderen. De overheid blijft subsidie verstrekken, kan dezelfde voorwaarden daaraan stellen als nu en kan een zetel in het coöperatieve bestuur krijgen. Zij heeft wel iets minder te zeggen dan bij de stichting, want met die besturen kun je nog manipuleren, met een vergadering van leden van een coöperatie ligt dat ietsje moeilijker. Maar de geringere invloed van de overheid betekent niet minder verantwoordelijkheid. In welke structuur dan ook, de overheid kan altijd ingrijpen, daar zijn algemene waarborgen voor in de wet.

Op dit moment zou ik overigens niet durven kiezen tussen mijn twee alternatieven: het overheidsbedrijf en de coöperatie. Ik zie een zekere gezondmaking in het leggen van de verantwoordelijkheid waar ze hoort, bij de overheid, want die geeft het geld, dus is het niet anders dan redelijk dat ze verantwoordelijkheid neemt en draagt. Vanuit het kunstbedrijf zelf gezien zou eigenlijk de keus moeten vallen op de coöperatie. Vanuit het algemeen belang, het belang van het publiek, gezien, zou echter het overheidsbedrijf te verkiezen zijn.

Mijn persoonlijke voorkeur? (Na enig aarzelen) Nou, het overheidsbedrijf met grote medezeggenschap van de geëngageerden. Het is een klein kunstje, een juridisch-technisch probleem, om een jaarvergadering van het hele bedrijf voor te schrijven. Op dit soort vormen van inspraak voor ambtenaren wordt al gestudeerd, waarbij wordt uitgegaan van het recht dat mensen die ergens werken ook wat te zeggen hebben. Bovendien geloof ik dat de belangen van het publiek bij de overheid beter gegarandeerd zijn dan bij een coöperatie of een stichting.

(2) bestuurder van een orkest (componist)

De orkesten worden in het algemeen bestuurd door notabelen, mensen die zeer goedwillend zijn, die normaal aardig zijn, maar zodra ze achter de bestuurstafel plaatsnemen abnormaal worden – ze zijn ineens het soort mensen dat denkt van alles verstand te hebben en gaan zich bemoeien met dingen waar ze van moeten afblijven. Ik ben erin gehaald als deskundige, ik zit er nu een jaar in, maar ik wilde dat ik er weg was. Want de keren dat je met iets komt om de huidige toestand te doorbreken, zijn de tenen zo ontzettend lang en de status en de gewichtigheid zo verschrikkelijk groot, komen er zoveel weerstand en merkwaardige agressie, dat je je afvraagt wat er eigenlijk gaande is en of het zo nog wel langer kan. Je raakt de kunst aan de straatstenen niet kwijt, de besturen hebben de mond vol over kunst brengen aan het volk, maar ze doen er verder niets aan.

Ik vind dat al die besturen afgeschaft moeten worden. In een tijd dat er met zoveel gemeenschapsgeld wordt gewerkt is het toch gewoon ouderwets om een instelling als een orkest door een of ander bestuur te laten beheren. De overheid zou er beter aan doen het geld in handen te geven van managers, van mensen die verstand hebben van een dergelijk moeilijk bedrijf. Nu is het denkbaar dat de overheid benauwd zal zijn dat die mensen wel eens onhandig met geld zouden kunnen omspringen, natuurlijk: ook een manager zal verantwoording schuldig zijn aan, laten we zeggen, een raad van beheer die alleen bevoegdheid heeft op het financieel-economische vlak. Dat moet zeer zakelijk worden bekeken, net als in een normaal bedrijf waar ook een goede controle bestaat op de uitgaven. Naast zo'n manager zou dan een driemanschap moeten staan dat het orkest artistiek drijft: de chef-dirigent, de artistieke directeur en de zakelijke directeur. Dat zou één oplossing kunnen zijn.

Het orkestwezen in Nederland kost veel te veel geld. Er zijn twaalf orkesten met twaalf administraties, een bende mensen die precies hetzelfde werk doen. Met name in die administratief-organisatorische sector zou tot een soepele, overzienbare centralisatie moeten worden gekomen. Vergeleken met het gewone bedrijfsleven zou je toch wel kunnen zeggen dat men bij de kunst maar wat zit aan te rotzooien met geld. Er is geld genoeg, maar het wordt verspild, net als ideeën trouwens. Daarom zou er een centraal beheersinstituut moeten worden gecreëerd. Dat zou kunnen worden ondergebracht bij de Raad voor de Kunst, maar dan in een heel andere opzet dan hij nu werkt. Alle vormen van kunstinstellingen zouden er trouwens in be-

heer moeten zijn, want de huidige decentralisatie is versnipperend en verspillend. Het beheer van de financiën en de administratieve uitwerking zouden rustig door de ambtenaren van die vernieuwde Raad voor de Kunst kunnen worden gedragen, daardoor zou er ook een goede verbinding met de overheid, de geldschieder, bestaan. In de centrale raad zouden elk jaar de plannen van de orkesten op tafel moeten komen, met uitgewerkte begrotingen. Men stelt vast: dit seizoen gaat dit orkest zo-en-zoveel kosten. Alle bedragen van alle orkesten worden bij elkaar opgeteld en dan gaat de Raad aan de betreffende minister en de regering duidelijk maken dat zo-en-zoveel nodig is, en als je dan tegelijkertijd aanzienlijk kunt besparen op de administraties, zul je eens zien hoeveel geld er vrij komt voor public relations van de orkesten, voor publiekwerbung, voor artistieke experimenten, voor nieuwe dingen.

Ik maak nu maar wat losse opmerkingen, ik denk even hardop, maar ik vind dat de hele kwestie van de beheersvorm grondig moet worden onderzocht en dat men moet uitkomen bij een groot, nieuw concept.

Intussen blijven de statuten van de huidige stichtingen gifbommen en reglementen verlamdende dingen. Alle voorwaarden voor een spanningsveld tussen bestuur en orkest zijn aanwezig, ook tussen bestuur en directie. Van inspraak van de orkestleden is geen sprake, er is wel de vereniging van orkestleden maar die teert nog op uitgangspunten van de dertiger en veertiger jaren. Het bestuur denkt bovendien al heel gauw: de vereniging van orkestleden zijn de rotjongens die het bestuur aanvallen – ze lusten elkaar niet. De verhouding directie en bestuur is expliciet onvoldoende of niet geregeld, de taak van de directie gaat vaak ins Blaue hinein. Dat levert veel moeilijkheden op, waar niemand uitkomt. De spanningen in het persoonlijke vlak nemen dan toe, ook al omdat sommige mensen elkaar niet liggen. Wat ik in één jaar hiervan heb meegemaakt is weerzinwekkend.

Ik zoek daarom naar een overgangsmaatregel om uit deze barre situatie te geraken. Eenvoudig gezegd komt het hierop neer: het bestuur moet naar de achtergrond verhuizen, nog meer dan nu, en de directie moet sterker op de voorgrond komen. Dan moet je natuurlijk wel heel concreet de verantwoordelijkheden en bevoegdheden gaan omschrijven en op de juiste plaats leggen. Ik kom dan weer met mijn driemanschap: chef-dirigent, artistiek leider en zakelijk leider. De verantwoordelijkheid van het artistieke beleid berust bij de chef-dirigent. De artistiek leider moet worden gezien als de 'uitvoerder' van zijn artistieke plannen. Een goede wisselwerking tussen beide is natuurlijk conditio sine qua non. De zakelijk leider is uitsluitend

belast met het financieel-economisch gedeelte van het beleid. Het spreekt vanzelf dat er een goed onderling samenspel moet bestaan.

Daarnaast is er een artistieke commissie noodzakelijk voor de artistieke beleidsvragen in algemene zin, het aantrekken van gastdirigenten, het bespreken van tournee's, het programmabeleid. De commissie behoort te bestaan uit de chef-dirigent, de artistiek leider, de eerste concertmeester, de aanvoerder van een der blazers- of slagwerkgroepen en twee musici (componist, musicoloog) die door het bestuur zijn afgevaardigd. Vandaaruit moeten de voorstellen over een heel seizoen worden gemaakt, die in laatste instantie worden bepaald door het driemanschap met de chef-dirigent aan het hoofd.

Een bestuur hoeft alleen nog maar formeel goed te keuren. Verder niets. In de praktijk, vooral in de provincie, is dat nogal eens anders, want bestuurders en plaatselijke subsidiënten stellen menigmaal eisen aan het repertoire en aan de concerten die eigenlijk niet acceptabel zijn. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen gewoon verkeerd. Om te beginnen moet daar wat aan gedaan worden. Geef dus dat driemanschap vrij spel, natuurlijk binnen de grenzen van de begroting, waarop een controle van de overheid per definitie aanvaardbaar is.

(3) bestuurder van een balletgroep (jurist)

Wat is een stichting? Een stichting is een bedrag geld met een ideëel doel en een bestuur, zij beoogt dus geen winst en streeft geen eigen belang na. Op het eerste gezicht zie ik geen andere juridische vorm voor het ontvangen van subsidies. De conflicten in het kunstbedrijf hangen volgens mij niet samen met de stichtingsvorm, maar met de mensen met wie je werkt. Er zijn vier categorieën bestuurders te onderscheiden: mensen met relaties, mensen met culturele belangstelling, mensen die verdomd graag willen en wat ik noem de amateur-profs, mensen die denken dat ze verstand hebben van artistieke zaken en zich buiten het bestuursterrein begeven om zich met artistieke dingen te bemoeien. Het kwaad voor de conflicten zit in de laatste twee categorieën.

Toch meen ik dat de problemen niet zozeer op bestuurlijk niveau liggen, maar meer in de verhouding tussen de artistieke en de zakelijke directeur, want dat zijn natuurlijke vijanden. De artistieke leiding wil het beste brengen, los van financiële consequenties. De zakelijke leiding moet de beste-

ding van de begroting in de gaten houden en ook rekening houden met de smaak van het publiek. De gesprekken in het bestuur daarover komen voort uit deze twee factoren. De bewaker van de zakelijke belangen is dan ook meer verantwoording aan het bestuur verschuldigd, dan de artistieke leider. Hij ligt ook dichter bij het bestuur. Op bijna elke vergadering van het dagelijks bestuur vertelt de artistieke leiding van de plannen, er ontwikkelt zich hooguit een vrijblijvende gedachtenwisseling, maar we blijven buiten de uiteindelijke vormgeving. Wel houden wij aan de hand van de statuten de artistieke beleidslijnen in de gaten, in het kader dan van de algemene doelstelling. Zo kan zich de vraag voordoen of je op alle aanbiedingen uit het buitenland moet ingaan. Wij zeggen als bestuur: natuurlijk moeten we ook naar het buitenland, maar onze eerste taak ligt toch in ons land. Het is voor ons belangrijker te weten hoe de voorstellingen in Winschoten lopen dan of je een tournee naar Japan kunt maken.

Een essentiële vraag bij dit alles is: hoe wordt een stichtingsbestuur gevormd? Dat is ook een bron van conflicten. Het zittende bestuur kiest uit zijn eigen omgeving figuren die het geschikt acht, waarbij het gaat om bepaalde deskundigheid. Neem de penningmeester, een belangrijke figuur. Hij hoeft au fond niets van kunst te weten. Hij moet balansen kunnen lezen, hij moet zakelijk overwicht hebben op de zakelijk leider, hij moet entree hebben bij de overheid, begrip hebben voor de subsidiepolitiek van de overheid en met cijfers kunnen omgaan. De penningmeester heeft een sleutelpositie. Bij ons is dat dan ook een oud-bankier, een vakman dus. Wij hebben ook nog een organisatie-deskundige, daar zijn we erg blij mee, zeer aan te raden voor kunstinstellingen – want laten we wel wezen, het is een bedrijf en dat moet zakelijk gefundeerd zijn, of je nu schoenen of kunst maakt. De voorzitter onderhoudt de algemene contacten, leidt de vergaderingen, zorgt er voor botsingen te voorkomen. Voor alle bestuurders geldt: ze moeten heel goed weten dat ze er zitten voor de zaak en niet voor het lintje na twintig jaar trouwe dienst. Een bestuur moet de brug slaan tussen de in zichzelf gekeerde kunstenaar en de werkelijkheid van geld, theater, wereld. Maar het heeft ook een interne taak. Daarom kun je in het bestuur beter mensen hebben met vooral bestuurlijke capaciteiten en musische belangstelling, dan een vakman in artistieke zaken, want je loopt het gevaar dat het artistieke beleid op een verkeerd niveau terecht komt. Een jaar of vijf geleden hebben we een soort coup d'état gehad. We hadden een veel te groot bestuur. Dat hebben we rigoreus verkleind, gewoon omdat het onwerkbaar was, lange vergaderingen van liefhebbers. We hebben

die mensen toen niet aan de kant gezet. De oplossing was een Raad van Bestuur van vijftien man en een Dagelijks Bestuur van vier mensen. Het voorzitterschap van beide organen is in één hand. We hebben toen meteen een rooster gemaakt voor het aftreden, iemand kan hooguit zes jaar lid van de Raad van Bestuur zijn. De Raad benoemt uit zijn midden het Dagelijks Bestuur. Bij elke jaarvergadering, na behandeling van de stukken, stelt het DB en bloc zijn functie beschikbaar, het kan décharge krijgen van de Raad maar er is ook de mogelijkheid om een lid van het dagelijks bestuur te vervangen. Voor het DB werkt dit uitstekend en ook voor de dagelijkse leiding met wie de interne communicatie goed is.

Ook de inspraak van de geëngageerden is bij ons geregeld. Er is een overleg-orgaan, wat wij noemen een vertrouwenscommissie, tussen directie, personeel en bestuur. Het werkt zeer informeel. De vertegenwoordigers van het ballet die erin zitten staan niet in rechtstreeks contact met het bestuur, ze kunnen het natuurlijk krijgen, maar daar is kennelijk van hun kant geen behoefte aan. Er doen zich wel eens klachten voor die bij ons terecht komen, maar dan verwijzen wij in eerste instantie naar de directie, het is nog altijd in orde gekomen.

Louter in theorie, want ik heb er nooit grondig bij stilgestaan, kan ik me voorstellen dat een stel dansers een coöperatieve vereniging opricht. Net als boeren die economischer willen werken en een coöperatieve fabriek van boter en kaas beginnen. Ze kiezen hun eigen bestuur, krijgen op een of andere manier zeggenschap over het financiële en artistieke beleid. In die zin zou een coöperatie idealer kunnen zijn dan een stichting. Maar ook hier hangt toch minstens weer zo veel af van de mensen die het moeten doen. De mensen met organisatorische en bestuurlijke kwaliteiten moeten voorradig zijn. In het ballet zou het misschien iets zijn voor dansers die hun carrière op het toneel achter de rug hebben. Men zou dan gezamenlijk gaan beslissen over de artistieke lijn, over het repertoire en waar het naar toe moet. Of dat ideaal is weet ik niet. Misschien zou toch beter een bestuur van geïnteresseerde buitenstaanders door de coöperatie kunnen worden benoemd. Op de jaarlijkse ledenvergadering zou dat bestuur dan zijn beleid moeten verdedigen, het zou tijd kosten en een hoop gedonder geven, maar het is helemaal niet zo gek.

Maar elke vorm van beheer of bestuur van het kunstbedrijf valt of staat met de wettelijke regeling van de subsidies. Wil je ooit een echt bedrijf worden dan moet je jaren vooruit kunnen plannen. Dat kan nu niet. Over het beheer moet je het daarna hebben. De keus van de vorm hangt mede af van de financiering.

(4) ex-directeur van een toneelgezelschap (artistiek)

In mijn geval is nooit sprake geweest van een conflict. Het is een samenspel van verschillende factoren, waarvan de grootste moeilijkheid in het subsidiestelsel zit. Het bestuur is gewoon met de heel wazige verdediging gekomen dat het ging om de gemeenschap, want het repertoire scheen niet te voldoen aan de subsidievoorwaarden die men stelde. Als het dan een oplossing is dat je de leiding wijzigt, best, maar dat mag niet aankomen op de geringste aanleiding, want dan krijg je al gauw dat een bestuur zijn onkunde en gebrek aan inzicht gaat botvieren.

Mijn persoonlijke relatie tot het bestuur is altijd uitstekend geweest, er is steeds goede samenwerking geweest. Het bestuur heeft mij nooit dwars gezeten of geprobeerd de baas te spelen. Eenvoudig omdat ik wist te waken over de financiën, ik heb altijd met een sluitende begroting gewerkt. Dat is voor een bestuur uiteraard bijzonder belangrijk. Er is tussen ons nimmer enig punt van wrijving geweest. Er is zelfs van geen van beide kanten ooit gemopperd.

Overigens zou ik zelf het liefst zonder een stichtingsbestuur werken, omdat het eigenlijk geen ander doel heeft dan salarissen te betalen en te zien dat we rondkomen. Het toezicht is irrelevant, omdat aan de subsidies bepaalde voorwaarden zijn verbonden waaraan geen ontkomen is. In principe heb ik niets tegen een bestuur tussen overheid en publiek zolang het zich niet mengt in het beleid – en dat heeft men bij mij nooit gedaan. Nou dan kun je er ook een overheidsdienst van maken, je bent intendant en je wordt rechtstreeks benoemd door de minister. Natuurlijk moet de minister het recht hebben om iemand, die na drie of vier jaar bewezen heeft zijn taak niet waar te maken, te kunnen waarschuwen of te kunnen heen zenden.

Zolang er subsidie nodig is zal het kunstbedrijf direct of indirect een overheidsdienst zijn. Of het goed gaat hangt altijd af van de vraag: wie is de overheid en wie is de intendant? Als die overheid maar nooit de dictatuur aanhangt en daar valt in Nederland gelukkig niet voor te vrezen. De intendant zal zelf de uiteindelijke verantwoordelijkheid moeten dragen, al verdraag ik best de schakel van een bestuur, mits het een team van deskundigen is. Voor de acteurs levert het intendantschap geen enkel gevaar op, want zij zijn er alleen maar in geïnteresseerd of zij het vertrouwen in de leiding hebben en of zij artistiek en financieel voldoende aan hun trekken komen.

(5) bestuurder van een toneelgezelschap (jurist)

De stichtingsvorm is een bron van verschrikkelijke heibels. Als er enige moeilijkheid komt dan is ze vaak onoplosbaar. Dat is een zwakte van de stichting. Als het er op aankomt heeft een stichtingsbestuur een enorme macht, maar verder geen verantwoordingsplicht. Een bestuur zal nooit over zichzelf zeggen: wij gaan weg. Daarom moet een bestuur vooral deskundig zijn in besturen, niet in artistieke zaken zelfs, anders ga je meeknoeien. Als er problemen zijn moet je als bestuur deskundigen inschakelen en als er ruzie is moet je proberen een compromis te vinden, je moet eruit komen. Als het bijvoorbeeld om een stuk gaat, kun je als bestuur niet zonder meer zeggen: dat is een rotstuk, ik zou het maar weglaten. Dat ligt eigenlijk bij alle kunstsubsidies uitermate moeilijk, je kunt als overheid ook niet zeggen: ik vind 'Ik Jan Cremer' een rotboek. De overheid is niet verantwoordelijk voor *wat* er gebeurt maar wel *dat* het gebeurt. Dat geldt eigenlijk ook voor een stichtingsbestuur. Mijn ervaring is, dat als het goed gaat je niets merkt, het wordt pas interessant als het goed fout zit.

Het bestuur van een stichting moet zich in de eerste plaats houden aan zijn puur financieel-controlerende functie, maar ik moet er meteen bijzeggen dat het in beleidszaken nooit uitsluitend om geld gaat. Het zakelijke en artistieke beleid hangen hoe dan ook samen, maar een bestuur moet ervoor waken zich op artistiek terrein te begeven, daar is het niet voor. Vaak is het zo: hoe beter het artistieke beleid, hoe slechter het financiële. Het is daarom ideaal als je een artistiek directeur hebt die ook nog zakenman is, dan hoef je je als bestuur daar geen zorg over te maken. Als je het als bestuur op een slecht ogenblik toch zou moeten doen, dan ben je zuur, want dan gaat het vooral om de centen en dan dreig je te gaan zeggen: nu maar eens geen experimenten, want daar komt toch geen hond naar kijken, wij willen wel eens een stuk waar wat op te verdienen valt. Dat is natuurlijk theorie, maar het kán zich voordoen, want tenslotte gaat het om een exploitatie-rekening – het probleem van alle gesubsidieerde zaken van de overheid. Bij de universiteit zie je dat de overheid de exploitatie aan banden legt. Als je dat bij de kunst gaat krijgen ben je slecht af. De overheid heeft een heel duidelijke invloed op de posten van de begroting van het onderwijs en niet op het totaal, zoals bij het toneel. Het is gelukkig niet zo dat de overheid zegt: ik trek voor dat en dat stuk zoveel uit. Daarom heb ik een zekere distantie tegen de hang naar het overheidsbedrijf, juist in de kunst.

Men neemt meestal de stedelijke musea als voorbeeld, overheidsdiensten, met aan het hoofd één man, rechtstreeks verantwoordelijk aan het gemeentebestuur. Maar een museumdirecteur is iemand anders dan een acteur. Sandberg en De Wilde zijn geen grote schilders, toch zijn het voor-treffelijke museumdirecteuren.

Theoretisch is het denkbaar dat de gemeenteraad van Amsterdam bezwaar heeft tegen een expositie die De Wilde in het Stedelijk houdt. Dan is inderdaad het gemeentebestuur verantwoordelijk. Theoretisch kun je dan de situatie krijgen dat de wethouder voor kunstzaken tegen De Wilde moet zeggen: die en die expositie kan niet langer, want de raad wil het niet. Nu zijn exposities minder spectaculair dan toneel. Stel dat een raad gaat praten over de demoraliserende invloed van het toneel, je krijgt een soort puritanisme dat het allemaal veel en veel moeilijker zou maken. Er zou kans zijn dat men het beleid minder om financiële redenen ging beïnvloeden, want je kunt met de beste kastukken komen en méér om burgermansredenen. Daar ben ik bang voor.

Ik zie het nog niet direct, het toneel ingepast in de overheidssfeer. En dan één man aan het hoofd van het toneel, een intendant van de schouwburg en zijn vaste bespeler, en die moet zien wat hij zinnig vindt om te spelen. Zo'n man kun je niet zo maar kwijt, want hij is ambtenaar. Ik vind het een griezelige gedachte, er zit een te grote zekerheid aan vast. En een van de aantrekkelijkheden van de kunst is juist het onzekere. Je moet niet te gauw willen fixeren. Het kan natuurlijk ook heel goed gaan, als je maar de goede man hebt, een zakenman die ook aan de artistieke kant zit. Het kan een enorme betekenis hebben als je zo'n vent zijn gang kunt laten gaan. Ik vind het dus het experiment van het overheidsbedrijf wel waard.

Maar mijn wantrouwen tegen ambtenaren blijft helemaal overeind. Je zult altijd de ambtenaar houden die posten gaat beoordelen. In de trant van: 'Dat doen we zo niet' of 'Dat stuk eist zoveel investering, daar beginnen we niet aan' of 'Kan het niet wat minder?' Tja, die ambtenaren hebben ook hun verantwoordelijkheid, ze gaan al gauw allerlei details bekijken. zelfs flauwekulletjes. Ook het personeelsbeleid gaat dan op in het grote geheel van het overheidspersoneel. Dat kan doodgriezelig zijn. Want je komt in een soort van keurslijf. Je krijgt van die toestanden dat iemand zegt: de directeur van het toneelgezelschap heeft geen auto en de directeur van de plantsoendienst wel, hoe zit dat? Of erger: andere ambtenaren gaan klagen – die acteurs voeren geen flikker uit, zitten maar in American. Ambtelijk ga je dit soort dingen krijgen. Daarom wou ik er liever vandaan blijven.

De vraag is of je met handhaving van de stichting toch niet in staat bent om een intendant aan te stellen als leider van de zaak. Op het ogenblik is een gezelschap een groep acteurs met een leiding uit de eigen hoek. Maar het hoeft niet altijd een acteur te zijn die de directie voert het kan eventueel een intendant zijn, die tegelijk het beheer heeft over de schouwburg. Het moet dan wel een vrij onafhankelijke, ambtelijke man zijn, die niet toegeeft aan ambtelijke routine, een man die het budget bewaakt in samenspel met de artistieke leiding. In dat geval heb je eigenlijk geen bestuur meer nodig, want dat is toch een wat rare zaak. Misschien dat zo'n intendant ook meer beleid kan uitstippelen en uitvoeren dan een stichtingsbestuur, dat geen greep heeft op het artistieke beleid, maar wel strikt verantwoordelijk is voor het financiële beheer dat er onverbreekelijk mee is verbonden.

(6) ex-directeur van een toneelgezelschap (artistiek)

Ik heb mijn tanden gebroken op het stichtingsbestuur, tenslotte, omdat het domweg weigerde te praten over een koerswijziging die ik wilde, een stroomlijning, een specifiekere gerichtheid van het gezelschap. Ik had een concreet voorstel op papier gezet, het kwam nog wel op de agenda van het algemeen bestuur, maar het werd door het dagelijks bestuur als buiten de orde van tafel geveegd.

Het meest bevreemdende is dat men een beschouwing van de artistieke directeur over de toekomst van het gezelschap, plus de alternatieven om uit de huidige toestand te komen, niet ter discussie wenste te stellen. Naar mijn gevoel wilde men uitsluitend vasthouden aan de doelstelling in de statuten, maar die is door de ontwikkelingen achterhaald bij een gezelschap dat toen veertien jaar op dezelfde weg was.

De vraag is nooit gesteld: waarom doen we dit eigenlijk zo? Men was niet bereid de doelstelling te heronderzoeken. Ik ben nooit te weten gekomen waarom niet. Men blijft de doelstelling stringent hanteren zonder opgaaf van redenen. Maar wat ik dan helemaal niet begrijp is dat de nieuwe directie veranderingen aankondigt in mijn geest, en die lijken me tegengesteld aan wat het bestuur in mijn tijd als eis stelde.

Ik ben voortdurend te pletter gelopen tegen muren, terwijl ik toch de richting van het bestuur probeerde aan te houden. Ik heb altijd het gevoel gehad dat ik werd tegengewerkt door het bestuur, ik had ze nodig, maar

ik heb de heren nooit ervaren als medestanders. Zoiets werkt frustrerend. Vooral als je ontdekt dat het bestuur in feite maar twee dingen wil: het vereiste aantal voorstellingen halen en met de begroting uitkomen. Als je dat consequent volhoudt is het het einde van een gezelschap, geloof ik.

Dat men helemaal niet wil discussiëren over je taak en je plek in het toneel verklaar ik louter uit emotionele gronden, er was weerzin tegen mijn voorstellen, vermoedelijk zelfs uit onzekerheid, misschien tengevolge van een generatiekloof – ik weet het niet zeker, want men heeft nooit uitleg gegeven. Ja, je zou kunnen zeggen: het bestuur heeft zich verscholen achter de subsidievoorwaarden. Maar niet rationeel, en juist een bestuur moet de dingen verstandelijk benaderen. Door het seizoen heette het ook steeds: ‘de subsidievoorwaarden zeggen . . .’ Permanente obstakels waren het, en nooit is de overheid gevraagd om wijziging in die voorwaarden te brengen. Dat moet toch mogelijk zijn. Nee daar viel niet over te praten. Dat bleek voor mij een voortdurende rem.

Ik heb er zelf met overheidsfunctionarissen over gesproken. Zij waren on-dubbelzinnig vóór mijn opvattingen en tégen die van het bestuur. Zij gingen zelfs zover dat ze vonden: het bestuur moet eigenlijk weg. Maar, werd er prompt bij gezegd, ‘dat kunnen we toch niet doen’. Extreem gesteld, zou je dus de hele stichting moeten opheffen om van dat ene bestuur af te komen, met de bedoeling opnieuw te beginnen met een ander bestuur. Ja, misschien is zoiets nodig. Maar het zal nooit gebeuren, want de overheid is heel huiverig om in te grijpen. Het bestuur blijft zitten.

Van dit gezelschap heeft het bestuur in de laatste acht jaar nauwelijks wijzigingen ondergaan, terwijl er bijna jaarlijks een mutatie is geweest in de directie. In zes achtereenvolgende jaren is er verandering geweest in de directie. En dan moet je je afvragen waar dat aan ligt: aan het bestuur, aan je opdracht, aan de statuten? Dat gebeurt niet. Althans, mijn poging om duidelijkheid daarover te verkrijgen is mislukt.

Er zijn nog andere punten van wrijving geweest. Het ging om het al of niet handhaven van krachten die al jaren artistiek beneden de maat waren. Dan was het antwoord van het bestuur telkens: ‘maar die is al zo lang bij de groep’. Op dat moment werd het artistieke oordeel van de artistieke leider in twijfel getrokken. Toen ik toch eens een acteur ontslag had gegeven, ook omdat ik wist dat hij elders terecht kon, bleek het bestuur het daar niet mee eens te zijn. Ander voorbeeld: ik heb bij herhaling gezeurd om een dramaturg, maar die heette steeds ‘te duur’. Dit is toch moeilijk te beoordelen door een bestuur.

Nog zo'n punt waaruit blijkt dat een bestuur een veel grotere invloed heeft op het artistieke beleid dan men in het algemeen vermoedt, afgezien dan van het belangrijkste: benoeming en ontslag van de directie. Een van de vroegere zakelijke leiders had een tekort van anderhalve ton achtergelaten, 14 procent van de hele begroting. Het grappige is, dat daarvoor de penningmeester aansprakelijk is. En deze man had zich als ideaal gesteld dat geld terug te verdienen, een bijna onmogelijke opgave. Sindsdien ging hij een aantal zinloze restricties leggen op onze activiteiten. Maar hij kan helemaal niet beoordelen of een kunstenaar die of die gage moet krijgen, dat of dat decor gemaakt en bekostigd moet worden; hij kan misschien het bedrag beoordelen, nooit de kwaliteit. Lukratieve en interessante dingen werden onmogelijk, over elke transactie van boven de 1000 gulden moest hij op de hoogte worden gesteld. Dat kòn niet. De man is tenslotte door schade en schande wijs geworden. Want uiteindelijk staat hij voor een fait accompli-situatie: als wij tegen het bestuur zeggen, we gaan dat stuk doen, dan hebben we de rechten al gekocht, dan valt er al niet meer te beoordelen of het een goed of krankzinnig idee is.

Op al dit soort dingen ben ik afgeknapt. Toen ik mijn ontslag heb genomen zijn de artistieke werknemers bij elkaar geweest om mij te handhaven, zij zeiden: wie zijn die mensen van het bestuur?, we hebben alleen met jou te maken. Maar nee, ik had er geen zin in als agitator tegen het bestuur op te treden.

Eerlijk gezegd heb ik nooit getwijfeld aan de goede trouw van het merendeel van het bestuur, want in de praktijk ging men af op wat het dagelijks bestuur zei. De meesten waren van goedenwille, maar onvoldoende op de hoogte. Ze hadden een oppervlakkige artistieke belangstelling en hielden absoluut niet bij wat er artistiek gaande was. Ik durf met zekerheid te zeggen dat die mensen nog nooit een voorstelling van Studio hebben gezien. En toch zijn zij officieel en naar buiten de policymakers, maar in de praktijk komt het op het hoofd van de directie neer. Als directeur ben je veel energie kwijt om hen te overtuigen van je bedoelingen en plannen, en daarbij word je vaak gedwongen een scheve voorstelling van zaken te geven om het aannemelijk te maken. Zij moeten bij een overheid ideeën verdedigen waarin zij niet geloven om subsidie te krijgen. Dat is toch een vreemde situatie.

Een stichtingsbestuur is er eigenlijk om een hoop rompslomp van de schoulers van de directie te nemen, maar in de praktijk is het eerder een extra-belasting. Dat is voornamelijk te wijten aan de slechte kwaliteit van de

bestuurders, ze zijn te weinig geïnformeerd, en hebben geen of weinig inzicht in zaken waar ze over moeten beslissen.

De kwaliteit kun je ondervangen door een rigoreuze selectie. Je komt dan vaak terecht bij zeer druk bezette mensen, terwijl als een bestuurder het goed wil doen er veel tijd in gaat zitten. Je zult daarom moeten denken aan bezoldiging. Denkbaar is, dat bijvoorbeeld de secretaris van het bestuur tevens zakelijk leider is.

In het bestuur zullen de overheid en de kunstenaarsfederatie minstens één zetel moeten hebben, dan komt de verantwoordelijkheid ook beter te liggen.

Aan de samenstelling van een bestuur kun je voorwaarden stellen bij de subsidies, ook de doorstroming kun je regelen.

Je kunt ook alle besturen opheffen en de artistieke directeur alle verantwoordelijkheid geven. Misschien is dat niet direct een oplossing.

Maar kwaliteitsverbetering van het bestuur geeft voorlopig minstens meer werkmogelijkheden. Het systeem is tenslotte zo goed als de mensen die het hanteren.

(7) directeur van een orkest (artistiek)

Ik ben niet vreselijk afkerig van de stichtingsvorm. Het is de laatste tijd wel mode om te spreken van regenten, natuurlijk speelt het een zekere rol en kan het zelfs een gevaar zijn dat in een bestuur slechts een bepaalde bevolkingsgroep en een bepaalde leeftijd is vertegenwoordigd. Maar je moet er niet al te makkelijk mee zijn. Ik heb toch drie maren.

Maar 1. Er zitten inderdaad te veel mensen in het bestuur uit de oudere generatie en te weinig uit de jonge. Dat komt gedeeltelijk door historische groei. Je zoekt naar mensen met tijd en met inzicht. Daarbij hoeft de leeftijd geen absolute factor te zijn. Iemand van 68 kan vaak jonger denken dan iemand van 40. Ik heb wel bezwaren als er te weinig jongeren in zitten en teveel zeventigers, want dan verlies je het contact met de jonge generatie. We hebben een hint van de overheid gekregen om er wat aan te doen. Voor de volgende drie jaar (dat is de maximale zittingsduur) moeten we geen mensen meer van over de zeventig vragen. Trouwens elke keer als er de laatste tijd een plaats moest worden opgevuld is vermeden een echte regent te benoemen. Ik heb wat dat betreft wel vertrouwen in de vernieuwing.

Maar 2. Al jaren vechten we tegen een bestuur van vijftien man. Dat is gewoon te groot. Het werkt bovendien remmend, want de twee à drie keer per jaar dat het bij elkaar komt, houdt het vergaderingen met twaalf agendapunten, en iedereen moet natuurlijk bij elk punt aan het woord komen. Er wordt teveel aan dat hele bestuur overgelaten. Het dagelijks bestuur moest machtiging hebben om snel dingen te kunnen afhandelen, en dan vaker bij elkaar komen met korte agenda's.

Maar 3. Een instituut dat de muziek dient, moet bestuurd worden door een aantal rechtstreeks bij de muziek betrokkenen. Nu zijn het er vijf van de vijftien, éénderde: vijf musici, van wie twee orkestleden, die een bepaalde vorm van medezeggenschap hebben omdat zij samen met de dirigent, de artistieke en de zakelijke directeur de artistieke commissie vormen, aan welks adviezen zich het bestuur meestal houdt. Maar het zou helemaal niet schadelijk zijn als de helft van de bestuurders zou bestaan uit mensen van de muzieksector: iemand van radio en televisie, iemand van de conservatoria, een musicoloog, een componist, maar die is dan niet direct benijdenswaardig omdat hij partij kan zijn. Het gaat om het rechtstreekse contact, bijvoorbeeld met de conservatoria. Wij praten altijd over de opleiding van musici, maar we moeten langs een omweg in contact komen met de conservatoria. Op deze manier zouden we nog meer betrokken worden bij het hele muziekleven. Maar ook de relatie met andere kringen in de bevolking is belangrijk. Ik denk aan iemand uit de vakverenigingen, een expert op het gebied van arbeidsrecht. En je moet ook zorgen dat er exponenten van de grote massa publiek vertegenwoordigd zijn.

Een voordeel van de stichting vind ik, dat een bestuur vrijer kan praten over wat het orkest aangaat dan een naamloze vennootschap. Vroeger is ons orkest een nv geweest. Ik had altijd het gevoel dat een aantal bankiers een zaak beheerde waar ook nog muziek gemaakt mocht worden. De materiële belangen overheersten bij voorbaat de artistieke. Nee, een nv is niet meer adequaat aan deze tijd. Ik kan me in plaats van een stichting nog wel voorstellen dat het orkest het beheer in eigen hand neemt, een vereniging die uit haar midden een bestuur kiest en dat bestuur benoemt weer de functionarissen. Maar het kan toch wel moeilijk zijn voor de orkestleden om zware bestuursverantwoordelijkheid te dragen, zij moeten zich concentreren op muziek maken, vind ik. Bij het London Symphony Orchestra en de Berliner Philharmoniker heeft men een soortgelijke vorm.

Een werkelijk goed alternatief zou het overheidsbedrijf zijn. Het zou juis-

ter zijn van de orkesten stedelijke of provinciale orkesten te maken, los van het rijk ook. Als het een overheidsdienst is speelt de vraag niet in hoeverre het allemaal iets oplevert, financieel. De overheid stelt: we moeten dit in stand houden, dus doen we het ook. Nu is het zo, dat we een begroting indienen om subsidie te krijgen en dan steeds horen dat er bezuinigd moet worden. Een overheidsdienst zou de duurzaamheid van het beleid bevorderen. De dagelijkse leiding zou rechtstreeks verantwoordelijk zijn aan de overheid. Onder één voorwaarde: dat er geen artistieke inmenging van de overheid zou komen.

Het overheidsbedrijf zou vooral een erkenning zijn van de betekenis van het kunstbedrijf. In wezen zou de overgang naar een dienst geen grote sprong zijn, want er is niet zo veel verschil met nu. Elk orkestlid wordt benoemd door het bestuur, en dat bestuur wordt benoemd door de overheid. Eigenlijk is er precies dezelfde verhouding als wanneer je echt ambtenaar zou zijn. Ik geloof niet zo erg in het gevaar van verambtelijking. Maar je moet wel iemand die artistiek niet voldoet kunnen ontslaan, daar is een aparte regeling voor te maken. Verder blijft een soepele werkwijze mogelijk. Nu is het toch ook zo, als veertien bestuursleden ja zeggen en de vijftiende, de wethouder, zegt nee, dan is het nee.

Ik ben er vóór dat alles in overheidshanden gaat. Orkest, opera, ballet en toneel. Dat is in heel veel landen zo. Het zou dan ook veel gezonder komen te liggen met de verantwoordelijkheid, die ook de volksvertegenwoordiging, de gemeenteraad, over het beleid heeft. Er zou over gesproken moeten kunnen worden net als over een tennisbaan, want de eeuwige opmerking: wij hebben geen verstand van kunst, is een dooddoener. De gemeenteraad mag rustig zeggen dat het artistiek beleid niet goed is. Nu kan dat ook, alleen in omgekeerde richting, en dan kan men grijpen naar het machtsmiddel om subsidie in te trekken.

(8) directeur van een balletgroep (zakelijk)

Als wij een overheidsbedrijf zouden zijn was ik er al lang niet meer: ik zou een lastige ambtenaar zijn die er uit moet. Ik geef de voorkeur aan een bestuur, omdat dat nog stelling kan nemen tegen een overheid, een overheid neemt nooit stelling tegen zichzelf. De fout zit nu ook bij de overheid. Zij legt een verantwoordelijkheid bij bestuurders die zij niet aan kunnen. Als een bestuur wel een reële verantwoordelijkheid zou kunnen en hebben

te dragen, als de bestuursinvloed op het dagelijkse beleid inderdaad gewent zou kunnen zijn, dan zouden er bewindvoerders voor in de plaats moeten komen die dan ook gehonoreerd moesten worden. Ik zie dat overigens niet direct als alternatief. Ik zie geen enkel alternatief. Ik geloof als de directies meer daadkracht konden tonen, minder werden betutteld door een bestuur, dan zouden ze meer ondernemer kunnen zijn dan subsidiegebruiker en zich zeker kunnen welbevinden in de huidige situatie.

Er zal een ander financieringssysteem moeten komen, dan kan een directie ook meer ondernemer zijn, die nieuwe initiatieven kan nemen, kan reserveren, kan investeren, kan plannen. Het zou moeten berusten op een driejarenplan, minimaal, en daaraan zou de benoeming van de directie gekoppeld moeten zijn. Ik zou daarnaast geen bezwaar hebben tegen een klein en goed bestuur, maar dan prefereer ik wel niet artistieke mensen met een zeer beperkte invloed, behoudens het bewaken van de eenmaal aanvaarde begroting en het doel van de stichting. Een bestuur hoeft geen kennis van zaken te hebben, want anders neigt het te gauw op de stoel van de directie te gaan zitten.

Twée voorbeelden in mijn praktijk waar het bestuur buiten zijn boekje is gegaan. Een paar jaar geleden had ik binnen de begroting geld kunnen vinden om een goede pensioenverzekering voor het personeel te maken. Ik ging daarover afspraken maken. Toen ik bezig was de zaak te realiseren en voorstellen aan het bestuur deed, is het bestuur zich gaan bezighouden met de vraag bij welke verzekering de post zou worden ondergebracht en het heeft het bedrag willen halen uit de opbrengst van een buitenlandse tournee. Er is een halszaak van gemaakt. Tot bij de minister toe. En die heeft mij toen vaderlijk toegesproken dat er geen ruzie met het bestuur kon zijn, want zonder bestuur zou er geen gezelschap zijn. Het bestuur heeft op een goed moment zelfs het ultimatum gesteld: wij treden af. Maar het zit er nog. Een bestuur benoemt en ontslaat zichzelf, het doet wel het eerste, maar niet het laatste.

Nu is er weer een hooglopend conflict over een buitenlandse tournee die door het bestuur is afgelast. De zaak was beklonken door het departement en de gemeente, en het bestuur heeft toen beslist dat we niet zouden gaan. Wij waren niet gehoord. Het bestuur vond het belangrijker te doen wat de overheid wenste. Maar het bestuur had tegen de overheid moeten zeggen: dit is een directiezaak. Er was geen terug meer. En dat op politiek-emotionele gronden. We zijn nergens meer als we ons op het politieke vlak begeven, want in welk land zou je dan nog met goed fatsoen kunnen op-

treden? Ik kan niet de verantwoordelijkheid nemen voor de financiële consequenties, want dat afzeggen gaat ten koste van de exploitatie, en het bestuur is niet bereid die gevolgen te dragen. Het gaat om 58 duizend gulden, 30 duizend winstderving en 28 duizend afkoop van het contract. Het bestuur heeft geweigerd over die consequenties een onderhoud te hebben met de overheid. Ik wil de overheid voor dat bedrag van 58 mille aansprakelijk stellen, want het was niet onze beslissing dat die tournee niet is doorgedaan. Het bestuur wil daar niet aan. Ik ben toch nergens meer als zoiets kan gebeuren.

Ik geloof dat de huidige situatie al aardig doorbroken kon worden, in het algemeen, als er een vroegere planning kon zijn. We moesten de begroting minstens één jaar vooruit kunnen indienen en verdedigen bij de overheid, want er liggen minstens twee seizoenen in elkaars verlengden. Ik moet wél weten wat ik na het volgend seizoen ga doen, op 15 februari hoor ik te weten hoe groot de personeelspot is en ik moet het speelplan hebben vastgesteld. Op dat moment wil je eigenlijk weten hoeveel geld er ter beschikking is. Maar de goedgekeurde begroting komt altijd achteraf.

Als dat de feitelijke situatie zou kunnen worden dan zou de bestuursbevoegdheid ook duidelijker beperkt kunnen worden tot de uitvoering van de begroting. Als blijkt dat er overschrijdingen zijn die niet opgevangen kunnen worden, kan het bestuur ingrijpen. Maar de besteding onttrekt zich aan de bevoegdheden van het bestuur. De directie mag niet gehinderd worden door bemoeienis van het bestuur met het aanstellen van geëngageerden of het maken van een buitenlandse tournee. Tot het moment dat er tekorten dreigen te ontstaan. Dan moet de directie voor haar plan een afzonderlijke begroting indienen. Als het bestuur er achter staat dient het extra-subsidie aan te vragen. Bestuur en overheid kunnen er nee op zeggen.

In elk geval krijg je duidelijker inzicht in wat bestuursverantwoordelijkheid en wat directieverantwoordelijkheid is. De directie stippelt het beleid uit, het bestuur moet zorgen voor een dekkingsplan, of niet. De directionele vrijheid van handelen moet samenhangen met het aanvaarden van dat plan. Het bestuur moet dan niet tijdens de rit andere beslissingen gaan nemen. De volmacht van de directie, die geënt moet zijn op de totale begroting, mag alleen aan de orde komen als zij niet binnen het raam van de toegewezen middelen blijft of als zij de doelstelling geweld aan doet. Het is bij ons een paar keer toch gebeurd. Dan sta ik te steigeren en zeg: nou heren doe het dan zelf.

(9) directeur van een toneelgezelschap (artistiek)

Kan een stichtingsbestuur werkelijk verantwoordelijkheid nemen? Hoogstens financieel, nooit artistiek. Als een bestuur het goed zou doen zouden we continu in moeilijkheden zijn. Het huidige systeem functioneert dus goed omdat het niet functioneert.

Dat de overheid als subsidiegever verantwoording wil hebben over de besteding is vanzelfsprekend. Ik heb ook behoefte om verantwoording af te leggen. Maar dan toch liever aan een getrainde figuur, die je niet voor de gek kunt houden. Liever dan aan een stichtingsbestuur dat stamt uit de tijd dat de overheid dacht: die toneelspelers belazeren de kluit. Dat is typerend voor een regentenmentaliteit: kunstenaars kunnen niet met geld omgaan, er moet iemand boven ze staan.

Maar zo'n stichtingsbestuur blijft een vreemde eend in de bijt, het is volkomen ondeskundig op toneelgebied, snapt eenvoudig niet waar het om gaat. Als een financieel deskundige commentaar wil hebben op onze handelingen, dan vind ik dat best, hij is de meest reële figuur. Dat zou voor mij de culturele ambtenaar van de stad kunnen zijn, als die wat meer betekende, in geen geval een politieke figuur, een wethouder of zo. Aan een stichtingsbestuur heb je niets, het zijn heren, àls ze op de première komen, die in smoking op hun vrijplaatsen gaan zitten – dat vind ik een irritante aangelegenheid, zeker als het alleen maar om het erebaantje is begonnen.

Een stichtingsbestuur zal nooit inzicht krijgen in het toneelbedrijf, gewoon omdat het erbuiten staat, nooit op kantoor komt en ziet hoe het werkt. Men erkent wel: ach, dat toneel is nu eenmaal zo, laat ik me maar koest houden. Maar omdat ze er artistiek niets van begrijpen en niets kunnen doen, begeven ze zich op financiële zijpaden, in dagenlange vergaderingen midden in de drukke repetitietijd. Er wordt bijvoorbeeld eindeloos gepraat over het al of niet aanbieden van bloemen na de première en over de verhoging van de PTT-tarieven, maar over costuums of decors hoor je ze nooit, daar snappen ze niets van. Ze keuren de resultaten achteraf goed, er wordt nauwelijks over gesproken. Als we binnen de begroting blijven laat het bestuur ons met rust en als ik aan het engageren sla heb ik daar toestemming voor, het is onze zaak. Als ze het ergens over hebben dan is het meestal over wat de wethouder tegen de raad moet zeggen.

Als directie heb je het gevoel verantwoording te willen afleggen. Je zit op een eenzame hoogte, je wil met iemand kunnen praten. Ik zou me enorm

vreemd voelen, als ik met niemand eens kon praten over de 2 miljoen die je ter beschikking staan, ik word er doodzenuwachtig van als ik eraan denk. Maar dan moet het wel een deskundige zijn. Het moet geen geleuter worden, want dat werkt alleen maar remmend, zeker als het enige motto is: we moeten met het geld toekomen. Ik wil me houden aan de richtlijnen van de overheid, ik wil een overzicht geven van de vaste en de variabele lasten, en als men zegt je moet 300 voorstellingen spelen, dat is allemaal logisch, maar ik moet, binnen de gegeven begroting, volledig vrij zijn. Als ik mijn werk niet zou kunnen doen zoals ik wilde, dan valt de groep op zijn gat.

Je moet soms heel veel moeite doen om geen last te krijgen, want er zijn bestuurders die bijzonder snel geïrriteerd zijn, vermoedelijk omdat zij zich eigenlijk zo machteloos voelen in artistieke zaken. Als het goed gaat moeten beide partijen elkaar links laten liggen. Nou dan is een stichtingsbestuur al overbodig.

Alles wat eenvoudiger werkt dan een stichtingsbestuur vind ik dus prima. Maak er een overheidsbedrijf van. Mits er aan de artistieke verantwoordelijkheid niets verandert, inmenging van de overheid in artistieke zaken is onduelbaar. Je blijft altijd een toneelgezelschap. Daar moet men van uit gaan.

Waar ik tegen ben is een coöperatie, waarin de acteurs hun eigen directie kiezen. Je zou het nooit meer eens worden, van goed werken zou weinig terecht komen. We zijn bijzonder democratisch. Enkele keren per seizoen hebben we een vergadering met alle acteurs waar alles besproken kan worden, ze komen dan vaak met de kinderachtigste dingen aan. En ook daartussendoor is er voldoende kans om mee te denken in het beleid. Maar in een coöperatie zou het helemaal fout lopen.

(10) bestuurder van een orkest (politicus)

Twaalf jaar geleden dreigde het met ons orkest mis te gaan. De financiën waren niet rond, pensioenvoorzieningen ontbraken. Een deel van het bestuur had alleen oog voor de artistieke kant en absoluut geen feeling voor de financiële en organisatorische zaken. Het was een vereniging waarin drie of vier mensen de dienst uitmaakten. Grote spanningen. Het ging niet meer. De gemeente heeft er toen een stichting van gemaakt, met enkele goede voorwaarden: onder andere, dat de gemeenteraad de nieuwe

leden van het bestuur benoemt op voordracht van het bestuur aan B en W, en dat de penningmeester een financieel expert moet zijn die door de gemeente wordt benoemd. In het bestuur is toen ook een plaats ingeruimd voor de overheid en een voor een vertegenwoordiger van het orkest. Je zult ernaar moeten blijven streven in het bestuur alle belangen, ook van het publiek, vertegenwoordigd te krijgen. Want je hebt als bestuur te maken met dirigent, directeur, personeel, publiek en overheid.

In het begin heb ik moeite gehad met de regentenmentaliteit die er heerste. Maar die is gaandeweg veranderd. Toch hebben wij indertijd bij het maken van de statuten een aantal dingen verzuimd, waar ik nu spijt van heb. De zittingsduur van de bestuurder had strenger geregeld moeten worden. Vijf à zes jaar is voldoende. Dan moet iemand aftreden, ook de voorzitter, al is het vinden van een nieuwe voorzitter nog zo moeilijk. Continuïteit is plezierig, maar je krijgt zo gauw dat steeds twee of drie mensen de boventoon gaan voeren omdat zij er er het langst zitten. Ik vind verjonging veel belangrijker. Elk jaar moet éénderde weg, met één kans op verlenging, samen hooguit twee perioden van drie jaar. Je kunt dan eenvoudiger jonge mensen aantrekken, met visie en inzicht, en daar mag je best eens wat voor gaan betalen.

In de stichtingsakte had bevoorbeeld ook opgenomen moeten worden dat elke vijf jaar bekeken dient te worden of het doel nog wel klopt met de huidige situatie. Dat had je statutair moeten verplichten. Met een stichting kun je alle kanten uit, omdat je alles in de statuten kunt zetten om calamiteiten te voorkomen. Je mag het later ook allemaal wel veranderen, maar het blijkt toch heel moeilijk om iets nieuws door te zetten. In overleg met de overheid kun je de opdracht van de stichting mooi aanpassen aan de maatschappelijke en artistieke ontwikkelingen.

De spanningen tussen dirigent en directeur liggen altijd levensgroot op tafel bij het bestuur. De dirigent maakt een speelplan waarin zijn artistieke visie ligt. De directeur kijkt naar de realisatie ervan, en let daarbij vooral op de begroting en moet ook antwoord hebben op de vraag of het beleid wel acceptabel is. Deze spanning is helemaal niet erg, als ze maar op bestuurlijk niveau kan worden uitgesproken. Dirigent en directeur zitten in het bestuur zonder stemrecht omdat ze niet moeten oordelen over de eigen positie. Zo kan alles goed worden uitgepraat. Als het gaat om artistieke problemen, dan is het logisch dat het artistieke deel van het bestuur wat overwicht heeft, als het evenwicht tussen zakelijke en artistieke kant maar niet helemaal verstoord wordt.

Een groot voordeel is dat wij een vertegenwoordiger van het orkest in het bestuur hebben, een vertrouwensman van het artistieke personeel, geen vakbondsman dus, maar iemand die oog heeft voor de belangen van het orkest, de roulering, de promoties, het repertoire. Hij kan zijn standpunt bepalen met de dirigent en de directeur samen, waardoor veel spanningen zich bij voorbaat kunnen ontladen. We hebben met hem geen moeilijkheden.

De gemeentelijke vertegenwoordiger in het bestuur is ook heel belangrijk. Hij is een aardige link tussen bestuur en overheid, die je niet kunt missen. Als er organisatorische of financiële moeilijkheden dreigen kun je de overheid rechtstreeks inlichten via haar vertegenwoordiger. Maar het blijft indirect. Er zou geen burgemeester of wethouder in moeten zitten. Dat zou weer te direct zijn. Wel hebben we elk kwartaal met B en W, of minstens met de betreffende wethouder, een bespreking aan de hand van een overzicht van bestuur, dirigent en directie. Zo voorkom je dat B en W onverwacht worden overspoeld met een hogere begroting, je voorkomt moeilijkheden. Je kunt zeggen: heren, denk erom, we lopen zo- en-zoveel uit op de begroting. Dat onderlinge contact is heel essentieel. Als het te formeel zou zijn, zou het niets waard zijn. Daarom is het zo belangrijk welke mensen in het bestuur zitten, want die moeten het toch doen. Maar deze manier van besturen, zoals wij doen door ook nog elke twee weken een bespreking te hebben tussen dagelijks bestuur en dagelijkse leiding, vraagt wel mensen met kwaliteit en veel tijd. In het algemeen marcheert het voortreffelijk.

De noodzaak van een gemeentelijke dienst zie ik niet direct. Als overheidsinstelling zou het beleid in de financiële, organisatorische en personele sfeer gemakkelijker uitgevoerd kunnen worden. De moeilijkheid zit in het artistieke. De overheid heeft te weinig mensen die dat kunnen bekijken. Zij mist ook de contacten op particulier niveau, die het culturele leven van een stad of een streek bepalen. Het zou gauw gaan verstarren, vrees ik. De overheid werkt nu eenmaal niet zo vlot. Neem eens het geval, dat je in verband met je nieuwe repertoire een extra violist nodig hebt. We gaan er vanuit dat het artistiek nodig is. Dus zegt het bestuur ja, en ziet daarna wat de financiële consequenties zijn. Bij een gemeentelijke dienst ben ik van zo'n beslissing nog niet zo zeker.

Ik geef dus de voorkeur aan een stichting. Mits het raamwerk goed is en mits er in de statuten voldoende mogelijkheden voor uitwijk en aanpassing staan. Bovenal: als de mensen die het moeten doen maar goed zijn.

(11) overheidsfunctionaris (bestuurder)

Er is veel kritiek op de stichtingsvorm, ik kan er voor een deel in meegaan, maar het is precies als met de democratie: je weet zo gauw niets beters. Ik vind het de beste vorm, omdat er geen aanvaardbaardere is. Eerlijk gezegd heb ik ook nog nooit de acute behoefte gehad aan iets anders. Ik heb niet de indruk dat het stroef werkt.

De praktijk heeft geleerd dat er geen twee stichtingsbesturen gelijk zijn, niet wat de personen betreft en niet wat de betekenis van het bestuur betreft. Ook de verhouding tot de overheid is verschillend. Bij het orkest zitten we als toegevoegd lid in het algemeen bestuur, zonder stemrecht. Bij het ballet zijn we weer wat nauwer betrokken en ook wel bij het toneel, maar bij de opera helemaal niet, dat is een rijksaangelegenheid.

Ook de manier waarop de overheid met een stichting werkt is bij de een anders dan bij de ander. Wij hebben nooit grote moeilijkheden gehad. Ach, er is wel eens een bestuur geweest waarvan je je moest afvragen: is dat wel kritisch genoeg? Maar het is nog nooit gebeurd dat we iemand op het matje hebben geroepen. Als we formeel iets willen of hebben, schrijven we een brief aan het bestuur.

Met het bestuur hebben we niet uitzonderlijk veel contact, wel met directies, die komen wel eens praten. Je praat nooit over formele voorwaarden, je wil wat en dan maak je dat kenbaar als een zekere wens: zoudt u niet eens dat of dat doen . . . Het gebeurt allemaal subtiel, dat kan niet anders. Alleen als het echt niet goed gaat, dan moet je invloed willen, of moet je ingrijpen, als laten we zeggen de directeur er met een ton vandoor is of er een tekort is van een miljoen.

In het algemeen tred je bescheiden op. Als een toneelgezelschap uitsluitend blijspelen zou spelen, dan zou ik toch wel mijn bezwaren kenbaar maken. En ik vind het een taak van een orkest om ook moderne muziek op het repertoire te hebben, dus zeg ik dat als het nodig is, maar ik zal natuurlijk nooit laten weten dat het Stockhausen of Webern moet zijn.

Met dit soort wensen wordt wel rekening gehouden, maar ze worden nooit ultimatief gesteld, de directies moeten er zelf in geloven en als dat niet zo is, zou je kunnen denken: we trekken een vent aan die er wel in gelooft. Maar als overheid kun je je in deze zaken nooit expresselijk doen gelden. In deze sfeer zijn nog nooit moeilijkheden voorgekomen. De pijn zit trouwens niet tussen overheid en stichtingsbestuur, maar in de onderlinge verhouding van bestuur en directie. Er zijn besturen die zich te weinig van

hun taak aantrekken en de directie alleen laten modderen, en er zijn er ook die het gewoon niet aankunnen.

Ik heb toch wel bezwaren. De meeste besturen blijven maar zitten. Er zijn teveel lieden die te oud zijn of geen tijd hebben. Aan mensen die van de ene vergadering naar de andere hollen heb je weinig. Maar het punt van de leeftijd vind ik nog erger. Als ik in een bestuur kom, en ik ben met mijn 43 de jongste dan is er duidelijk iets mis. Er zijn natuurlijk een heleboel gepensioneerden met veel ervaring en inzicht, en het is zeker waardevol om ze te hebben, maar er moet ook jong bloed in. Je zou daarom de zittingsduur aan een maximum moeten binden, bijvoorbeeld zes jaar. Juist in de kunst moet je niet al te lang met dezelfde mensen werken, die heel lang geleden veelbelovende jongeren waren. We hebben dan ook besloten de doorstroming te bevorderen. Overigens heb ik nooit de systematische neiging ontdekt om de verkeerde mensen in een bestuur te kiezen, waarmee ik niet zeg dat men altijd de goede heeft gekozen.

Er zijn goede besturen. Dat zijn besturen die kritisch beoordeelaar zijn van de leiding van het gezelschap, die steun geven aan het beleid en de plannen, die steun geven in moeilijke situaties, die goed toezicht houden op het financieel beheer. Daar heb je dan weer bestuurders voor nodig, die belangstelling hebben voor het kunstbedrijf, die tijd hebben, die een kwalitatieve inbreng hebben, die het niet belangrijk vinden om voorop te zitten.

Een stichtingsbestuur is in zijn functie vergelijkbaar met een raad van commissarissen. Je kunt die raad overschatten en onderschatten. Een raad van commissarissen heeft het ook niet alleen te vertellen. Als het echt een goed college is, dan is de machtspositie van de directie vrij groot. De commissarissen vervullen in het bedrijf een geweldig nuttige rol, zij zijn voor de directeur een soort toetssteen, als ze goed zijn kan een directeur er uithuilen. In zekere zin geldt dit ook voor het kunstbedrijf. Een directeur moet ergens om raad kunnen gaan, hij moet ook gedwongen zijn, reken-schap af te leggen van zijn beleid.

Ik heb het gevoel dat het kunstbedrijf beter met een goed bestuur kan werken dan wanneer de verantwoordelijkheid lag bij een ambtenaar of een wethouder. Er moet een instantie tussen de kunst en de overheid zijn om te voorkomen dat de overheid zich met details van het beleid gaat bemoeien. Er moet juist een zo groot mogelijke vrijheid voor de directie zijn.

De overheid staat bovendien voortdurend bloot aan kritiek, een anoniem

stichtingsbestuur heeft daar geen last van. Als er vieze beelden in een museum staan komen er meteen vragen in de gemeenteraad of de Kamer. Ik vind het beter als de overheid alleen verantwoordelijk is voor het brede beleid, en niet voor één enkele expositie. Dat geldt ook voor de andere kunsten.

Ik voel niets voor een gemeentelijke dienst.

(12) bestuurder van een toneelgezelschap (organisator)

In het gunstigste geval kan een bestuur zijn verantwoordelijkheid niet dragen. Ik leid dit af uit de inzet van besturen binnen het kunstbedrijf. De inzet is niet groot genoeg om zulk een grote verantwoordelijkheid waar te maken. Als een bestuur moet zorgen dat er een begroting wordt ingediend en dat op grond daarvan subsidie aan de overheid wordt gevraagd, dan ligt daar een begin- en een eindverantwoordelijkheid die ze nemen, maar de veronderstelde tussenverantwoordelijkheid hangt in de lucht.

Er zijn besturen die hijgend komen opdraven om gebeurtenissen op directioneel niveau op te vangen, maar daarmee raken zij aan het gezag en het beleid van de directie. Ik wil best een bestuur ingeschakeld zien, maar voor deze tijd heeft het een te geforceerde verantwoordelijkheid. In de slechte zin betekent aldus besturen patronage. Dat doet toch wel ouderwets aan, zeker nu er flink wat geld omgaat in het bedrijf.

Het is fijn dat er nog genoeg bestuurders zijn met veel begrip en daarom is het in het algemeen nog redelijk goed gegaan. Maar het kan eigenlijk niet langer zo. Steeds meer bestuurders gaan zich onbehaaglijk voelen omdat zij te vaak worden geconfronteerd met beslissingen die zij eigenlijk niet kunnen nemen.

Een directeur opereert eerder ondanks dan dankzij een bestuur, terwijl juist de volle macht en verantwoordelijkheid van de directeur tot gelding moet komen.

De stichtingsvorm bestaat nog steeds omdat wij nu eenmaal huiverig zijn om subsidie in handen te stellen van personen, wel aan rechtspersonen, en daarvan is de stichting nog de handzaamste. Zij is het gevolg van het feit dat de overheid terugdeinst om de volle verantwoordelijkheid te laten dragen door een intendant. Eigenlijk is de zakelijk leider al een soort intendant. Maar ik vind dat de zakelijk leider naar binnen toe zo druk is, dat je beter iemand kunt hebben die doorlopend bezig is met het algemeen

welzijn. In de Oost-Europese landen is de intendant een overheidsfunctionaris; ook de artistieke zaken vallen onder hem, worden althans in overeenstemming met hem geregeld. Bij ons zou de intendant door de overheid benoemd kunnen worden op voordracht van een Raad van Advies of zoiets, als vervanging van het stichtingsbestuur, een gezelschap nuttige, geïnteresseerde buitenstaanders, supporters.

Mijn gedachten gaan uit naar een heel sterke figuur met werkelijk grote verantwoordelijkheid, die zich manifesteert in de persoon. Een manager, een *executive director*. Ik zie de aanstelling van zo'n permanente figuur in het theater gepaard gaan met de plaats waar je speelt. Dat zou ook gezond zijn in het raam van de ontwikkeling dat de gezelschappen zich steeds duidelijker op hun basis terugtrekken, maar dan moet natuurlijk ook een eigen huis beschikbaar zijn. Zo'n man moet eigenlijk geen kunstenaar zijn, want die mag je door zware verantwoordelijkheden niet afhouden van zijn artistieke werk, waar hij zich juist meer op moet kunnen concentreren in de nieuwe situatie van standplaats- of streekgezelschap.

De executive director moet zorgen dat de artistieke deskundigen van het gezelschap in alle rust het werk kunnen doen en dat de zakelijk leider zich met de interne zaken en het personeelsbeleid kan bezighouden. Hij kan veel beter de zaken aanpakken, vooral naar buiten, moet rechtstreeks het beleid verdedigen bij de overheid als het om subsidies gaat. Hij kan zich concentreren op de image van een gezelschap naar de overheid toe en naar het publiek toe, hij kan zich doende houden met de coördinatie van aankopen, waar het toneel nu zo gauw niet toe komt.

Het vertrouwen in de executive director moet erg groot zijn, hij moet een schap met vijf poten zijn. En omdat hij bloot staat aan allerlei invloeden van buitenaf zul je hem minstens een aanstelling van vijf jaar moeten geven. Dat brengt natuurlijk een wijziging in het subsidiesysteem mee, hetgeen alleen maar gunstig zou zijn, vooral voor de planning. Dit vereist lenigheid aan de kant van de overheid. Het is niet langer verkoopbaar dat de overheid aankomt met 'We kunnen geen verplichtingen aangaan op langere termijn'. Een gezelschap moet juist in een reeks van jaren kunnen bestaan, en het moet niet langer mogelijk zijn dat nu, bij een goede exploitatie, in feite subsidievermindering wordt toegepast. Het vergt meer verantwoordelijkheid bij de overheid. Maar hoeveel beter en reëler zou het beheer van het kunstbedrijf niet worden?

(13) overheidsfunctionaris (bestuurder)

Als er moeilijkheden zijn in een bestuur, dan kun je er bijna zeker van zijn dat de oorzaak zit in de ongerijmdheid van de subsidieregeling. Je zou een heleboel ellende kwijt zijn als het subsidiestelsel vervangen zou worden door een bij de wet in te stellen financieringsmaatregel. De subsidiëring van de kunst zou geregeld moeten zijn als het onderwijs en de bijstand. Er zouden meer zekerheden zijn, je zou voorkomen dat je de boer op moet om de centjes bij elkaar te krijgen bij de verschillende overheden, en je hoeft niet meer te kijken of een man van Putterswaal in het bestuur moet zitten omdat zijn gemeente ook een paar honderd gulden subsidie geeft. De bestuursvorm hangt dus nauw samen met de manier van subsidiëren.

Naarmate de subsidies oplopen en de aanvallen van de kunstenaars scherper zijn op het feit dat de kunstinstellingen bijna alle geld opslokken, kun je je afvragen of de bestuursvorm toch niet eens helemaal op de helling moet gaan komen. De verhouding tussen de overheid en de kunstinstelling wijzigt zich, en ook de verhouding tussen de scheppende en uitvoerende kunst verandert. De scheppende kunst gaat betere papieren krijgen. Het evenwicht zou wel eens naar de andere kant kunnen doorslaan en daarmee kan de liefde voor het kunstbedrijf verdwijnen. Dan zet men tegelijk de stichtingsvorm op de tocht. Ook de verhouding consument-producent verandert. Er zijn ontwikkelingen in de richting van meer medezeggenschap van de burgerij; zij zal op den duur veel meer ingeschakeld worden, ook met geld. Want juist doordat de burgerij op zoveel fronten voor honderd procent afhankelijk is van de overheid, moet de basis worden verbreed waarop burgerij en overheid iets samen doen, dat kan in de kunst heel goed – denk eens aan de televisie, die speelt in deze ontwikkeling een grote rol.

Als er ooit een andere bestuursvorm moet komen voor het kunstbedrijf, dan zou die veroorzaakt worden door ontwikkelingen in deze richting, en niet door de ongelukken die zich nu in de stichtingen voordoen. Een grote verandering in de huidige gegevenheid zou verschrikkelijke gevolgen kunnen hebben. Daarom wil ik liever geen andere vorm. De eerste tijd moet het zo blijven, maar dat betekent niet: altijd.

De vorm van beheer moeten we vooral zien als een theoretisch omhulsel. De mensen moeten het doen, de kracht van het bestuur en de kracht van de directie zijn gezamenlijk beslissend voor het resultaat en die resultaten zijn bijzonder gevarieerd. Er zijn zwakkere en sterkere besturen. Er zijn be-

sturen die alleen voor subsidie zorgen en voor het overige vlag zijn, er zijn ook besturen die echt besturen. Dat zit niet in de bevoegdheden, want die lopen niet zover uiteen, maar het hangt er van af hoe de mannetjes de bevoegdheden gebruiken. Er zijn er nog teveel die het lala doen. Ik heb ook vroeger wel eens gedacht: al die besturen zijn waardeloos. Maar er bleken toch altijd weer besturen te zijn die het goed deden. Het liefst heb ik dan ook een sterk bestuur met een zekere invloed van de overheid.

Bij de voorbereiding van de definitieve Raad voor de Kunst is vanzelf ook de vraag ter sprake geweest of de overheid zelf rechtstreeks verantwoordelijk moest zijn voor het kunstleven. Maar men zag al heel gauw moeilijkheden. Het is wel degelijk wáár wat Thorbecke heeft gezegd: 'De Regeering is geen oordeelaar van wetenschap en kunst'. De overheid zou trouwens een slecht figuur slaan als oordeelaar. De stichtingsvorm werd zeer geschikt geacht om het oordelen door de overheid op te vangen. Ze werd dus spoedig naar voren geschoven als de beste vorm, met name door mr. Reinink. De overheid werd aldus naar de achtergrond geplaatst, maar haar invloed in een stichtingsbestuur kan zegenrijk zijn.

In 1951 hebben de regering en de stad Amsterdam gezamenlijk de stichtingsvorm bedacht voor het Concertgebouworkest. Dat is een voorbeeld geweest, ook voor latere hervormingen. Als de overheid toen niet had ingegrepen was het hele orkest naar de maan gegaan. Zo goed mis was het. Het was een naamloze vennootschap. De Amsterdamse wethouders van Kunsten en Financiën waren commissaris, dat leek iets, maar het haalde niets uit doordat zij niet in het dagelijks bestuur zaten. Toen is de n.v. omgebouwd tot een stichting zonder overheidsinvloed. De invloed van de overheid werd teruggebracht tot een bijzitterschap. Het is een voordeel, dat de overheid er zo dicht mogelijk bij blijft. Er is toen ook een soort medezeggenschap geregeld, met alle gevaren vandien. Twee orkestleden zijn volwaardige bestuursleden geworden, om in het beleid betrokken te zijn, net als de overheid.

Als je aan een nieuwe vorm begint, welke ook, zou ik altijd willen pleiten voor medezeggenschap van de kunstenaars. Daar is een mentaliteitsverandering voor nodig, zoals die ook in het bedrijfsleven aan de gang is. Vooral bij het toneel is er gebrek aan medezeggenschap, kijk vooral naar Ensemble, en het is juist belangrijk dat toneelspelers invloed krijgen op het beleid.

De functionele samenstelling van het bestuur is zeer belangrijk. Want de tegenstelling zit vooral in de verhouding overheid-bestuur-directie-kunste-

naars. Bij veel amateur-bestuurders is er nog te veel gebrek aan kracht, aan belangstelling, is de relatie slecht tussen bestuur en directie en tussen bestuur en kunstenaars. Het gaat dus steeds om de mannetjes. Als het goede mensen met verantwoordelijkheidsbesef en inzicht zijn loopt het goed. De menselijke eigenschappen die een bestuurder maken zijn hier wel bijzonder belangrijk, want als die er niet zijn kunnen de gevolgen immers ernstig zijn.

Op dit ogenblik vind ik de stichtingsvorm de enige acceptabele vorm waarin de overheid zich niet rechtstreeks hoeft te bemoeien met de kunst. Wat zou er gebeuren als bepaalde stukken, bij het toneel en bij de orkesten, op een soortgelijke manier werden beoordeeld als boeken waarvoor de overheid wel eens rechtstreeks verantwoordelijk wordt gesteld? Denk maar eens aan de kwestie Ik Jan Cremer. Bij de beoordeling van toneelstukken die in discussie zijn, zou je als overheid dezelfde moeilijkheden krijgen.

Al die spanningen zouden zich dubbel ontladen als de overheid rechtstreeks verantwoordelijk was. Het zou tot ernstige moeilijkheden kunnen leiden, de rotte tomaten zouden dan een grote rol gaan spelen.

Ik moet er trouwens niet aan denken dat één man verantwoordelijk zou zijn, een wethouder of een minister. Vooral een minister kan nogal snel van zijn post verdwijnen door de politieke situatie. Dit zou zeer wisselvallig kunnen uitwerken. Het beleid zou van de ene dag op de andere kunnen veranderen. Dat zou een onrust kunnen veroorzaken die misschien meer slachtoffers zou eisen dan nu het geval is.

(14) bestuurder van een orkest (musicus)

Bij elk orkest doen zich wel eens spanningen voor. Vaak zitten ze in de verhouding tussen bestuur en directie, meestal komen ze intern tot een normale oplossing. Het is natuurlijk ook voorgekomen dat er een artistiek conflict was tussen dirigent en directeur, een toegespitte situatie die zich bij het Concertgebouworkest heeft voorgedaan.

Maar bij mijn weten is het nergens zo erg als bij de Nederlandse Opera-stichting. Daar zit het helemaal fout. Het bestuur is uiteindelijk verantwoordelijk voor het beleid, maar kan er niets aan doen. Dat zit in de structuur; die is niet gezond opgezet. Eigenlijk is de opera een staatsinstelling, die rechtstreeks onder verantwoordelijkheid van de minister valt. Ten dele is dat gerealiseerd doordat het rijk de enige financier is. Dan heb je in

feite geen bestuur nodig. Maar de overheid heeft het niet aangedurfd om direct verantwoordelijk te zijn voor het totale beleid.

Men is toch weer op zoek gegaan naar een bestuur, een college van deskundigen, maar dat is een onmogelijke figuur, zeker als eerst de intendant door de minister is benoemd en pas daarna het bestuur. Een soort huishoudelijk reglement geeft wel bepalingen over de wederzijdse verhouding en bij conflicten moet de minister interveniëren. Maar het bestuur heeft geen beslissende stem, zoals bij andere kunstinstellingen, het is niet de hoogst verantwoordelijke instantie, inclusief de benoeming van de directie. Financieel moet er natuurlijk uit te komen zijn omdat een bestuur altijd kan zeggen: dit kan niet, en dan moet een directie zich daarbij neerleggen. Maar artistiek ligt de conflictstof metershoog opgestapeld. Bij de meeste orkesten bepaalt de directie in overleg met de artistieke commissie het repertoire en het jaarprogramma, en als de deskundigen het eens zijn, hoeft een bestuur alleen nog maar goedkeuring te geven. Bij de opera heeft de intendant het alleen voor het zeggen. Dan heb je toch geen bestuur meer nodig. Maak daar maar een college van toezicht of advies van. De overheid moet eenvoudig meer verantwoordelijkheid gaan nemen, ook voor artistieke dingen. Zeker in de specifieke situatie van de opera.

Bij de orkesten ligt het toch wel anders. Over het algemeen ben ik tevreden. Er is een redelijke basis om goed te werken. Ik weet nog niet of je naar een nieuwe structuur toe moet, je kunt ook de huidige gezond maken. Mijn indruk is, dat het vroegere regentensysteem langzamerhand gaat verdwijnen. Bij het Concertgebouworkest spelen de particuliere financiers, van vóór het conflict in 1951, geloof ik, geen enkele rol meer. Ik heb het gevoel dat de nadruk steeds meer is komen te liggen op de organisatorische en artistieke kwaliteit van de bestuursleden. Want het gaat toch niet aan, dat een bestuur alleen bestuur is vanwege zijn toezicht op de financiële middelen.

Een bestuur in de meest ideale samenstelling moet volgens mij bestaan uit deskundigen op het terrein van de kunstinstelling, met daarnaast enkele mensen die vertrouwd zijn met organisatorische zaken. Een belangrijk punt vind ik de invloed van het personeel in het bestuur. Er moeten minstens één of meer vertegenwoordigers van het personeel in zitten. Ieder orkest heeft een eigen orkestbestuur, waarin men de onderlinge moeilijkheden bespreekt. Zeker één vertegenwoordiger van dat bestuur moet zitting hebben in het stichtingsbestuur, opdat er rechtstreeks contact is tussen de top en het personeel. Dat zou in veel gevallen conflicten vermijden

tussen directie en personeel. Het is niet meer juist beslissingen te nemen zonder daar de mensen die het aangaat in te betrekken. Het is ook onvoldoende dat de directie de zaken van het personeel in het bestuur behandelt.

Naast deze vernieuwing houdt mij ook de verjonging van het bestuur bijzonder bezig. Het is echter ontzaglijk moeilijk om jonge mensen bereid te vinden mee te doen, vooral daarom zijn er besturen die al tien, twintig jaar ongewijzigd zijn. Een factor kan zijn dat veel jonge mensen er niet voor voelen middagen en avonden te praten, zonder er één enkele cent voor te krijgen. En toch moet je ze hebben. De keus is al dun, omdat je steeds weer terecht komt bij druk bezette mensen die hun tijd en energie moeten geven. Mijns inziens is het niet langer juist om een bestuurslid van een kunstinstelling niet te honoreren. Je vraagt deskundigheid, dus moet je er iets tegenover stellen.

Een aparte figuur in de meeste besturen is de vertegenwoordiger van de regering. Het zijn meestal ambtenaren van het departement van cultuur, die zich wel bezighouden met financiële zaken maar in hun schulp kruipen zodra het over artistieke aangelegenheden gaat. Ik dacht dat de overheid medeverantwoordelijkheid moest nemen op artistiek niveau, zonder nu direct overwicht te krijgen.

Het zou bijvoorbeeld niet gek zijn als de minister bij het geven van subsidie tegen een orkest zegt: nu wil ik ook, dat er Nederlandse muziek wordt gespeeld. Het is immers een rare situatie, dat de overheid een vrij groot bedrag geeft voor opdrachten aan componisten en niet er op toeziet dat de muziek ook wordt uitgevoerd. De overheid kan toch stellen dat een bepaald percentage van het repertoire van een orkest aan Nederlandse muziek moet worden besteed. Juist hier ligt een bepaalde verantwoordelijkheid voor die geldgevende overheid in het artistieke vlak.

Neem bijvoorbeeld ook het enorme bedrag dat de overheid steekt in de conservatoria, in de opleiding van Nederlandse musici. Zou het dan ondenkbaar zijn dat zij stelt: orkestdirecties, zou het niet mogelijk zijn om zoveel procent Nederlandse musici te engageren? Ook zou het normaal zijn als een bepaald percentage werd gesteld voor het optreden van Nederlandse solisten. Het aantal Nederlandse solisten bij de orkesten is schrikbarend laag, vergeleken met de buitenlanders. Ik geloof dat dit ongezond is.

Op deze punten uiten zich de tekorten van de artistieke verantwoordelijkheid die de overheid moet nemen. Het is niet alleen gedaan met geld geven. De regeringsvertegenwoordiger in het bestuur zal daarom meer volmach-

ten moeten hebben. Hij zal natuurlijk nauw moeten samenspelen met het bestuur en de directie.

(15) overheidsfunctionaris (bestuurder)

De totale verantwoordelijkheid in het huidige systeem ligt niet zo gek. Het is een subtiele materie omdat het gaat om de vrijheid van uiting van de menselijke geest. Een overheidsdienst bijvoorbeeld zou een veel te star regiem zijn voor een levende zaak als kunst. Ik geloof in de stichtingsvorm zolang niet een duidelijker en beter alternatief bij de hand is. Ik vind wel dat er reden is voor kritiek. Wat kun je in deze doodgeorganiseerde maatschappij anders doen dan er tegen aan trappen? Maar intussen zie ik nog niet direct een betere mogelijkheid voor het beheer van de kunstinstellingen. Want de vraag blijft: wat moet je veranderen – de instituten, de mensen of de verhoudingen tussen de mensen onderling?

Bij de curatoria van universiteiten en hogescholen doen zich soortgelijke vragen voor. Moet een wetenschappelijk apparaat een eigen bestuur vormen met studenten erin en opereren als een autonome instelling, zonder maatschappelijke binding, of moet er juist wel die maatschappelijke relatie zijn? Bij de ziekenhuizen zie je ook bestuurscolleges zonder de artsen erin, want je wordt er niet in opgenomen omdat je zo'n voortreffelijk neuroloog of chirurg bent maar omdat je een bestuurder bent. Het is ook nog eens zo, dat hoe groter de specialisatie is hoe geringer de belangstelling voor algemene problemen. Tot bij de hoogste wetenschappers tref je dan ook nauwelijks belangstelling aan voor het bestuur, zij zeggen: besturen is ons vak niet.

Een soortgelijke toestand vind je bij de kunstinstellingen. Iemand kan wel een stuk goed regisseren maar zal het niet opbrengen om met het gemeentebestuur van Lutjebroek over subsidie te gaan praten. De kunstenaar vertoont wel de neiging om zich boven de burgerman te plaatsen, maar hij kan toch ook weer niet zonder die burgerman. Daarom is het goed dat via de besturen de band wordt onderhouden tussen de maatschappij en de kunst. Er moeten dan wèl mensen in zitten die een zekere openheid hebben ten opzichte van de kunst, en aan de andere kant voldoende contacten onderhouden met de maatschappij waar de kunst tenslotte voor bestemd is.

Stel, dat er geen subsidies meer zouden zijn, en dat het toneel zich weer

als vroeger zelf moest bedruipen, dan weet ik wel zeker dat men toch een bestuur nodig zou hebben, omdat een goed artiest nog geen goed zakenman is. Bovendien heb ik ondervonden dat een directeur in veel gevallen mensen zoekt waar hij tegen aan kan praten, hij wil een zeker klankbord, hij wil eens uithuilen over zijn zorgen. Een bestuur is een soort praatpaal voor hem. Het kan voor hem soms waardevol zijn eens van gedachten te wisselen met andere mensen dan uit zijn eigen milieu, met een selectie uit het publiek.

Formeel is de eerste en grootste zorg van een stichtingsbestuur het toezicht op de financiën en het personeelsbeleid. Als een zaak zichzelf stuk draait dan zal een bestuur beslissingen moeten nemen. Of als een artistiek of een zakelijk directeur er niet meer uitkomt, dan moet er toch iemand zijn bij wie hij terecht kan en die de laatste verantwoordelijkheid draagt.

Maar een bestuur moet zich buiten de artistieke zaken houden. Het mag natuurlijk altijd kritische vragen stellen. Als een gezelschap alleen maar stukken zou produceren waar geen sterveling meer naar toe zou gaan, dan moet een bestuur tegen de artistieke leider zeggen: beste leider, met alle respect voor uw artistieke prestatie, u moet toch wat meer gaan denken aan de mensen voor wie u speelt. En als een orkest alleen maar Honneger of Flothuis zou spelen, of alleen maar Bach, Mozart of Schumann, indien een directie orthodoxie zou gaan toepassen waarvoor maar een heel klein publiek ontvankelijk zou zijn, ja, dan moet je als bestuur met de leiding gaan praten. De mogelijkheden voor conflicten zitten er natuurlijk steeds in. Toch heb ik het vermoeden dat een bestuur ertoe kan bijdragen het artistieke talent zijn volle maatschappelijke vrucht te doen dragen.

Een bestuur moet dan zeker een stel mensen zijn dat niet aan beide ogen blind en aan beide oren doof is, anders deugt het niet. Je moet mensen proberen te pakken van wie je weet dat ze geïnteresseerd zijn aan beide kanten, aan de artistieke en aan de maatschappelijke kant. Het moet een club zijn waarin deskundigheid en bestuurlijke kwaliteit zijn verenigd. Als een toneelgezelschap introvert zou zijn, zonder contacten naar buiten, als het zou lijden aan een overaccentuering van het eigene, dan moet een bestuur de dwarsverbindingen leggen. Zoiets kan alleen een goed bestuur, en ook een bestuur dat zich regelmatig verjongt. Dat vergeten we nogal gemakkelijk: als je eenmaal als bestuur zit stap je niet gauw op. Een limiet voor de zittingsduur zou daarom niet zo gek zijn.

Bij dat al mag een bestuur nooit invloed hebben op het artistieke beleid. En de overheid mag helemaal niet in de schoenen van een toneelleider

of een orkestleider gaan staan. Wel is er indirecte invloed natuurlijk, op de omvang en de kwaliteit, door een beperking op de middelen. Het scheelt of de overheid twee miljoen of zes miljoen beschikbaar stelt, of ze het aantal gezelschappen vermindert of vermeerdert. Maar ze heeft geen enkele invloed op het repertoire, dat moet en mag ze ook niet hebben. Wel kan de overheid zich afvragen als er geen mensen meer naar de voorstellingen gaan: waar betaalt ik eigenlijk voor? Het doel is niet de kunstenaar, het doel is: de kunstenaar in contact met het publiek te brengen. Een gezelschap kan niet alleen terwille van zichzelf bestaan. Als het niet meer gaat, moet er geen geld meer in gestoken worden. De overheid is aan zichzelf en aan de volksvertegenwoordiging verplicht er op toe te zien dat het geld niet wordt weggesmeten, maar dat er iets wordt geleverd.

Door de subsidies te doen toevloeien aan de stichtingen heeft de overheid de directe greep op de kunstinstellingen prijsgegeven. Terecht. Anders zou zij rechtstreeks verantwoordelijk zijn. Stel je voor, dat het wel zo was, dat alles zou zijn ondergebracht in een dienst kunstbedrijven, dan zou een wethouder in de raad rekening en verantwoording moeten afleggen over dat en dat stuk, of over die en die acteur, want een acteur zou dan gewoon een ambtenaar zijn. Dat zou een zodanige vermenging geven van politieke verantwoordelijkheid voor het culturele leven, dat het tot de meest gevaarlijke situaties zou kunnen leiden. Daar moet het dus nooit naar toe.

(16) overheidsfunctionaris (bestuurder)

De vorm van de stichting is een monstrum. Ze is gekozen omdat de overheid niet rechtstreeks betrokken wil zijn in de exploitatie van een kunstinstelling, die voor honderd procent afhankelijk is van subsidie. Er wordt gesubsidieerd tot een maximum in het tekort. De stichting is nooit in staat reserves te vormen, een nadelig seizoen moet altijd worden opgevangen door extra-krediet. De jure hoeft dat niet verleend te worden. Maar moet je dan een instelling failliet laten gaan? Zoiets kan men niet hebben vanwege het schandaal. Dus past de overheid bij. In feite subsidieert zij niet, maar exploiteert. Hiermee is een van de belangrijkste argumenten voor de stichtingsvorm vervallen.

Als dan bovendien de meeste orkestmusici in het algemeen burgerlijk pensioenfondsen zitten, mag men zich afvragen waarom van zo'n instelling dan toch geen gemeentelijke exploitatie wordt gemaakt. Dat het niet gebeurt

is een zeker conservatisme. Maar daarnaast schrikt men ook terug voor de ambtenarenstatus van een kunstenaar. Alleen al het switchen van het ene orkest of van het ene toneelgezelschap naar het andere kan moeilijker worden, omdat een ambtenaar dan alleen nog maar vrijwillig naar een andere troupe overstapt, er is onvoldoende mogelijkheid voor ontslag. De zaak komt artistiek vast te liggen. Maar bij de stichting is het eigenlijk ook al niet gemakkelijk om iemand te ontslaan, je moet het ontslag voorleggen aan het arbeidsbureau en dat kan bijna even grote moeilijkheden geven als bij het ontslag van een ambtenaar. Dit probleem moet op te lossen zijn door een aparte regeling van het ontslagrecht bij een kunstinstitution. Er zou bijvoorbeeld een landelijk fonds kunnen worden gesticht, waaruit de ontslagenen een uitkering kunnen krijgen naar aantal dienstjaren, wanneer ze op artistieke gronden niet meer blijken te passen in een orkest. Vooral bij musici is het uitzondering als iemand tot zijn 65ste op peil blijft.

Als je zou besluiten tot een gemeentelijke dienst dan moet je je realiseren dat 100 kunstenaars in een apparaat van 22.000 ambtenaren fijngemalen kunnen worden. Om dat te voorkomen zou er een heel nieuw wettelijk bestel voor het kunstbedrijf moeten komen, waarin dingen worden geregeld als het ontslagrecht, het recht van verplaatsing, de schnabbel – in elk geval een heel andere juridische grondslag.

Eigenlijk ben ik toch niet zo ontevreden met de stichtingsvorm, als de besturen hun werk maar goed doen. Het is veel meer een kwestie van personen dan van bestuursvorm. De praktijk is, dat als er maar goede mensen zitten het allemaal goed loopt.

Als we voorlopig bij de stichting willen blijven, dan zou ik daarom een aantal voorwaarden willen stellen aan de bestuurders. Want ik sta open voor het bezwaar van de kunstenaars dat zij zich bevoegd voelen door mensen die niet zoveel deskundigheid op hun terrein hebben als zij. Een bestuurslid moet dus in de eerste plaats deskundig zijn, maar intussen bescheidenheid en wijsheid bezitten, verder over veel vrije tijd beschikken en na hooguit zes jaar zijn functie neerleggen. Het is al zo dat men tegenwoordig mensen in een bestuur kiest met ervaring en inzicht, maar die wegen natuurlijk nooit op tegen die van de directie. Een bestuurder moet goed weten waar zijn grens ligt.

De overheidsbestuurder in het bestuur, meestal een deskundig ambtenaar, moet in geen geval als een indringer of een pottenkijker worden gezien. Hij is de dwarsverbinding tussen de gemeente en het stichtingsbestuur en

hij moet toezien op de maatschappelijke functie van de instelling: een orkest, bijvoorbeeld, mag nooit een muzikaal eiland in een stad worden. In de praktijk blijkt deze figuur goed te kunnen werken, maar dat hangt natuurlijk van de plaatselijke omstandigheden af. Er is bij ons nog nooit sprake geweest van enige spanning tussen de gemeente en een stichtingsbestuur. Tussen directie en bestuur natuurlijk wel. En ook dan is het gunstig als er een vertegenwoordiger van de gemeente in het bestuur zit, om de problemen van nabij te kunnen beoordelen.

Elke vorm van beheer heeft zijn voor- en nadelen. Een nadeel van het overheidsbedrijf is dat het de afstand tussen het kunstbedrijf en het publiek zou vergroten, terwijl die juist zo gering mogelijk moet zijn. Het bestuur van een stichting is eigenlijk veel meer de stem van de burgerij. Naar de kant van de directie door regelmatig de belangen van de burgerij naar voren te brengen. Naar de kant van de overheid door als een soort pressiegroep voor het geld op te komen.

Maar een bestuur moet zich nooit meer aanmatigen dan gesprekspartner te zijn van de directie. De directie blijft voor de volle honderd procent het artistieke beleid bepalen; zodra een bestuur ertoe neigt op haar stoel te gaan zitten is het fout. En dan heeft een bestuur toch al genoeg invloed door benoeming en ontslag van de directie. De keuze van de leiding is de belangrijkste beïnvloeding die het bestuur op het beleid heeft. Dat is het moment waarop een bestuur zijn wijsheid en deskundigheid moet doen gelden.

Voor het overige moet het niet meer en niet minder zijn dan een commissie van toezicht, zoals die ook bestaat bij de gemeentelijke musea, alleen zijn het daar ambtenaren. Het is de buffer tussen overheid en kunstbedrijf en die is belangrijk voor de artistieke vrijheid. Valt hij weg dan maken B en W en de Raad de dienst uit. Dat kunnen ze nu ook als ze willen, door subsidie in te trekken, maar dat is nog nooit gebeurd. Ik bedoel ook, dat een gemeentelijk apparaat minder vrijheid toelaat. Eén enkel voorbeeldje. Als een kunstenaar voor een jaar studie naar Amerika wil, dan valt dat met een directie van een gezelschap altijd wel te plooiën. Bij een gemeentelijke dienst zou dit door de molen van de afdeling personeelszaken moeten, en dan zie ik het nog niet gebeuren. Maar daarom sluit ik de mogelijkheid van een overheidsdienst nog niet uit.

Er wordt ook wel gesproken over de figuur van de intendant, zoals men die in Duitsland heeft. De vorm is ambtelijk bijzonder moeilijk, omdat zo'n man vrij spel moet hebben. Erger is dat zo iemand op den duur zou vast-

lopen in zijn eigen opvattingen, gaat verkalken als hij ouder wordt, en dat vind ik een enorm gevaar. Tenzij je daar een regeling voor treft. Bij de benoeming van een intendant door de gemeenteraad kunnen ook politieke motieven meespelen. Als er een socialistische meerderheid is heb je kans dat het een socialistische intendant wordt, bij een andere meerderheid zou het een ander worden. Als dit soort dingen maatstaf zouden worden wordt het toch wel heel moeilijk.

Een werkelijk goed alternatief voor de stichtingsvorm zie ik nog niet. Er moeten daarom vooral geen overijde maatregelen worden genomen.

(17) musicus (geen bestuurder)

In het hele cultuurbedrijf kom je steeds dezelfde mensen tegen, er zijn een paar figuren die overal in zitten, ik ken zelfs iemand met zeker 25 functies. Zulke mensen kunnen nooit meer tot zuivere standpunten komen. Het is een kleine kliek, die bovendien de werkelijke uitgangspunten verdoezelt. De besturen van stichtingen willen meestal maar één ding: met rust gelaten worden. Mensen met denkbeelden worden al gauw rustverstoorers. Een bestuur houdt een façade op, de buitenkant is in het algemeen enorm belangrijk. Er zijn veel representatieve kwesties, vooral als er een gala-concert is en de ontvangst na afloop is natuurlijk vreselijk belangrijk.

Maar de negatiefste kant van een bestuur is dat men in een conflict al gauw de gemakkelijkste weg kiest, men probeert een van beide partijen kwijt te raken. En ik vraag me af of dat nu de nuttigste functie van een stichtingsbestuur is. Voor de overheid, die benauwd is om rechtstreeks verantwoordelijkheid te nemen, is het een onmisbare buffer, zegt men. Ik weet niet of dat zo is. Waarom heeft een museumdirecteur wel een rechtstreekse band met de overheid? Denk maar eens aan Sandberg, hij is in alle debatten over het Stedelijk Museum overeind gebleven, en het ging nooit over het bestuur, zijn commissie van toezicht, maar over zijn beleid. Sandberg is het bewijs dat een wethouder zich rechtstreeks kan verantwoorden aan de gemeenteraad. Ja, waarom zou hij die verantwoording wel schuldig zijn over de havens- en handelsinrichtingen en niet over een kunstinstelling?

Ik kan nog wel begrijpen dat de overheid zich een niemandsland creëert en de verantwoordelijkheid aan besturen toeschuift. Maar dan moeten er toch

hoog gekwalificeerde mensen in zitten. Nu zijn het vaak ijdele mensen, totaal onkundig op artistiek terrein, hooguit hebben ze een zeer gedeeltelijke kennis van de materie – en dat zijn dan de mensen die van bijvoorbeeld een toneeldirecteur een tweezijdige gerichtheid vragen die je maar zelden tegenkomt: koopmanschap en kunstenaarschap, het beroemde schaap met vijf poten. Een bestuur kan veel doorlaten of tegenhouden, maar het werkt niet altijd in het belang van de instelling. Er is heel wat reden om tegen deze clubs aan te trappen, want ze benoemen een directeur, maar ze laten hem menigmaal zijn werk niet doen en dat kan ook niet met bovenvermelde gezelschappen van tien, twaalf man.

Ik zeg niet meteen: weg met alle besturen. Ik voel wel voor een vorm van bestuur, een Raad van Toezicht met een paar goede mensen erin: een financiële expert om het vertrouwen van de overheid te krijgen, een vakman die verstand heeft van muziek (of toneel of ballet of opera) en iemand die in de hoogste kringen entree heeft, mooie toespraken kan houden bij het zoveeljarig bestaan, een representatieve figuur dus. De nadruk moet echter vallen op de directeur, een sterke man, maar die is in het huidige bestel niet erg welkom. Er wordt meer soepelheid in het beleid gevraagd, misschien heeft het voordelen, maar in een tijd van beweging leidt die soepelheid tot stilstand.

Daarom zie ik toch meer heil in een overheidsbedrijf. Dan ben je voorgoed af van die amorfe besturen van mannen die er zitten om wat zij zijn en niet om wat zij kunnen. Een Dienst Kunstbedrijven is trouwens een onontkoombare consequentie van het kunstbeleid. Kunstbeoefening is alleen nog maar mogelijk dankzij overheidssteun. Naarmate de subsidies hoger worden moet ook de invloed van de overheid stijgen. Wie betaalt moet het voor het zeggen hebben. Elke andere oplossing vind ik onlogisch. Ik heb niets tegen het ambtenaar-zijn, ik zou dat niet als een rem voelen. Maar dan moet je toch wel die 'sterke man' hebben en de beslissende vraag is of dat voor een orkest de dirigent of de directeur moet zijn. Ik zie het meest in een dirigent, die beide in zich verenigt: dirigent en directeur. Maar dan moet de man zich ook vaster binden aan zijn orkest. De benoeming van de directie zou in ieder geval moeten geschieden op advies van een raad voor de kunst, de man zou deugdelijk moeten worden gewogen. Een wethouder kan dan niet tegen zo'n advies in benoemen, anders komt hij in een glazen huisje terecht.

De Dienst Kunstbedrijven zou moeten werken met een centrale planning. Wat zich nu in het zogenaamde subsidiëntenoverleg afspeelt moet dan ge-

schieden binnen een landelijk systeem. Er zou een verantwoorde productie mogelijk worden. Je zou de repertoires op elkaar moeten laten aansluiten. Nu zie je dat drie orkesten op hetzelfde Beethoven-programma repeteren, dat is te gek. Er moet een totale muzikale activiteit worden gepland. In zover ben ik het eens met het plan-Heuweekemeijer dat er geen twaalf en meer orkesten naast elkaar moeten bestaan, maar dat je met minder toekunt door met muzikale kernen te gaan werken. Juist in een tijd van schaalvergroting, zoals je die om je heen ziet, om het bestaan te verzekeren, is het bijna misdadig dat er zo weinig wordt gedacht in termen van een planmatige opzet van de kunst.

(18) overheidsfunctionaris (geen bestuurder)

De stichtingsvorm voor kunstinstellingen is niet door de overheid uitgevonden, ze bestond toen de overheidsbemoeiing met de kunst begon. De overheid heeft ze aanvaard, omdat er geen aanleiding was voor iets anders en eigenlijk is dit nog steeds het geval. Het functioneren hangt veel af van hoe de directie is en hoe de verhouding is tussen directie en bestuur. Als er vertrouwen is in de directie kun je hen hun gang laten gaan. Als er geen moeilijkheden zijn hoor je niets. En als ze er zijn, dan krijgen ze wel eens extra nadruk en worden ze geweten aan de stichtingsvorm, want in elke instelling, hoe zij ook is georganiseerd, komen moeilijkheden voor. Maar als er bij een kunstinstelling iets aan de hand is roept men meteen: hé, zit dat wel goed in elkaar?

De menselijke feilen inbegrepen vind ik dat het met de stichtingen heel behoorlijk loopt. Maar absoluut tevreden over de vorm, nee, dat zijn we niet, maar welke vorm zou wel volledige tevredenheid geven. De vraag naar verantwoordelijkheid van de overheid is de vraag naar wat er in het kunstbedrijf gebeurt. Het is in Nederland een algemeen standpunt dacht ik, dat de overheid voorzichtig moet zijn haar normen en invloed te laten gelden. Er behoort wel overleg te zijn tussen particulieren en overheid en dat is er ook, maar je moet ook veel overlaten aan het vrije spel der krachten.

Het is nog de vraag of de resultaten van het kunstbedrijf groter zouden zijn als de overheid meer rechtstreekse invloed had. Er is het alternatief van het staatsbedrijf. Maar als je eenmaal hebt gekozen voor de stichtingsvorm en je hebt vertrouwen in de instellingen, dan moet je niet bij elke

zaak die aan de orde is willen ingrijpen, zo van: ik zet je het subsidiemes op de keel en als je dat en dat niet doet, neem ik maatregelen.

Trouwens het aantal maatregelen dat de overheid zou kunnen nemen is betrekkelijk klein, het enige echte machtsmiddel is het inhouden van subsidie, maar dat betekent in feite opheffing van de zaak. Bij de Nederlandse Opera is dat indertijd gebeurd. In het algemeen vervult de overheid een bemiddelende rol bij conflicten, al is een herrie tussen bestuur en directie bijna altijd verschrikkelijk uitzichtloos. Maar zolang de stichtingen bestaan moet je de besturen een behoorlijke mate van vrijheid laten, er moet gewaakt worden voor te snel ingrijpen. De vraag rijst telkens bij conflicten of je ze in enige andere rechtsvorm had kunnen voorkómen.

De overheid is bij een aantal instellingen vertegenwoordigd in het bestuur met een adviserende stem, behalve bij de Nederlandse Opera Stichting, waarvoor het Rijk het initiatief tot oprichting heeft genomen, daar zit een gevolmachtigde van de minister in het bestuur. De functie van de overheid in de besturen hangt sterk af van het karakter van de instellingen. Bij het toneel zit een groter stuk verantwoordelijkheid, omdat de overheid de exploitatiekortingen subsidieert. Vandaar het zogenaamde subsidiëntenoverleg van rijk, provincies en gemeenten. Bij de orkesten is dat minder noodzakelijk, althans voor de rijksoverheid die 50 procent van de salarissen betaalt en voor het overige de verantwoordelijkheid bij provincies en gemeenten laat.

Een argument vóór de stichtingsvorm is dat de overheid geen directe verantwoordelijkheid kan nemen voor alles wat de instellingen artistiek en inhoudelijk doen. Als er meer rechtstreekse invloed zou zijn, dan zie ik toch een zeker gevaar voor de artistieke vrijheid en de artistieke ontplooiing. Uiteindelijk heeft de overheid de verantwoordelijkheid voor het totaal van wat kunstinstellingen doen. De overheid kan nooit verantwoordelijk zijn voor de mislukking of de inhoud van een of ander toneelstuk. Als er in de Kamer geklaagd wordt over een stuk dat gespeeld is, dan zal de minister moeten stellen dat de verantwoordelijkheid daarvoor in eerste instantie berust bij directie en bestuur, zelfs al zou zij persoonlijk vinden dat het beter niet gespeeld had kunnen worden. Ik geloof dat het goed is dat de minister in zulke gevallen niet kan ingrijpen.

Er is nog een andere reden waarom ik vooralsnog geen beter alternatief dan de stichting ken. In het totale Nederlandse cultuur- en leefpatroon is men niet gebrand op rechtstreekse invloed, van zoveel zaken niet, dus ook van kunst. Natuurlijk, je kunt als overheid alle voorwaarden opleggen die

je maar wilt, maar ik meen dat het in onze verhoudingen niet past. De overheid heeft de financiële verantwoordelijkheid, er is een voortdurende controle op de uitgaven van de instellingen. Verder moet je kijken of ze in het algemeen goed werken, artistiek en financieel, zodanig dat subsidiëring verantwoord is. De gelden van de belastingbetaler moeten zo verantwoord mogelijk worden besteed. Dat is mede ter beoordeling van de overheid, die zich bij elke begroting moet afvragen in hoeverre ze aanvaardbaar is, bovendien aan de hand van de vraag: wat hebben we er voor over binnen de financiële mogelijkheden? Daarna ga je kijken of er een verantwoord beleid bij de instellingen wordt gevoerd, of er voldoende artistiek en financieel rendement is, maar dat is uitermate moeilijk af te wegen.

Aan de verlenging van subsidie zijn bepaalde voorwaarden verbonden. Bij het toneel ligt dat anders dan bij de orkesten en opera en ballet. De orkesten spreiden vanzelf. Bij toneel moet er een redelijke spreiding worden verlangd, een taak overigens die wordt gesteld in overleg tussen overheid en gezelschappen. Er is nog een andere voorwaarde, die min of meer aan het toneel is gesteld: het streven naar jaarlijks twee Nederlandse stukken op het repertoire. Maar het is natuurlijk geen absolute voorwaarde, omdat het vaak moeilijk haalbaar is. Als je zou zeggen: je moet twee Nederlandse stukken spelen anders trekken we de subsidie in, dan zou je teveel invloed uitoefenen op het artistieke beleid.

Er moet een zekere speelruimte blijven, ook in die voorwaarden. Als er aan de spreiding niet naar behoren wordt voldaan, dan kun je als overheid geen speelplan opstellen, maar je treedt in overleg met bestuur en directie hoe het dan wel moet en kan. In het algemeen is er een goed samenspel tussen de overheid en de besturen en directies. Absolute aanwijzingen zijn dus zelden nodig. Het zou zelfs dikwijls verkeerd zijn als de overheid, na overleg met de betrokkenen, zou zeggen: en toch wil ik dat het zó gebeurt, en niet anders. Een bestuur of een directie kan dan zeggen: dat verdom ik. Met de vroegere opera is dat zo gegaan. Maar het conflict lag daar niet in de bestuurlijke sfeer, maar in de verhouding directie-personeel. De hoofdverantwoordelijkheid ligt nu bij het rijk. De minister benoemt bestuur en intendant. Dat is uniek.

Het Begeleidingsorkest voor opera en ballet is ook een initiatief geweest van de overheid. Dus ook daar is een sterkere invloed van de overheid geregeld. De leiding wordt door het bestuur benoemd na overleg met de minister. Bij de Nederlandse Koorstichting (waarin Operakoor en Kamer-

koor samengaan) is het ook zo dat de minister het benoemt en na overleg benoemt het bestuur dirigent en directie.

Het bestuur van de Operastichting neemt zelf de beslissingen, want de stichting is een zelfstandig rechtspersoon. Maar via de gevolmachtigde is er toch de invloed van de overheid. Het verschil tussen de gevolmachtigde en de overheidsvertegenwoordiger als adviserend lid in een ander bestuur is overigens niet zo heel groot.

Waarom we van de opera geen staatsbedrijf hebben gemaakt? Onder andere, omdat er geen goed apparaat uit de grond was te stampen en omdat het niet zo erg past in ons huidige cultuurpatroon. Maar de posterijen en de spoorwegen zijn toch ook staatsbedrijven? Jawel, maar daar speelt de artistieke vrijheid, waar het bij het kunstbedrijf om gaat, geen enkele rol. In de PTT heeft het particulier initiatief niets te vertellen. Bij de kunst wordt juist gezocht naar het meest juiste samenspel tussen particulieren en de overheid.

Ik zie de stichtingsvorm op dit moment als de beste, onder de huidige omstandigheden. Maar dat geldt zeker niet voor de lange toekomst. Als de hele zaak opnieuw zou worden bekeken dan weet ik niet of we zouden besluiten tot de huidige opzet. Maar een keus zou ik *nu* niet durven maken. Dat zou enorm speculeren zijn. Ik durf niet te zeggen dat het overheidsbedrijf het meest aangewezen is voor de kunstinstellingen, maar ik zeg ook niet, dat het het *niet* zal zijn. Sla de Kamerstukken maar eens na op het totaal van welzijnszorg, dan ziet u dat er een heel belangrijke rol is toebedeeld aan het particulier initiatief, een slagwoord is dat: PI.

discussieverslagen

verslag groep 1: muziek (rapporteur: w. j. sutherland)

In deze groep is gestreefd naar een behandeling van de punten 1 t/m 5, zoals deze zijn vastgesteld door de Boekmanstichting. De omvang van de verschillende punten, zoals deze in het rapport voorkomen, is in dit geval recht evenredig met de intensiteit van de discussies. Wel moet ik erbij zeggen dat de onderverdelingen in a, b en c niet altijd tot evenzovele duidelijke ja's en neens hebben geleid.

In de eerste plaats besluiten de aanwezigen dat de gedachtenwisselingen zich zullen beperken tot de muziek en wel met name tot de beheersvorm van de orkesten, al wordt een incidenteel uitstapje naar de andere kunsten wel getolereerd.

In punt 1 van de discussiepunten wordt een aantal aspecten gemist die zeker medebepalend kunnen zijn voor de keuze van de bestuursvorm. Gemakshalve is dit punt dan ook beschouwd als een introitus op de discussie over de in aanmerking komende bestuursvorm, waarbij gezichtspunten van de producent (orkesten) en consument (publiek) voortdurend in de gedachtenwisselingen ter sprake worden gebracht.

Als beperkend element treedt hierbij de moeilijkheid op dat de gezichtspunten van producent, noch van consument onder één noemer te vangen zijn. Als grondtoon van alle discussies is voorts een zekere discrepantie te beluisteren tussen de wens 'volle zalen te maken' en de artistieke verantwoordelijkheid van de producenten ten opzichte van hun taak, waarbij met name het programmeren van eigentijdse muziek een factor van belang is.

Als tegengestelde meningen komen hierbij naar voren: *Standpunt A*: als het instituut met overheidsgeld werkt, moet het zich ook op het publiek instellen hetgeen in de praktijk neerkomt op het handhaven van het ijzeren repertoire. *Standpunt B*: in mindere mate of geen rekening houden met het publiek.

De vraag of het al of niet prevaleren van één der standpunten invloed heeft op de organisatievorm van de instelling kan niet worden beantwoord. Evenmin kan antwoord worden gegeven op de vraag of een bepaalde bestuursvorm een rechtstreekse invloed uitoefent op de publieke belangstelling.

2. *Stichtingsvorm.* Men is er toe geneigd aan te nemen dat de verantwoordelijkheid wel door de stichtingsbesturen kan worden gedragen. Er wordt immers naar gestreefd, naar men mag aannemen, dat diegenen in de besturen worden gekozen, die bereid en in staat geacht worden die verantwoordelijkheid te dragen. De verantwoordelijkheid laat zich, buiten artistieke en zakelijke, ook nog splitsen in min of meer parallelle verantwoordelijkheid ten opzichte van het orkest en zijn publiek en tegenover de subsidiërende overheden. De aanstelling van een dirigent is op zichzelf een artistieke bevoegdheid. De artistieke leiding moet voorts niet in handen zijn van besturen, maar van de dirigent, de artistieke en zakelijke directeur of een overeenkomstige functionaris en een delegatie uit het orkest. De praktijk heeft geleerd dat het bestuur hierop in vrijwel alle gevallen zijn fiat geeft.

Wanneer dit beleid een financiële overschrijding van de door de subsidiënten aangegeven marge veroorzaakt, of aanleiding geeft tot de afwezigheid van publiek, één en ander uiteraard nauw met elkaar samenhangend, dient het bestuur verantwoording af te leggen aan de overheden. Onderzoek heeft aangetoond dat die verantwoordelijkheid duidelijker wordt gevoeld bij 'lege zalen' dan bij 'volle zalen, hoewel het in feite in beide gevallen een beleid van het bestuur of het toelaten van het beleid van een directeur door een bestuur is.

Als een voordeel van de stichtingsvorm wordt voorts gezien de 'zeeffunctie' die het bestuur kan hebben tussen directeur en overheid. Tegelijkertijd kan het bestuur een bemiddelende taak vervullen bij min of meer natuurlijke meningsverschillen tussen drie partijen: dirigent, directeur en orkestleden. De mogelijkheid dat het bestuur een vierde groep zou gaan vormen, wordt bij een goed functioneren niet zeer waarschijnlijk geacht.

Reeds halverwege de gedachtenwisselingen wordt het duidelijk dat de stichtingsvorm de voorkeur heeft boven andere ter discussie gestelde organisatievormen, al vallen hierbij wel enkele nuanceringen te constateren: ik noem er twee: a. de vorm waarin de stichtingsbesturen thans functioneren, kan enige wijziging wel verdragen; b. onbekendheid met andere organisatievormen maakt een reële afweging van door de praktijk bewezen voordelen van het één tegenover het ander niet mogelijk.

Het maatschappelijk functioneren der organisatie of de producties van de organisatie zou een degelijk marktonderzoek vereisen.

3. *Overheidsverantwoordelijkheid.* Zonder duidelijk uit ervaring te kunnen spreken, vreest men dat een te nauw betrokken zijn van de overheid bij de kunstinstellingen mogelijkheden tot misverstanden scheidt. Naast vele positieve aspecten, overheden en hun ambtenaren, die zich intensief voor de kunsten inzetten, is het gevaar voor inmenging van politici, die immers met vele randvoorwaarden rekening hebben te houden, te groot. Een niet-aanspreekbaarheid van een stichtingsbestuur biedt daartegenover verschillende voordelen.

Ook zonder dat de instellingen rechtstreeks, dus niet via hun besturen, verantwoording afleggen aan de overheid, komt het resultaat van hun werk wel in de openbaarheid, al was het alleen al bij vergelijking van begrotingen met resultaten in de discussies van gemeenteraden.

De overheden zijn voorts te zeer gedifferentieerd (als voorbeeld wordt een instelling genoemd met meer dan veertig verschillende subsidiërende overheden). Bij conflicten, die tot een oplossing gebracht moeten worden, zouden bemiddelingspogingen van een 40 verschillende overheden een tamelijk tijdrovende aangelegenheid zijn.

4. *Coöperatieve opzet.* De belemmeringen van de coöperatieve wetgeving, die mogelijk in conflict zou kunnen komen met de geëiste vrijheden, terzijde latend, ziet men een coöperatieve opzet van de orkesten als moeilijk realiseerbaar. Dit zou bovendien slecht te verenigen zijn met reeds bestaande verworvenheden, als het algemeen burgerlijk pensioenfonds etc. Enkele buitenlandse voorbeelden van zulk een coöperatieve opzet geven tegelijkertijd een duidelijk accent op het traditionele repertoire te zien.

Hoewel medezeggenschap een formeel recht is en inspraak niet, is het streven naar een grotere interne democratie duidelijk merkbaar: orkestleden, of door hen aangewezen buitenstaanders in het bestuur waardoor zij mede de verantwoordelijkheid dragen, inspraak bij benoeming van een dirigent, idem in de programmering.

Dit alles zijn maatregelen, die ook binnen de stichtingsvorm gerealiseerd kunnen worden.

5. *Centraal beheersinstituut.* Men komt tot de slotsom dat dit onderwerp, zijnde een van het voorafgaande geheel verschillend beleidspunt, een af-

zonderlijk onderzoek zou vergen. De geografische spreiding van de orkesten is bij deze centralisering een niet te onderschatten moeilijkheid; voorts lijkt dit voor de muzieksector minder relevant dan eventueel voor het theater.

In de huidige constellatie zou een dergelijke opzet met losse productiegroepen mogelijk zin kunnen hebben bij het uitvoeren van experimenten.

Samenvattend: De omvang der discussies geven een getrouwe weerspiegeling van het voortschrijden van de tijd: naarmate het cijfer elf (in de klok dan) begon te naderen, krompen de gedachtenwisselingen in. Vandaar dus de lengte van het stichtingschapiter en de betrekkelijke korthed van het beheersinstituut, waaruit overigens niet automatisch af te leiden zou zijn dat de Stichting longa en het beheersinstituut brevis zou zijn.

Zoals gezegd: de stichtingsvorm heeft in groep I de voorkeur gekregen. Niet alleen omdat blijkt dat die goed kan werken, maar ook omdat men wat alternatieven betreft, niet over praktijkervaring beschikt.

Wat vooral naar voren is gekomen is een bepaald menselijk facet, n.l. de verwachting dat zowel bestuurderen, dirigenten, directeuren en orkestleden conflicten op een verstandige en acceptabele manier oplossen.

Als bespiegelend slot zou gezegd kunnen worden dat, welke bestuursvorm ook wordt gekozen, het vooral de menselijke facetten zullen zijn, die het al of niet welslagen van die vorm zullen bepalen.

verslag groep 2: muziek (rapporteur: w. f. zwaan)

Onze sectie is erin geslaagd, zich te houden aan de volgorde van de haar ter discussie voorgelegde punten. Hoewel menigeen zich zal hebben afgevraagd of een discussie tussen zozeer betrokkenen helder zou kunnen blijven, zijn wij ons bewust geweest van de noodzaak, onderscheid te maken tussen idealistische en praktische overwegingen.

Een voorlopige rondvraag ter opening had ten doel, de meningen te peilen op grond van de vraag of men aan de stichtingsvorm zou willen 'sleutelen', of ermee zou willen breken. Ons bleek dat deze mogelijkheden met nog een derde moesten worden aangevuld, toen één van ons opmerkte, de stichtingsvorm te willen 'reviseren'.

Er werden meteen al vele vragen opgeworpen, waarop wij later meer uitvoerig zijn ingegaan. Ik mag er U een paar noemen: wat gebeurt er wan-

neer men – zoals de heren Beugels en Kassies bepleit hebben – de stichting tot overheidsbedrijf maakt?; is een overheidsbedrijf het enige alternatief voor de stichting?; zijn er wellicht tussenvormen mogelijk?; gesteld dat er in de nabije of verre toekomst een utopische kunstdemocratie zal bestaan, moeten wij er dan nu al op vooruit lopen? en zo ja, moeten we dan een voorlopige bestuursvorm kiezen, of de wens tot werkelijkheid gaan vormen?

Het betoog van de heer Kassies gaf aanleiding tot de opmerking dat in zijn gedachtengang de overheidsbemoeiing voert tot gevolgen, die naar het oordeel van velen binnen onze democratische samenleving onaanvaardbaar moeten worden geacht. Verder meende men in de gedachten-gang van de heer Beugels de tegenspraak op te merken dat hij de overheid verantwoordelijk wil maken, maar door het hiervan uitzonderen van het artistieke beleid weer een grote stap terug zet.

Ter toelichting van de verklaringen werden enkele schetsen gegeven van bestuursvormen, van waaruit de sprekers aan deze conferentie deelnemen. Zo werd als voorbeeld gegeven dat het bestuur van een zeker orkest door de Gemeente voor een zekere zittingsduur benoemd wordt, en niet tussentijds kan worden weggestuurd. Hoewel de Gemeente formeel geen verantwoording vraagt, wordt deze in de praktijk wel gegeven. Binnenkort zullen de leden van dit orkest met drie in het Algemeen Bestuur vertegenwoordigd zijn; in het Dagelijks Bestuur van vijf leden zullen zij met twee vertegenwoordigd zijn. Hoewel de sectie dit een verheugende ontwikkeling acht, werd toch de vraag gesteld, waarom de orkestleden aan vertegenwoordiging in het Bestuur behoefte hebben. Eén van ons zei door middel van een enquête onder de musici van eenentwintig Nederlandse orkesten te hebben vastgesteld dat in zes gevallen vertegenwoordiging in het Bestuur ontbreekt; uit de tot nu toe ontvangen antwoorden mag de – voorlopige – conclusie worden getrokken dat vele musici deel wensen te hebben aan het bestuursbeleid.

Naar aanleiding van een geval, waarin de orkestleden niet in hun Bestuur vertegenwoordigd zijn, werd de vraag opgeworpen of de ontwikkeling naar democratie in het kunstbedrijf niet achter de overeenkomstige ontwikkeling in het bedrijfsleven aankomt; de vakbonden nemen immers inmiddels alweer een ander standpunt in: geen mensen uit het bedrijf in het bestuur ervan. Men vindt dat niet de mensen vertegenwoordigd moeten zijn, maar de sector-werknemers, in de vorm van door de vakbond afgevaardigde personen van buiten het bedrijf. Hiertegen werd ingebracht dat de vergelijking

met het bedrijfsleven mank gaat, omdat men in een kunstbedrijf gezamenlijk voor een zaak staat.

De vertegenwoordiging van de werknemers werd als een vraagstuk met verschillende kanten gezien. Er is in dit verband het psychologische feit dat werknemers, die in een bestuurscollege worden opgenomen, het contact met hun achterban gedeeltelijk, zo niet geheel verliezen; ook in de studentenwereld stuit men hierop. Men kan het een psychologisch feit noemen, omdat de uit hun klasse gelichte werknemers blijken te neigen tot de zienswijze van directie of bestuur. Een andere kant van de vertegenwoordiging is de mate van belangstelling van orkestleden, werknemers in het algemeen, voor de vraagstukken, waarvoor een bestuur zich geplaatst weet. Men zou de mensen wakker willen schudden, hoewel men er pas over vele jaren enig resultaat van mag verwachten; in dit verband werd gedacht aan het onderwijs. Ten derde is de kring van maximaal honderd orkestleden te klein om er telkens andere personen in te vinden, die voldoende kwaliteiten bezitten om de verantwoordelijke positie in het Bestuur in te nemen.

Na dit aftasten van de standpunten zijn wij overgegaan tot het discussiepunt 'doelstelling'. Met de indeling producent-consument-bemiddelaar hebben wij ons niet kunnen verenigen, eenvoudig omdat de één meende dat onder producent de componist behoort te worden verstaan, terwijl de ander de man, verantwoordelijk voor het artistieke beleid, zo zou willen noemen. Na eerst vier categorieën te hebben aangenomen, zijn wij tenslotte tot zes geraakt: componist-dirigent-orkest-directeur-bestuur-publiek. Gesteld dat deze zes instanties – de eerste, indien het Beethoven betreft, uitgezonderd – een gezamenlijke doelstelling hebben, welke bedrijfsvorm is hiermee dan het meest in overeenstemming?

Deze vraagstelling riep de wens op, een kunstparlement te bezitten; men zag echter wel in dat het voorlopig zover nog niet is. Als bezwaar tegen staatsbemoeïing werd aangevoerd dat de Staat slechts regels stelt. Indien het gaat om één kunstbedrijf, zoals bijvoorbeeld in ons land de Opera, zullen de regels niet zo strak zijn: wanneer er spanning ontstaat zou de leiding de overheid kunnen zeggen, het zelf maar verder op te knappen. Zijn er meer instituten, dan zal de Staat uniformiteit van de regels tot ideaal hebben en zullen de instituten erdoor worden ingesnoerd. Het zal duidelijk zijn dat de overheid om een instituut te leiden toch weer een college zal moeten instellen, dat in feite de taak van een stichtingsbestuur vervult.

De coöperatieve vorm achten wij vanuit een oogmerk van democratie ideaal. Ervoor pleiten: ten eerste de ontwikkelingen in de moderne maatschappij, ten tweede het feit dat de coöperatiegedachte onder de orkestleden leeft. Het laatste blijkt uit de tot nu toe ontvangen antwoorden op eerder genoemde enquête (waaraan echter vanwege de geringe responsie niet teveel waarde mag worden gehecht): 95 % van de orkestleden wenst medezeggenschap in de benoeming van de dirigent, 90 % in het artistiek beleid; uit het feit dat slechts 50 % medezeggenschap in financiële zaken wenst, valt af te leiden dat men zich van zijn beperkingen in redelijke mate bewust is. Omdat wij de coöperatieve vorm als een mogelijk eindpunt van de bij de NV begonnen ontwikkeling beschouwen, zijn wij van deze gedachte afgestapt, in de hoop, op het praktische vlak tot een uitspraak te komen. Ook de gedachte van een staatsbedrijf hebben wij laten vallen, als zijnde een ongewenste vorm.

De volgende vraag, waarop wij een antwoord wilden vinden, was deze: hoe kan men met de stichtingsvorm een ideale toestand scheppen? Het ging ons om de samenstelling van het Bestuur. Men zou kunnen denken aan benoeming op voordracht van: ten eerste de Vereniging van Vrienden van het orkest, ten tweede de orkestleden plus de dirigent, en ten derde de overheid. Bij deze vraagstelling werd een centraal beheersinstituut niet in aanmerking genomen. Op één van ons na, die liever met een klein college zou werken, vinden wij een aantal van negen bestuursleden een aanvaardbare gedachte. De getalsverhouding zou dan kunnen zijn: twee leden benoemd door de Vrienden, twee door het orkest, en vijf door de overheid; opgemerkt zij echter dat wij later tot een verhouding van drie-drie-drie zijn gekomen.

Een belangrijke vraag was, welke kwaliteit de door de overheid benoemde leden zouden moeten hebben: moeten ze aan de overheid verantwoording schuldig zijn, of juist van haar onafhankelijk? Een verantwoordingsplicht of richtlijnen voor de vijf overheidsleden lijkt ons ongewenst; wel zouden de negen als college verantwoording schuldig mogen zijn, bij voorkeur moeten zijn. Een voorstel luidde, één van de vijf overheidsleden een finaal vetorecht toe te kennen, waarnaast dan de andere vier 'in enige betrekking' tot de overheid zouden moeten staan. Deze gedachte werd echter als zijnde onbruikbaar verworpen.

Overigens is er niets tegen, de groepen, op wier voordracht het Bestuur wordt samengesteld, met andere uit te breiden; men moet – zoals de heer Vrolijk in zijn toespraak heeft gezegd – uitkijken naar potentiële bestuur-

ders. Tegen de gedachte, personen uit de kring van de Vrienden in het Bestuur te brengen, werd ingebracht dat de Vrienden reeds gecoöpteerd mogen heten. De vraag, hoe men een wezenlijke vertegenwoordiging van het publiek in het Bestuur kan verkrijgen, hebben wij niet kunnen beantwoorden. Voorgesteld werd – om maar een getal te noemen – tien bevolkingsgroepen aan te wijzen tot het indienen van voordrachten, waaronder bijvoorbeeld vakverenigingen, studentengroeperingen, en dergelijke.

Een overheidsfunctionaris onder ons vroeg zich af of het wel verstandig is, van de overheid stimulering van artistieke keuzen te verlangen. Indien de overheid het stichtingsbestuur benoemt, kan zij bepalen dat het aan het eind van een vooraf vast te stellen termijn aftreedt; benoemt de overheid niet, dan kan zij slechts de geldkraan dichtdraaien. De huidige situatie laat echter een tussenvorm zien: de Minister van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk benoemt wel, maar is niet vrij, want zij benoemt op voordrachten die in feite bindend zijn, althans in de praktijk deze werking hebben.

Onze verdere discussie had tot onderwerp de mate, waarin de overheid invloed in het Bestuur zou moeten hebben. Het is denkbaar dat één van de vijf overheidsvertegenwoordigers een overheidsfunctionaris is. Deze zou naar de mening van de meesten van ons geen stemrecht en geen bestuursverantwoordelijkheid moeten hebben. Mag het echter minder juist zijn dat hij in het Bestuur stemrecht heeft, zijn aanwezigheid kan het samspel bevorderen via wederzijdse informatie. Wij staan dus vertegenwoordigers *uit* de overheid voor, in tegenstelling tot vertegenwoordigers *van* de overheid. Hierbij zij nog opgemerkt dat een geval werd genoemd, waarin een wethouder van een grote gemeente als stemgerechtigd, volwaardig lid in het bestuur van een provinciaal orkest zitting heeft; in dit geval wordt het orkest echter door verschillende gemeenten gesubsidieerd, wat de zaak in een ander licht stelt.

Ongeveer de helft van ons is tegen een *duidelijke* vertegenwoordiging van de Overheid in het Bestuur; enkelen zouden er bij enige nuancering wel vóór zijn, en de rest is er zonder meer voor. Wij hebben elkaar kunnen vinden op een verhouding drie-drie-drie met benoeming op een bindende voordracht uit een twee- of drietal door de overheid, zij het dat niet ieder de verhouding van ganser harte wenst. Vrijwel unaniem zijn wij tegen een vetorecht.

Wij achten het een goede gedachte, binnen de stichting een adviescollege inzake het artistieke beleid samen te stellen, dat vrijwel bindende adviezen

zou moeten geven. In dit college zullen de Vrienden, de orkestleden en het Bestuur vertegenwoordigd moeten zijn.

De gedachte van een centraal beheersinstituut is tot onze spijt niet uit de verf gekomen; zouden wij er uitvoerig over hebben gesproken, dan zou veel, dat nu wel besproken is, niet behandeld zijn. Toch zijn er enkele duidelijke suggesties gedaan: het instituut zal een centraal, overkoepelend contactorgaan moeten zijn, met als voornaamste taken (a) financieel-economische organisatie, (b) centrale documentatie, en (c) centrale coördinatie van plannen. De bestaande contactorganen werken bijna uitsluitend sociaal, soms nog enigszins voorlichtend. De alom zichtbare maatschappelijke concentratie mag niet aan de kunst voorbijgaan.

verslag groep 3: toneel (rapporteur: h. v. d. horst)

[1] In discussiepunt 1 werd de vraag gesteld in hoeverre een aantal aspecten van het kunstbedrijf bepalend is voor de keuze der bestuursvorm. Men was het er algemeen over eens dat, hoe interessant en belangrijk deze aspecten ook zijn, zij met die keuze toch slechts in verwijderd verband staan. De belangen van de consument bijv. kunnen bij allerlei bestuursvormen zowel goed als slecht worden gediend, en de mogelijkheden tot democratische controle en verantwoording, om een ander punt te noemen, zijn bij verschillende bestuursvormen aanwezig, al wordt er niet steeds gebruik van gemaakt. De daarbij opdoemende problemen kwamen bij de bespreking van punt 3 opnieuw aan de orde.

[2] Bij het afwegen der merites van de Stichting als bestuursvorm voor het kunstbedrijf bleek al spoedig dat in de praktijk de besturen van Stichtingen hun taak zeer verschillend opvatten. Er werd opgemerkt dat wrijvingen tussen bestuur en directie kunnen worden voorkomen door een duidelijke taakafbakening en de Stichtingsvorm maakt het mogelijk daarbij de directie een grote macht te geven. Het bestuur kan voor de directie een gesprekspartner zijn, zonder zich daarbij direct met de leiding van het bedrijf te bemoeien; verder kan het namens de subsidiënten controle uitoefenen en eventuele richtlijnen verstrekken; tenslotte heeft het een toezichthoudende functie en voorziet het bij vertrek van de directeur (en daarbij werd dan gedacht aan een volstrekt vrijwillig vertrek) in diens opvolging.

Van verschillende kanten werd te berde gebracht dat deze gang van zaken,

waarbij de directie het beleid voert, en het bestuur toezicht houdt, zeer wel mogelijk is bij de Stichtingsvorm, maar dat die daarmee toch allerm minst is gegarandeerd, waarbij als bezwaar werd genoemd dat men het bestuur nimmer 'kwijt' kan. Zelfs al heeft een directie (artistiek of zakelijk) de bestuursleden zelf uitgenodigd, in de hoop dat ze het bedrijf toegang zullen verschaffen waar zulks dienstig is, dan heeft die directie niet meer in de hand wat het bestuur daarna doet, en vooral bij conflicten is de macht van het bestuur groot. Er werd in dit verband opgemerkt dat de wetgeving op het gebied van de nv veel duidelijker is dan die op dat der Stichtingen, waarmee men eigenlijk alle kanten (dus ook verkeerde) op kan. Meer wettelijke richtlijnen werden bepleit.

Bij de discussie kwam een tegenstelling aan de dag tussen een opvatting die als vanzelfsprekend aannam dat een kunstbedrijf net als andere bedrijven een bestuur en directie dient te hebben, en een standpunt, dat een bedrijf dat kunst produceert zich autonoom wil zien ontwikkelen, waarbij de mogelijkheid open moet blijven geheel andere paden te gaan bewandelen dan aanvankelijk in de doelstelling waren aangegeven. Zo gauw het bestuur, in hoe geringe mate ook, de ontwikkelingen in het bedrijf gaat bijsturen, is het eigenlijk al bezig iets toekomstigs, dat nog geen duidelijke gestalte heeft, de pas af te snijden. Zakelijke en artistieke verantwoordelijkheid van het bestuur vond men in het algemeen moeilijk te aanvaarden, al zag men niet in hoe die twee aspecten te scheiden zouden zijn.

Aan het bespreken van punt 2c is de groep niet meer toegekomen.

[3] Bij het bespreken van punt 3 rees al dadelijk de vraag welke rechtsvorm zou kunnen worden gekozen om de directie van een kunstbedrijf rechtstreeks verantwoordelijk te laten zijn aan de overheid. Een Rijks- of Gemeente-dienst? Of – opnieuw – een Stichting waarvan de bestuurders door de overheid worden aangewezen, dan wel zelf in dienst van de overheid zijn?

Aan de overheidsstichting kleeft een zelfde bezwaar als aan de particuliere Stichting: het bestuur vult in de praktijk zichzelf aan. De overheid benoemt immers steeds de door dat bestuur voorgedragen kandidaten, zodat ook hier al gauw een oligarchie ontstaat, al meende men dat bij een overheidsstichting meer openheid mogelijk is dan bij een particuliere, terwijl er ook overheidsstichtingen zijn waarbij de overheid benoemt op voordracht van derden.

En hoe staat het met de overheidsdienst? Het valt niet te ontkennen dat er overheidsorganen zijn met grote onafhankelijkheid, maar uit de dis-

cussie kwam toch geen duidelijk antwoord op de vraag hoe in het onderhavige geval te werk zou moeten worden gegaan. Gedacht werd aan een bestuursvorm waarbij de overheid een bestuurscollege zou benoemen op voordracht van de desbetreffende beroepsvereniging en andere instellingen, waarbij de Raad voor de Kunst werd genoemd. Maar hoe komt dan de politieke verantwoordelijkheid te liggen?

Het probleem van de 'openheid' kwam hiermee opnieuw aan de orde, en daarmee ook de vraag of vertegenwoordigende lichamen zich met artistieke zaken zouden moeten bezighouden. Op het ogenblik worden in dergelijke lichamen begrotingen goedgekeurd, maar de afgevaardigden weten eigenlijk niet – kunnen ook niet weten – wat zij daarmee eigenlijk doen. Gaan zij evenwel verder, dan bestaat de kans dat zij niet weten waarover zij praten. Toch zou dat een eis van democratie zijn. Daarmee rijst de zeer essentiële vraag: kunnen zaken van artistieke betekenis in beginsel wel volgens de gangbare democratische procedures worden behandeld? Zal men niet steeds zien dat voor bijv. experimenten slechts een minderheid is te vinden? De conclusie luidde dat cultuurpolitiek niet is te voeren als een instemming van de meerderheid daarvoor noodzakelijk is. Wel is discussie nodig, maar in het parlement bijv. zal de minister verantwoordelijk dienen te zijn, en ten volle, voor het beleid. Uiteraard na ingewonnen advies en na overleg met in aanmerking komende deskundigen, maar steeds ten volle.

Omdat er geen tijd meer was om de punten 4 t/m 7 in bespreking te brengen, is gepoogd tot een positieve uitspraak te komen over de vraag aan welke bestuursvorm voor het kunstbedrijf de voorkeur moet worden gegeven. Verder dan een suggestie tot experiment wilde de meerderheid van de groep evenwel niet gaan. Dat experiment zou bestaan uit het kiezen van de status van overheidsdienst gedurende enkele jaren voor een vast te stellen bedrijf (gedacht werd aan de opera) om na te gaan of dat bedrijf zich op die manier op bevredigende wijze kan ontwikkelen. Het zou hier een Rijksdienst betreffen, maar stellig zou in andere gevallen voor een gemeentelijke dienst moeten worden gekozen, waarbij de vraag nog eens rees of en hoe het Rijk die gemeentelijke dienst zou dienen te subsidiëren. Die vraag deed de discussie van de groep eindigen met de kanttekening van enkele deelnemers dat de gehele problematiek niet los kan worden gezien van het subsidiestelsel, waarvoor – op dit ogenblik ontbrekende – vaste normen en procedures moeten worden gevonden.

verslag groep 4: toneel (rapporteur: mr. g. korthals altes)

Bij de overigens zo uitvoerige documentatie betreurden de deelnemers aan deze discussiegroep de afwezigheid van gegevens over de formele samenstelling van de verschillende stichtingsbesturen en het functioneren daarvan.

Kwam aanvankelijk bij de beantwoording van het eerste discussiepunt naar voren dat de bestuursvorm van het kunstbedrijf bepaald dient te worden vanuit het gezichtspunt van de producent, al spoedig bleek dat dit ook en vanzelfsprekend uit de gezichtshoek van de consument bekeken moet worden, terwijl ook dat van de bemiddelaar medebepalend is. Eigenlijk bleken de aspecten a t/m d even belangrijk bij het vaststellen van de bestuursvorm. Bovendien werd geconstateerd dat ieder stichtingsbestuur zijn eigen en dus vaak andere taak heeft. Vanuit de beantwoording van de volgende discussiepunten is een beantwoording van 1 pas goed mogelijk.

Alvorens antwoord te geven op 2 kwam de vraag naar voren hoe de zakelijke en artistieke verantwoordelijkheid van de stichtingsbesturen nu wel functioneert. Een stichtingsbestuur benoemt een directie, artistiek zowel als zakelijk die binnen de doelstelling als in de statuten omschreven haar werk dient te verrichten. Daar deze doelstellingen meestal ruim omschreven of vaag aangegeven zijn, in de trant van het bevorderen van de toneelspeelkunst door het geven van voorstellingen, zal het bestuur de uitlegging van de inhoud van die doelstelling overlaten aan de directie. Er is dus sprake van een over het algemeen ruime delegatie aan de directie.

Conflicten die zich hebben voorgedaan behoeven dan ook niet inherent geacht te worden aan de bestuursvorm, maar hangen eerder samen met de persoonlijkheidsstructuur van stichtingsbestuurders en directeuren.

Het stichtingsbestuur houdt zich uitsluitend met de hoofdlijnen van het beleid bezig en kan bijsturen wanneer dat nodig is, maar alleen op basis van de doelstellingen van het gezelschap zoals die uitgelegd zijn door de directie en waar het bestuur zich mede achter heeft geschaard.

Het zou aanbeveling verdienen dat er algemene regels opgesteld worden die bij de samenstelling van een stichtingsbestuur gehanteerd moeten worden. Dit mede omdat een toneel-, ballet-, of muziekgezelschap een instelling van de gemeenschap is, die de verantwoordelijkheid in handen gelegd heeft van een stichtingsbestuur. De overheid kan zich dus altijd tot dat bestuur wenden, wanneer en zo vaak als zij daar aanleiding toe ziet.

Niettemin kunnen de rollen ook omgedraaid worden: er is een artistiek

bevolgene die een gezelschap samenstelt en vervolgens een stichtingsbestuur kiest uit praktische, veelal politiek-financiële redenen, dat op zijn beurt bij opvolgingskwesties beslist bij de keuze van een nieuwe directeur. Men zou zich dan wel dienen af te vragen of het instituut (toneel- etc. gezelschap) als zodanig zou moeten blijven bestaan.

Bij de samenstelling van een stichtingsbestuur, en dat geldt voor beide hierbovengenoemde 'modellen', moet men rekening houden met de deskundigheid van de kandidaten zowel op artistiek, zakelijk als organisatorisch terrein. Producent, consument en bemiddelaar dienen vertegenwoordigd te zijn, met dien verstande echter dat hun bestuurlijke kwaliteiten aan geen enkele twijfel onderhevig mogen zijn. Dit betekent dat, zoals bij enkele orchestrale stichtingsbesturen al gebruikelijk is, ook een of twee leden van het gezelschap deel uitmaken van het eigen stichtingsbestuur. Maar dit betekent ook dat de artistieke en zakelijke directeur eveneens lid behoren te zijn van het stichtingsbestuur.

Een dergelijk uit deskundigen samengesteld stichtingsbestuur moet in staat geacht worden bevredigend te functioneren, waarbij nog opgemerkt werd dat in geen geval nieuwe leden van het bestuur door coöptatie deel mogen gaan uitmaken van dat bestuur en dat voorts een beperkte zittingsduur wenselijk geacht werd om een doorstroming en verjonging te bewerkstelligen.

Hierteenover stond de mening van een der deelnemers dat juist een niet uit deskundigen samengesteld stichtingsbestuur de voorkeur verdient, die natuurlijk wel geëngageerd zijn met de doelstelling van het gezelschap. De directie bepaalt zelf en alleen het beleid en vraagt uitsluitend goedkeuring op de begroting van het bestuur, waarmee dan tevens haar beleid gesanctioneerd wordt.

Ten overvloede werd tenslotte geconstateerd dat uit de stelling dat een gezelschap een instelling van en door de gemeenschap behoort te zijn, voortvloeit dat het maatschappelijk functioneren een eerste vereiste is en dus ook door het stichtingsbestuur gestimuleerd moet worden.

Bij 3a werd de vraag opgeworpen of het in feite al niet zo is dat de directie rechtstreekse zakelijke verantwoordelijkheid tegenover de overheid heeft. De functie van het stichtingsbestuur zou dan nog slechts bestaan uit het van de directie vernemen hoe de zaken in werkelijkheid alreeds zijn. Dit oordeel werd mede gebaseerd op de feitelijke gang van zaken van de subsidiëring, bijvoorbeeld bij de toneelgezelschappen, waar, op basis van een cijfer van het rijk een begroting opgemaakt wordt.

De subsidiëring van het nederlandse toneel is een zaak apart en het is onjuist om op grond van deze gang van zaken een dergelijke gekunstelde rechtstreekse verantwoordelijkheid te construeren.

Wel werd opgemerkt dat dit hele subsidiëringcomplex eens grondig onderzocht dient te worden. Het zou bijvoorbeeld zonder meer aanbeveling verdienen dat de stichtingsbesturen een duidelijke inspraak in het subsidiëntenoverleg hebben om als belangenbepleiter van het eigen gezelschap op te kunnen treden.

Een heet hangijzer blijft de subsidiëring van de avant-gardistische kunst. Hier staat de vraag stichtingsbestuur ja of neen buiten. Het is zeker niet zo dat de overheid bereid is uitsluitend gelden te voteren voor een gezelschap dat rechtspersoonlijkheid bezit. In het prioriteitenschema van de overheid is er soms domweg geen plaats voor subsidiëring van een dergelijke groep, of die nu wel of geen stichtingsbestuur heeft.

Er werd gewezen op de tussenoplossing die bijvoorbeeld voor Coert Stuyff gevonden is om hem als gast-choreograaf onder te brengen bij het Nationaal Ballet. Een voorbeeld dus van overduidelijke en rechtstreekse overheidsbemoeyenis, die alreeds vaker voor is gekomen en tot resultaat heeft geleid.

Ten opzichte van 3b kwam als communis opinio naar voren dat het zeker wel gewenst zou zijn als de overheid als beoordelaar van kunst op zou treden, maar dat een vruchtbare discussie bijvoorbeeld in de kamer niet te verwachten is over zaken de kunst betreffende zolang de factor cultuur nog geen duidelijke erkenning in ons onderwijs heeft gekregen. Wij zijn nog niet toe aan een integratie van de kunsten in het politieke bedrijf. Wel is het zo dat het maatschappelijk functioneren van de kunsten dient mee te spelen en mee te spreken bij de beleidsvorming van de overheid, die zich echter t.o.v. de artistieke merites van bepaalde kunstuitingen of voortbrengselen zal laten adviseren door deskundige, niet politiek samengestelde commissies.

Sprekend over een coöperatieve opzet werd naar voren gebracht dat medezeggenschap van de geëngageerde op alle terreinen noodzakelijk is. Niet om mee te doen aan de mode der democratisering, maar wel om te streven naar een zo groot mogelijke betrokkenheid van alle partijen.

Zolang voor het dragen van verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld binnen het stichtingsbestuur, door een geëngageerde geen belangstelling bestaat is dit vooralsnog een tekortschieten van de verschillende kunstopleidingen, waarin hieraan te weinig aandacht geschonken wordt.

Er moet gestreefd worden naar een artistieke democratie zowel binnen het gezelschap, als naar buiten binnen het bestuur.

De uiteindelijke voorkeur van groep 4 ging uit, zoals al wel duidelijk geworden zal zijn, naar een enigszins herziene stichtingsvorm. Een stichtingsbestuur dat niet langer als bliksemafleider of manasje-van-alles gezien wordt, maar als een wezenlijke buffer tussen subsidiërende overheid en kunst producerende instelling.

Een stichtingsbestuur waarin een geëngageerde en de directie zitting hebben, dat samengesteld wordt op basis van deskundigheid, desnoods door het plaatsen van advertenties, in geen geval aangevuld wordt door coöptatie, waar een stevige doorstroming plaats vindt en waar ook plaats wordt ingeruimd voor jongeren.

verslag plenaire discussie (rapporteur: w. zweers)

[1] Allereerst wordt de kwestie van de benoeming van toneeldirecties besproken. Directeuren van toneelgezelschappen worden benoemd door het bestuur. Correctie of tegenspel is hierbij onmogelijk, zo wordt gesteld en het bestuur heeft in dezen dus een absolute macht. Dit wordt onjuist geacht. Het ontbreekt in ons land aan controle op het gebied van het bestuur (en van de directies). Ter bestrijding van dit euvel ware te denken, enerzijds aan een uitbouw van de Raad voor de Kunst, anderzijds aan medezeggenschap der spelers (waarover dadelijk meer).

In aansluiting op de benoemingskwestie wordt opgemerkt dat de stichtingsvorm (op toneelgebied) meer problemen geeft wanneer er eerst een bestuur is dat vervolgens een directie benoemt, dan in het omgekeerde geval. Dan nl. blijkt het bestuur zich minder intensief bezig te houden met allerlei zaken die tot de competentie van de directie behoren, waardoor er minder snel moeilijkheden ontstaan. Dit lijkt er dus op te wijzen dat de in de vorige alinea genoemde benoemingskwestie – en de momenteel daarbij gevolgde procedure – van invloed is op de kans op het ontstaan van conflictsituaties. De autonomie van het bestuur speelt hierbij een centrale rol.

[2] Vervolgens de medezeggenschap der geëngageerden. De meerderheid der conferentiedeelnemers bestaat uit bestuursfunctionarissen waardoor een vertekend beeld wordt gegeven van de werkelijke wens tot medezeg-

genschap. Op deze bijeenkomst is de meerderheid tegen meer medezeggenschap, zo wordt – niet geheel terecht – gesteld, maar dit zou anders zijn als de uitvoerende kunstenaars in grotere getale aanwezig zouden zijn. Want de acteurs en musici willen (meer) medezeggenschap en men dient ook naar hún wensen te vragen als het om de keuze van bestuursvorm gaat.

Daarbij wordt m.b.t. de acteurs gewezen op hun toenemende emancipatie, mede onder invloed van het repertoire van de laatste 10 jaar: hun mentaliteit is rijp voor deelneming aan het bestuur. Wat de orkestmusici betreft: zij hadden bijv. geen enkele inspraak bij de benoeming van de commissie-Scholten. Mede daardoor dreigt het gevaar van gebrek aan belangstelling. Het is van grote betekenis dat de inspraak in goede banen wordt geleid. Overigens lijkt de wens tot meer medezeggenschap moeilijk te realiseren in een overheidsbedrijf.

Verder wordt erop gewezen dat een progressief beleid, waardoor vaak lege zalen te verwachten zijn, door de musici niet wordt gewenst. Lege zalen werken nl. frustrerend voor degenen die ze moeten bespelen: beroeps-voldoening – en daarmee een goede prestatie – is in zeker opzicht afhankelijk van het gevoel dat men een groot aantal mensen iets kan 'geven', waarbij het overigens minder gaat om het absolute aantal dan om het zaal-bezettingspercentage.

[3] In de derde plaats wordt gesproken over het Centraal Beheersinstituut. Een dergelijke vorm lijkt meer in aanmerking te komen voor toneel dan voor muziek. Met name zien sommige aanwezigen hierin grote mogelijkheden voor experimenteel toneel, bijv. te realiseren door ad hoc te formeren produktiegroepen. De administratief-organisatorische kant van de zaak kan dan centraal worden geregeld, waardoor tevens de noodzaak zou kunnen vervallen om voor elke experimentele aanpak een stichting te creëren.

Indien op ruimere schaal toegepast, zou het denkbeeld van een Centraal Beheersinstituut vérstrekkende implicaties hebben voor het gehele kunstbedrijf in ons land. De bespreking van een dergelijke ingrijpende reorganisatie, hoe belangrijk en wenselijk op zichzelf wellicht ook, kan op deze bijeenkomst niet plaatsvinden. Aanbevolen wordt om hieraan een speciale studie of conferentie te wijden.

[4] Het zwaartepunt van de discussie komt tenslotte te liggen bij de con-

frontatie van stichtingsvorm en overheidsbedrijf. Uitgangspunt hierbij is de vraag hoe kunst het beste kan functioneren in een democratische maatschappij.

Allereerst wordt gesteld dat primair vanuit de zin en het doel van het kunstbedrijf moet worden beslist over de meest wenselijke bestuursvorm. Men acht de kant van het publiek momenteel verwaarloosd, het kunstbeleid moet op het publiek gericht zijn. Kunst moet in een ieder geïntegreerd zijn. Dit vereist de mogelijkheid tot het erbij betrekken, deelneming van het publiek. Hoewel wordt ingezien dat clanvorming niet alleen in stichtingsbesturen kan optreden, maar ook bij gemeentelijke en rijksdiensten, wordt vanuit deze gedachtengang toch met nadruk geopteerd voor de overheidsdienst omdat hierbij de voor een goed functioneren in de maatschappij en t.o.v. het publiek zo noodzakelijke openheid beter te realiseren valt. Men denkt hierbij bijv. aan een gemeentelijk kunstbedrijf met coöperatieve inspraak, waarbij als eis moet worden gesteld: een jaarverslag en een openbare jaarvergadering waarin het beleid moet worden verantwoord.

In één der groepsdiscussieverslagen kwam de uitspraak voor dat men geen kunstbeleid kan voeren als dit gebaseerd moet zijn op de meerderheid. Hier wordt tegengebracht dat de enige reden voor het verstrekken van subsidies aan de kunsten de maatschappelijke functie van de kunst is, de kunstsubsidies zijn er voor het maatschappelijk welzijn. Dit betekent dat het een openbare zaak is, het mag en moet ter discussie staan en de kwestie van de meerderheidspolitiek doet er in dit verband niet toe. Zolang wij op grond van praktische overwegingen (zie hierna) stichtingsbesturen verdedigen worden wij nooit volwassen. Het beleid van stichtingsbesturen staat niet of nagenoeg niet ter discussie, maar de overheid moet zich verantwoorden en juist daarom dient voor de overheidsdienst gekozen te worden.

Tegen deze visie wordt door anderen als voornaamste argument ingebracht dat de overheid, hoe progressief zij zelf wellicht ook is, steeds gedwongen is om haar beleid te bepalen mede op grond van 'randoverwegingen'. Zij is geneigd om allerlei 'veto-groepen' te steunen. Men is bevreemd voor de openheid omdat dan teveel andere zaken belangrijk gaan worden. Men kan de ogen niet sluiten voor de onaangename realiteit dat een dictatuur van de meerderheid geen kans zou geven aan moderne en experimentele kunst. Hieruit volgt niet dat men zich zou moeten neerleggen bij deze realiteit. Uiteraard dient ernaar te worden gestreefd dat

de situatie in dit opzicht verbetert en over bijv. 20 jaar zou er wellicht eenheid kunnen bestaan tussen de standpunten inzake de meest wenselijke bestuursvorm. Maar voor het ogenblik dient men de negatieve gevolgen van een meerderheidsbeleid zwaar te laten wegen.

Ten voordele van de stichtingsvorm wordt verder aangevoerd dat stichtingen, ook in een gewijzigde, beter controleerbare versie, toch minder direct onderhevig zijn aan de invloeden van een meerderheidsbeleid. Het nadeel van de volstrekte bestuursautonomie kan worden verminderd door mogelijkheden te scheppen voor betere controle en grotere openheid: men kan bijv. een jaarverslag eisen, terwijl de openbaarheid kan worden gerealiseerd door voor iedereen toegankelijke jaarvergaderingen. Dit alles kan, zónder dat de nadelen van het meerderheidsbeleid zo direct merkbaar worden als bij de overheid, welke slechts controleerbaar is via het budget. Overigens wordt door één der voorstanders van overheidsdiensten eveneens de methode van jaarverslag en jaarvergadering aanbevolen, ter vermijding van de dictatuur van de meerderheid.

Voorts wordt opgemerkt dat stichtingen een vorm van decentralisatie belichamen en dat is een kenmerkend aspect van de democratie. Een stichting kan juist democratisch zijn door de functionele decentralisatie van verantwoordelijkheid. Het bestuur wordt immers gevormd, resp. behoort te worden gevormd door vertegenwoordigers van diverse groeperingen uit de burgerij. Tegenstanders van de stichtingsvorm zien dit laatste overigens nergens en de andere partij erkent dan ook de noodzaak om de stichtingen aan een revisie te onderwerpen. Dit verandert echter hun principiële voorkeur niet. De verantwoordelijkheid voor een dergelijke revisie berust bij de overheid: men kan op grond van de bestaande wetgeving niet onbeperkt gaan wijzigen.

Wat overigens de werking van de democratie betreft: er werd ook gesteld dat dit niet alleen afhankelijk is van bepaalde vormen van bestuur, maar vooral ook tot uiting komt in de openbare mening, bijv. via de pers, waardoor een publieke discussie op gang kan komen. Voorts werd eraan herinnerd dat in principe alle bestuursvormen goed zouden kunnen werken, al naar de aard der betrokken personen, de geschiedenis, het ontstaan der betreffende organisatie, etc. Het gaat er niet allereerst om hoe de bestuursvorm formeel is, maar hoe zij in feite werkt en hoe zij zou kunnen werken. Tenslotte werd nogmaals gepleit voor een verbeterde stichtingsvorm, waarbij de gemeentelijke of rijksoverheid een sterke inspraak heeft m.b.t. de benoeming der bestuursleden.

De discussie werd enigermate gehandicapt door het feit dat er in Nederland nagenoeg geen ervaring is met overheidsbedrijven op artistiek gebied. Men kent dus wel de praktische voor- en nadelen van de stichting maar niet die van het overheidsbedrijf. Over het algemeen overheerste het standpunt van de voorstanders van de stichtingsvorm. Men was het er echter over eens dat – hier en daar misschien ingrijpende – wijzigingen noodzakelijk waren. Er werd dan ook gevraagd om meer informatie niet alleen m.b.t. de formele aspecten, maar ook m.b.t. het feitelijk functioneren der diverse stichtingen. Eerst als men hierover beschikt kan, met als uitgangspunt o.a. de tijdens deze discussie gedane concrete voorstellen, zoals grotere openheid, vermijden van coöptatie, betere en meer democratische controle, grotere deelneming van de overheid, etc. gepoogd worden om de stichtingsvorm een adequate gedaanteverwisseling te doen ondergaan.

omtrent de stichting

enige juridische notities

(1) Opdat in het rechtsverkeer niet alleen mensen, maar ook organisaties, bedrijven en instellingen kunnen optreden, heeft het recht naast de natuurlijke persoon gecreëerd de figuur van de rechtspersoon. Rechtspersoon zijn, of rechtspersoonlijkheid hebben, betekent dat een organisatie, bedrijf of instelling op dezelfde voet als een natuurlijke persoon aan het rechtsverkeer kan deelnemen, dus onder meer eigendommen en vermogen kan bezitten, contracten kan sluiten, processen kan voeren, e tutti quanti. Heeft een organisatie geen rechtspersoonlijkheid, is zij geen rechtspersoon, dan vermag zij dit alles niet en handelen bestuurders op eigen naam, bezitten zij en niet de organisatie de gelden en zijn zij alleen maar in rechte aansprekelijk.

(2) Het recht kent rechtspersonen. De naamloze vennootschap, de vereniging, mits goedgekeurd, de coöperatieve vereniging en de stichting zijn enige voorbeelden. Ten opzichte van al deze en andere rechtspersonen is het gebruikelijk een scheiding te trekken al naar gelang natuurlijke personen wel of niet op de achtergrond staan. De n.v. heeft aandeelhouders, de coöperatieve vereniging leden, de gemeente inwoners. Maar bij een staatsbedrijf als de P.T.T. ontbreekt een dergelijk 'personensubstraat'. Eveneens is dat afwezig bij de stichting.

(3) Een stichting op te richten bij notariële acte, bedoelt door middel van een bepaald vermogen, deels reeds aanwezig, soms grotendeels pas in de toekomst te verwerven, een min of meer duidelijk omschreven doelstelling te bereiken of te bevorderen en roept daartoe tevens een zekere bestuursorganisatie in het leven. De drie bepalende elementen zijn derhalve: een doelstelling, een bestuur, en geldelijke middelen. Belangrijk zijn ook de negatieve kenmerken. Een stichting met commerciële doeleinden, beogend het uitkeren van winst, is verboden. Eveneens een stichting die leden zou kennen. Men vindt de regeling van de stichtingsfiguur in de Wet van 31 mei 1956, Staatsblad 327.

(4) De samenstelling van het bestuur wordt in de statuten bepaald. Voor wat betreft de stichtingen, die 'kunstbedrijven' onder hun beheer hebben, is het patroon uiteenlopend. Soms kunnen subsidiërende overheden vertegenwoordigers in een bestuur aanwijzen, soms zijn alleen 'waarnemers' van de zijde van de overheden bij bestuursvergaderingen aanwezig. De directie van een kunstbedrijf heeft soms wel, soms geen bevoegdheden terzake van het adviseren van het bestuur. De verhoudingen tot de directies zijn soms geregeld in de statuten. Afgezien van de regelingen, die er al dan niet bestaan, zijn deze verhoudingen van stichting tot stichting verschillend. Vaak hangt dat samen met de persoonlijke geaardheid van de leden van het bestuur of van de directie.

(5) Een belangrijk punt bij de stichtingsbesturen is dat zij door niemand formeel ter verantwoording kunnen worden geroepen. Wel houdt het openbaar ministerie enig toezicht, maar dit strekt zich niet verder uit dan enkele zaken die in de wet zijn geregeld. Verantwoordelijkheid aan aandeelhouders zoals bij de n.v. of aan leden zoals bij de coöperatieve vereniging bestaat niet. Het bestuur coöpteert ook meestal zichzelf. Natuurlijk bestaat er ingeval grote overheidssubsidies worden verstrekt een zijdelingse verantwoordelijkheid via de betrokken overheid, maar die verantwoordelijkheid pleegt dikwijls pas geëffectueerd te worden, wanneer zich buitenisigheden voordoen of zaken op springen staan. Normaliter speelt verantwoordelijkheid langs deze weg een zeer ondergeschikte rol en dat wil zeggen dat openbare verantwoordingsplicht ontbreekt, terwijl van een verantwoordingsplicht in besloten kring ook nauwelijks sprake is.

enkele feitelijke gegevens over stichtingen en hun besturen

(1) inleiding

Zoals in de *Inleiding* van dit conferentieverslag reeds werd vermeld, kwam tijdens de conferentie de wenselijkheid naar voren om te beschikken over enig feitenmateriaal m.b.t. de stichtingen. Teneinde aan deze wens tegemoet te komen, is begin 1969 een beknopte schriftelijke enquête gehouden onder de Nederlandse toneel-, orkest-, opera-, ballet- en mimegezelschappen. De vragen hadden vnl. betrekking op omvang en samenstelling der besturen, vergaderfrequentie, vertegenwoordiging, besluitvorming, etc. Er volgt thans een overzicht van de voornaamste uitkomsten van deze enquête. Men dient te bedenken dat het hier gaat om een benadering met beperkte mogelijkheden: men verwachtte dus geen diepgaande analyse van het functioneren van stichtingen.

Er werden 41 formulieren verzonden en wel aan de volgende instellingen: *toneel*: Amstel Toneel, Centrum, Globe, Groot Limburgs Toneel, Haagse Comedie, Nederlandse Comedie, Nieuwe Comedie/Arena, Nieuw Rotterdams Toneel, Noorder Compagnie, Proloog, Studio, Teater Terzijde.

orkesten: Brabants Orkest, Concertgebouworkest, Frysk Orkest, Gelders Orkest, Kunstmaand Orkest, Limburgs Symphonie Orkest, Nederlands Begeleidings Orkest, Nederlands Kamer Orkest, Noordelijk Philharmonisch Orkest, Noord-Hollands Filharmonisch Orkest, Overijssels Philharmonisch Orkest, Residentie Orkest, Rotterdams Philharmonisch Orkest, Utrecht Symphonie Orkest.

opera, ballet, mime: Forum, Nederlandse Opera Stichting, Zuid-Nederlandse Opera, Bewth, Eigentijdse Dans, Internationaal Folkloristisch Dans-theater, Nationaal Ballet, Nederlands Danstheater, Dansgroep Pauline de Groot, Scapino, Caroussel, Cabamime, Funhouse, Mimegroep Will Spoor.

Hiervan werden er 33 geretourneerd, als volgt verdeeld over de diverse kunstvormen (zie tabel 1).

TABEL 1: verzonden en geretourneerde formulieren

	verzonden	geretourneerd	responsie %
toneelgezelschappen	13	13	100
orkesten	14	10	71
opera	3	3	100
ballet	7	5	71
mime	4	2	50
totaal	41	33	80

Bij de orkesten werd geen informatie verkregen van 1 groot stedelijk orkest, 1 provinciaal orkest, en 2 kleinere in de randstad gevestigde orkesten. Bij de balletgezelschappen werd geen informatie verkregen van 2 moderne balletgroepen. Over het geheel genomen is de non-responsie redelijk goed gespreid over het totaal zodat het niet al te waarschijnlijk moet worden geacht dat zij de resultaten sterk zal beïnvloeden.

Men dient sommige van de resultaten van deze enquête met enige voorzichtigheid te bezien. Natuurlijk, als het gaat om de grootte der besturen, om de zittingsduur der leden, of om een ander zuiver feitelijk gegeven, kan de geboden informatie als betrouwbaar worden beschouwd. Maar zelfs bij een schijnbaar zo simpel gegeven als het aantal vergaderingen is bij het trekken van conclusies oppassen geboden; immers, wie zegt ons hoeveel er buiten de vergaderingen wordt besproken? Dit geldt dan a fortiori voor de vraag naar de besluitvorming in de organisatie. Sommige respondenten merkten terecht op dat het onderscheid tussen formele en feitelijke toestand deze vraag moeilijk te beantwoorden maakt en dat een advies soms belangrijker is dan een vetorecht. Toch menen wij dat de antwoorden op deze vraag enkele duidelijke indicaties geven voor de feitelijke situatie, niet in de laatste plaats door het steeds terugkerende patroon. Het spreekt vanzelf dat men de cijfers niet al te exact moet opvatten: het gaat meer om sterke aanwijzingen dan om vaststaande feiten. Overigens achten wij deze kwestie zo belangrijk dat een groot deel van de onderhavige analyse eraan gewijd is. In dit verband herinneren wij eraan dat ter conferentie de positie van de geëngageerden m.b.t. het medebeslissingsrecht nauwelijks aan de orde is geweest.

Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan: de aard van het bestuur; benoeming en samenstelling; zittingsduur; omvang en vergaderfrequentie; besluitvorming; vastlegging van taken, subsidievoorwaarden en inkomsten der instelling.

(2) aard van het bestuur

De 33 onderzochte instellingen worden bestuurd door een bestuur. Bij 14 hiervan is er alleen een Dagelijks Bestuur, de overige kennen daarnaast een Algemeen Bestuur. Met name bij de orkesten is dit laatste vrijwel steeds het geval (het enige orkest dat geen AB heeft beschikt over een vrij groot DB). Van de 13 toneelgezelschappen hebben slechts 6 een AB; merendeels betreft het hier gezelschappen welke hun werkterrein vnl. 'in de provincie' vinden. Van de 5 balletgezelschappen kennen er 3 een AB, terwijl dit tenslotte ook het geval is met 1 mimegroep en 1 buiten de randstad gevestigd operagezelschap.

(3) benoeming en samenstelling

Er is een duidelijk verschil in benoemingsprocedure tussen enerzijds de orkesten en anderzijds de toneel-, opera-, ballet- en mimegezelschappen. Van de 10 orkestbesturen worden er 4 benoemd door de standplaatsgemeente (al dan niet op voordracht van het bestuur), terwijl bij de meeste andere tevens de provincie en/of andere gemeenten een rol spelen. Ook werden bij 2 orkesten het personeel en concertcomité's e.d. als benoemende instantie vermeld, terwijl 1 keer het Departement werd genoemd. Coöptatie vindt dus in principe niet plaats, al kan in de praktijk de voordracht door het AB natuurlijk invloed uitoefenen. Op toneelgebied worden alleen de besturen van de 3 grote gezelschappen door de overheid benoemd (rijk en/of gemeente). Voor het overige is er sprake van coöptatie waarbij in 2 gevallen de benoeming plaatsvindt in overleg met of op voordracht van de directeur. Als er een AB is, benoemt dit meestal het DB. Eén opera- en 1 balletgezelschap hebben een door het rijk (in één geval in overleg met de gemeente) benoemd bestuur (1 operagezelschap beantwoordde de vraag niet). Voor het overige is ook op opera-, ballet- en mimegebied sprake van coöptatie, al dan niet tezamen met een AB.

Over het algemeen kan men bij het toneel een duidelijke samenhang constateren tussen de benoemingsmacht en de hoogte van het subsidie door de gemeente. De andere grote subsidiënten – rijk en provincie – hebben in dit opzicht veel minder macht dan men op grond van het subsidie zou verwachten. Dit geldt m.b.t. het rijk ook voor de orkesten en met een tweetal uitzonderingen eveneens voor de andere gezelschappen. Over vrijwel de gehele linie blijkt de gemeente een met haar subsidie min of meer overeenkomende benoemingsmacht te hebben. Uit het voorgaande zou men de indruk kunnen krijgen dat de overheid bij de formering van orkestbesturen veel sterker betrokken wordt dan bij de formering van de besturen van andere instellingen. Waarschijnlijk is dit ook wel het geval maar enige nadere kwalificaties zijn gewenst. Immers, formele benoemingsmacht betekent het directe aanwijzen van vertegenwoordigers in het bestuur, maar los daarvan kunnen in het bestuur (bijv. statutair) even goed vertegenwoordigers zitting hebben. Zij zijn dan evenwel gecoöpteerd, door het zittende bestuur uitgenodigd, zij het dan dat het bestuur niet vrij was in zijn keuze. Men dient dus ook de formele samenstelling van het bestuur in de beschouwing te betrekken.

Gevraagd werd wie van de volgende groeperingen in het bestuur, resp. AB, vertegenwoordigd zijn: zakelijke en/of artistieke leiding, geëngageerden en/of kunstenaarsorganisaties, rijksoverheid, provinciale overheid, overheid van standplaatsgemeente, overheid van andere gemeenten, andere groeperingen.

Bij 9 van de 10 orkesten is de overheid van de standplaatsgemeente vertegenwoordigd (met 20 personen, waarvan 1 bijzittend), terwijl de overige gemeenten met \pm 42 personen en de provinciale overheid met 19 personen in 7 orkestbesturen zitting hebben. Het betreft bij dit laatste vnl. provinciale orkesten. Het rijk is slechts bij 3 orkesten vertegenwoordigd en wel met bijzittende leden. Over het algemeen vindt men een krachtige vertegenwoordiging der provinciale en diverse gemeentelijke overheden bij de provinciale orkesten: gemiddeld vormen zij 81% van de betreffende, daardoor meestal vrij omvangrijke, besturen. In geen van deze besturen is de rijksoverheid vertegenwoordigd. Bij de andere orkesten is de totale overheidsvertegenwoordiging duidelijk in de minderheid.

Bij het toneel zien wij het rijk vertegenwoordigd in 3 van de 13 besturen, de provincie in 4, de plaatselijke overheid in 7 en de overheid van andere gemeenten in 5 besturen. Drie besturen kennen geen enkele overheidsvertegenwoordiging, terwijl 4 geheel of nagenoeg geheel uit overheidsvertegenwoordigers bestaan.

Van de overige gezelschappen kennen slechts de operabesturen een min of meer sterke overheidscomponent. Twee der balletgezelschappen hebben alleen bijzittende leden. Voor het overige komt geen overheidsvertegenwoordiging voor.

Brengt men overheidsvertegenwoordiging en subsidiëring met elkaar in verband, dan blijkt dat over het geheel genomen het rijk is ondervertegenwoordigd, terwijl gemeenten en provincie ongeveer naar rato van hun subsidie vertegenwoordigd zijn. Verder kan worden geconstateerd dat in vele gevallen van coöptatie desalniettemin de diverse overheden formeel vertegenwoordigd zijn.

De vraag naar vertegenwoordiging van de directie in het bestuur leverde geen duidelijk antwoord op. Door 5 toneelgezelschappen, 4 orkesten en 6 van de overige gezelschappen werd meegedeeld dat de directie zonder stemrecht of met informeel stemrecht aan het bestuur deelnam, althans de vergaderingen bijwoonde. Dit wil echter niet zeggen dat dit bij de andere gezelschappen niet het geval is, omdat er gevraagd werd naar formele vertegenwoordiging. Eén balletgezelschap kent 2 bestuursplaatsen met vetorecht voor de directie.

Wat de geëngageerden betreft: bij slechts 1 toneelgezelschap zijn deze, met informeel stemrecht, in de bestuursvergadering vertegenwoordigd.

Bij de orkesten zijn zij in 5 gevallen vertegenwoordigd, waarvan 4 keer met stemrecht. Bij de overige gezelschappen worden zij nergens genoemd. Men ziet dus dat de orkesten in dezen sterk verschillen van de andere instellingen. Wij zullen dit verschil straks weer tegenkomen bij de besluitvorming.

Er is ook gevraagd hoeveel leden beroepshalve bij muziek, resp. toneel e.d. betrokken zijn. Dit blijkt het minst bij het toneel het geval te zijn: 7 van de 13 toneelbesturen beschikken over dergelijke leden, meestal 1 per bestuur. Van de 10 orkestbesturen is dit bij 6 het geval (1 keer ging het zelfs om 5 personen). Bij de 10 overige gezelschappen bestaat bij 5 het bestuur voor meer dan de helft uit 'beroepsmensen', bij 4 is het percentage lager, maar bij slechts 1 ontbreekt dit element geheel.

(4) zittingsduur

Ongeveer de helft van alle bestuursleden heeft 4 jaar of korter zitting, 20% 5 t/m 8 jaar en ruim 30% 9 jaar of langer. De orkestbesturen zijn

gemiddeld ouder, de besturen van de overige gezelschappen zijn echter jonger dan de toneelbesturen.

Er zijn echter instellingen die nog maar kort bestaan zodat zij nog geen oud bestuur kunnen hebben. Laat men deze buiten beschouwing, dan blijkt dat bij de aldus overblijvende besturen van oudere gezelschappen 38 % der leden 4 jaar of korter zitting heeft, 23 % 5 t/m 8 jaar en 39 % 9 jaar of langer. Ook nu treden er verschillen op tussen de diverse kunstvormen: de helft van de toneelbestuursleden heeft reeds 9 jaar of langer zitting, tegen ongeveer een derde bij de andere gezelschappen. De orkestbesturen blijken gemiddeld nu ongeveer even jong te zijn (of oud) als de besturen der overige gezelschappen. Men kan het ouder worden van een bestuur tegengaan door een bepaalde termijn van aftreden vast te stellen.

Ook ten aanzien hiervan blijken de orkesten enigszins te verschillen van de andere gezelschappen: 7 van de 10 orkesten kennen een beperkte zittingsduur (meestal van 4 jaar). Op toneelgebied is dit bij 6 van de 13 gezelschappen het geval: bij 3 gaat het om een termijn van 3 of 4 jaar, bij de overige treden 1 of enkele leden per jaar of per 2 jaar om beurten af. Bij de andere gezelschappen kent men in 4 van de 10 gevallen een beperkte zittingsduur, resp. 10 jaar, 4 jaar, 5 jaar en jaarlijks 2 leden volgens rooster.

Echter, ook wanneer sprake is van een beperkte zittingsduur, kan het effect hiervan teniet worden gedaan als men onmiddellijk herbenoembaar is. Door 6 van de 17 instellingen met een beperkte zittingsduur werd van herbenoembaarheid gesproken, maar ook bij de meeste van de andere 11 moet hiervan wel sprake zijn, gezien het feit dat een aantal van hun bestuursleden langer zitting heeft dan de termijn toelaat. In feite blijkt het instellen van een bepaalde termijn van aftreden nagenoeg geen gevolgen te hebben voor de feitelijke zittingsduur der bestuursleden en dit komt omdat men meestal meteen herbenoembaar is.

(5) omvang en vergaderfrequentie

De omvang der besturen loopt weinig uiteen voor de diverse kunstvormen: het gemiddelde DB telt ± 11 leden (bij de orkesten 13, bij de andere gezelschappen ± 10). Het totaal aantal bestuursleden (DB + AB, voorzover aanwezig) is bij de orkesten gemiddeld ruim 14, bij de andere gezelschappen 8 à 9. Er zijn wel vrij grote individuele verschillen. Daarbij

blijkt dat een kleiner dan gemiddeld DB vaak gecombineerd is met een AB. Bij de orkesten en bij opera, etc. kan enigermate de tendens worden geconstateerd dat, voorzover er sprake is van een AB, een klein DB samengaat met een klein AB en omgekeerd. Meestal maakt het DB deel uit van het AB.

Opvallend is dat de Dagelijkse Besturen van de orkesten bijna twee keer zo vaak vergaderen als die van de andere gezelschappen, nl. 12, resp. 6 à 7 keer. Wat dit betreft benaderen de operagezelschappen en de twee grote balletgroepen de orkesten nog het meeste. Met name toneel en mime blijven hier echter ver onder. Daar staat dan tegenover dat de Algemene Besturen der orkesten wat minder vaak bij elkaar komen (ruim 3 keer), vooral van de provinciale orkesten. Bij de andere gezelschappen is het gemiddelde ruim 5. Op toneelgebied vergadert het DB van instellingen mét AB gemiddeld twee keer zo vaak als het DB van instellingen zonder AB, nl. resp. 10 keer en 5 keer.

Gemiddeld is 85 % tot 90 % der bestuursleden op de vergaderingen aanwezig. De presentie is bij de randstedelijke toneelgezelschappen groter dan bij de niet-randstedelijke toneelgezelschappen. Over het algemeen is er een lichte tendens dat een hoge vergaderfrequentie nadelig is voor het presentiepercentage, maar hierop zijn diverse uitzonderingen. Ook de grootte van het bestuur lijkt in dit opzicht niet van doorslaggevende betekenis: de curve verloopt met een toenemende bestuursgrootte weliswaar over het geheel genomen dalend, maar toch met zoveel onregelmatigheden dat algemene conclusies bemoeilijkt worden.

(6) besluitvorming

Gevraagd werd in hoeverre de zakelijke leiding, de artistieke leiding, de geëngageerden, de overheid en het bestuur deelnemen aan de besluitvorming in de organisatie over een aantal met name genoemde onderwerpen. Men kon daarbij kiezen uit de volgende mogelijkheden:

in het geheel niet (0)

consultatie, zonder stemrecht (1)

met stemrecht (2)

beslissingsbevoegdheid (3)

De diverse wijzen waarop men aan de besluitvorming kan deelnemen, werden gewaardeerd met het cijfer dat hierboven tussen haakjes staat.

Telt men een en ander op, dan ontstaat een tabel waarin de eenheden kunnen worden beschouwd als 'besluiteenheden', een fictieve term die uitsluitend dient om vergelijking mogelijk te maken maar als zodanig geen enkele 'werkelijkheid' representeert.

Tabel 2 geeft een overzicht van het besluitvormingspatroon bij de toneelgezelschappen:

TABEL 2: *besluitvorming bij 13 toneelgezelschappen*

	<i>a</i> zak. l.	<i>b</i> art. l.	<i>c</i> geëng.	<i>d</i> overh.	<i>e</i> bestuur	tot.
benoeming en ontslag						
best. leden	4	7	–	12	25	48
idem zak. en/of						
art. leiding	14	13	–	6	32	65
idem geëng.	28	30	1	–	17	76
arbeidsvoorw. geëng.	24	20	5	10	22	81
zak.-fin. beleid	26	18	1	1	34	80
art. beleid	17	31	6	–	16	70
totaal	113	119	13	29	146	420

Men kan uit deze tabel diverse zaken afleiden. Allereerst dat de arbeidsvoorwaarden der geëngageerden en het zakelijk-financieel beleid de onderwerpen vormen, waarover het meest 'besloten' wordt, of eigenlijk: waarover het meeste 'besluitoverleg' plaatsvindt met diverse groeperingen. Op financieel gebied spelen zakelijke leiding en vooral bestuur een grote rol. Het feit dat de artistieke leiding ook redelijk vaak bij dit overleg betrokken wordt, zou men kunnen zien als een indicatie voor de onscheidbaarheid van financiële en artistieke zaken. Gaat het om de arbeidsvoorwaarden, dan vermindert de invloed van het bestuur en gaat de overheid een rol spelen, en – in bescheiden mate – de geëngageerden zelf. Het enige andere onderwerp waarbij deze laatsten – wederom in geringe mate – betrokken worden, is het artistiek beleid waarover de artistieke leiding vanzelfsprekend de meeste zeggenschap heeft.

Bij ontslag en aanstelling van geëngageerden spelen de zakelijke en de artistieke leiding de grootste rol, al houdt ook hierop, evenals op de artis-

tieke beleid, het bestuur een wakend oog. De overheid heeft verhoudingsgewijs nog het meeste te maken met ontslag en aanstelling van het bestuur; het bestuur zelf echter het meest.

Leest men de tabel in verticale richting, dan ziet men dat de directie gezamenlijk een aanzienlijk grotere invloed heeft dan het bestuur; zij wordt bij alle onderwerpen betrokken behalve bij de benoeming van het bestuur. Hierover en over de benoeming van de directie heeft het bestuur een grotere zeggenschap. Overigens kan geconstateerd worden dat het bestuur bij alle onderwerpen betrokken wordt. De overheid speelt slechts een geringe rol en hetzelfde geldt in nog versterkte mate voor de geëngageerden, die slechts 3 % van de totale besluitvorming voor hun rekening nemen.

Nadere analyse wees verder uit dat het totaal aantal besluiteenheden per gezelschap in de randstad aanzienlijk lager is dan buiten de randstad. Van dit surplus buiten de randstad blijkt met name het bestuur te profiteren, terwijl de invloed van de overheid vermindert. Vooral echter de geëngageerden worden er buiten de randstad relatief sterker bij betrokken; van de 4 gezelschappen waarbij zij genoemd worden, zijn er 3 buiten de randstad gevestigd.

Er werd echter ook gevraagd of de geëngageerden op enigerlei wijze zijn georganiseerd binnen het kader der instelling en zo ja, hoe vaak er overleg wordt gepleegd tussen hun vertegenwoordigers en de directie. Bij 3 van de 13 toneelgezelschappen bleek sprake te zijn van een overlegorgaan, maar liet ontbreken hiervan vormt geen belemmering voor regelmatig contact; 8 van de 13 gezelschappen kennen dit, variërend van 3 keer per jaar tot 'regelmatig'. Door de 'zo-ja'-clausule in de vraagstelling is het echter mogelijk dat de andere gezelschappen deze vraag niet bevestigend beantwoordden, hoewel bij hen dit contact aanwezig was.

Tabel 3 geeft een overzicht van het besluitvormingspatroon bij *orkesten*: Men kan een aantal duidelijke verschillen met de toneelgezelschappen constateren. De gezamenlijke directie blijkt zeer veel minder zeggenschap te hebben, terwijl overheid en geëngageerden een veel belangrijker rol vervullen dan bij de toneelgezelschappen. Het feit dat voorts het aantal besluiteenheden per orkest groter is dan per toneelgezelschap, kan erop wijzen dat de besluitvorming op een meer gespreide wijze plaatsvindt, wat men trouwens ook reeds kan afleiden uit de verdeling van de horizontale totaal kolom. Opvallend is de grote invloed van de overheid bij bestuursbenoemingen.

TABEL 3: *besluitvorming bij 10 orkesten*

	<i>a</i> zak. l.	<i>b</i> art. l.	<i>c</i> geëng.	<i>d</i> overh.	<i>e</i> bestuur	tot.
benoeming en ontslag						
bestuursleden	2	2	4	30	17	55
idem directie	7	8	5	9	30	59
idem geëng.	14	13	11	8	30	76
arbeidsvoorw. geëng.	10	9	14	15	26	74
zak.-fin. beleid	13	4	1	10	30	58
artistiek beleid	14	22	8	4	24	72
totaal	60	58	43	76	157	394

Beperkt men de analyse tot het aspect van de beslissingsbevoegdheid en laat men de consultatie e.d. dus buiten beschouwing, dan doet zich bij toneel en orkesten de volgende situatie voor (elke keer dat aan een groepering beslissingsmacht werd toegekend, is hier als eenheid geteld):

TABEL 4: *verdeling der beslissingsmacht m.b.t. alle onderwerpen tezamen bij toneel en orkest*

	<i>a</i> zak. l.	<i>b</i> art. l.	<i>c</i> geëng.	<i>d</i> overh.	<i>e</i> bestuur	tot.
toneel (13 gezelsch.)	25	28	2	9	42	106
orkesten (10 orkesten)	2	4	1	21	46	74

Vergelijkt men dit met de beide vorige tabellen, dan blijkt het volgende: Bij de toneelgezelschappen komen de verhoudingen tussen de diverse groeperingen m.b.t. de beslissingsbevoegdheid wel ongeveer overeen met die welke betrekking hebben op het totale besluitvormingspatroon (tabel 2, horizontale totaalkolom). Bij de orkesten echter hebben directie en geëngageerden aanzienlijk minder, de overheid en het bestuur daarentegen aanzienlijk méér beslissingsbevoegdheid dan men zou verwachten op grond van het totale besluitvormingspatroon (tabel 3, horizontale totaalkolom).

M.a.w.: bij orkesten is de beslissingsbevoegdheid minder gespreid over de betrokken groeperingen maar bij de (consultatieve of stemhebbende) inspraak worden de niet-beslissende groeperingen meer betrokken dan bij de toneelgezelschappen, waar de beslissingsmacht zich reeds meer op het niveau van de directie bevindt maar de gespreide inspraak minder is. Dit laatste heeft vooral gevolgen voor de invloed van de geëngageerden, welke bij de orkesten groter is, niet omdat zij meer beslissingsbevoegdheid hebben, maar omdat zij meer bij de besluitvorming betrokken worden. In deze richting wijst ook het feit dat bij alle orkesten op 1 na de geëngageerden zijn georganiseerd binnen het kader der instelling. (Bij de toneelgezelschappen in 3 van de 13 gevallen).

Op zichzelf behoeft deze institutionalisering nog niet tot meer overleg te leiden, maar, voorzover dit uit het materiaal kon worden afgeleid, vindt er ook daadwerkelijk bij de orkesten meer overleg met de spelers plaats dan bij de toneelgezelschappen (in 2 gevallen $20 \times$ p. j., voorts 3, 8, 8, $12 \times$ p. j. en voor het overige 'regelmatig').

Tabel 5 geeft een overzicht van het besluitvormingspatroon bij de overige gezelschappen:

TABEL 5: besluitvorming bij 8 opera-, ballet- en mimegezelschappen
(2 beantwoordden de vraag niet)

	<i>a</i> zak. l.	<i>b</i> art. l.	<i>c</i> geëng.	<i>d</i> overh.	<i>e</i> bestuur	tot.
benoeming en ontslag						
best. leden	8	9	1	5	18	41
idem directie	10	11	2	5	18	46
idem geëng.	15	16	2	2	12	47
arbeidsvoorw. geëng.	15	16	4	4	13	52
zak. en fin. bel.	15	10	1	4	15	45
art. beleid	12	16	2	1	12	43
totaal	75	78	12	21	88	274

Het is duidelijk dat deze groep gezelschappen in de meeste opzichten grote overeenkomsten vertoont met de toneelgezelschappen: zowel het aantal besluiteenheden per gezelschap als de verdeling hiervan over de betrok-

ken groeperingen, en – zij het in iets mindere mate – over de diverse onderwerpen komen ongeveer overeen met de situatie bij het toneel. Alleen speelt het bestuur verhoudingsgewijs een wat minder grote rol bij het zakelijk-financieel beleid (dit ten gunste van de overheid). Ook wanneer men de analyse beperkt tot de beslissingsbevoegdheid, blijkt er een vër-gaande mate van overeenstemming te bestaan met de toneelgezelschappen, terwijl verder de verhouding t.a.v. dit aspect tussen de diverse groeperingen overeenkomt met die welke het totale besluitvormingspatroon betreft (tabel 5, horizontale totaal kolom).

Bij 3 van de 10 gezelschappen zijn de geëngageerden georganiseerd binnen het kader der instelling, terwijl in 4 gevallen van overleg melding gemaakt wordt (resp. 3, 6, 10 en $12 \times$ p. j.).

Nu kan men zich bij dit gehele vraagstuk van de besluitvorming natuurlijk afvragen in hoeverre de resultaten der enquête alleen betrekking hebben op de formele situatie en in hoeverre tevens op de werkelijke situatie. Stel dat het eerste het geval is, dan mag worden aangenomen dat in de praktijk de formeel lagere regionen meer invloed hebben dan uit de antwoorden blijkt (het omgekeerde lijkt ons minder waarschijnlijk). Wij zien geen bepaalde reden waarom dit bijv. wél voor de orkesten en níet voor de toneelgezelschappen zou opgaan (of omgekeerd). Dit betekent dat naar alle waarschijnlijkheid het in formeel opzicht gevonden verschil tussen orkesten en toneelgezelschappen zich ook in de praktijk zal voordoen, zij het misschien op een ander niveau. M.a.w.: wij mogen aannemen dat de resultaten der enquête op een reëel verschil betrekking hebben; hiervoor pleit ook de consistentie tussen de individuele uitkomsten.

(7) overige aspecten

Allereerst de vastlegging van taken. Van de 33 gezelschappen kennen er 9 in het geheel geen schriftelijk vastgelegde instructies, hetzij voor bestuur, hetzij voor directie. Het betreft hier 3 toneelgezelschappen uit de randstad, 2 orkesten uit de provincie, 3 balletgezelschappen en 1 mimegezelschap. Van de overige 24 gezelschappen hebben er 22 een instructie voor de directie, waarvan 13 tevens een voor het bestuur. Twee gezelschappen kennen alleen een bestuursinstructie.

Instructies voor het bestuur zijn meestal opgenomen in de statuten. Instructies voor de directie worden meestal vastgesteld door het bestuur,

soms in overleg met de directie (dit laatste niet bij de orkesten, althans voorzover ons meegedeeld).

Vervolgens de subsidievoorwaarden. Vrijwel alle toneelgezelschappen, de helft der orkesten en een derde der overige gezelschappen maken melding van subsidievoorwaarden. Bijna steeds heeft dit betrekking op het financieel beleid (goedkeuring van begroting en financiële jaarstukken, ook de salariëeringskwestie e.d.). Soms worden nog andere zaken genoemd, welke in de statuten zijn opgenomen (bijv. wijziging der statuten, benoeming van directie en bestuur, etc.). Met name bij het toneel wordt tenslotte nogal eens melding gemaakt van de bekende voorwaarden m.b.t. het aantal voorstellingen en het spelen van een Nederlands stuk. Bij de andere gezelschappen was van vergelijkbare voorwaarden niets te bepeuren.

Tenslotte de inkomsten der instelling. Voorzover dit betrekking heeft op overheidssubsidie kwam het reeds ter sprake n.a.v. de vertegenwoordiging van de subsidiërende overheden in het bestuur.

Tabel 6 geeft een overzicht van de diverse inkomsten der betrokken instellingen:

TABEL 6: *inkomsten der instellingen (in %)*

	13 toneel- gezelschappen	10 orkesten	9 andere gezelschappen *)
rijkssubsidie	31	34	34
provinciaal subs.	12	12	4
subs. standpl. gem.	18	31	12
subs. andere gem.	6	10	5
recette e.d.	29	12	36
andere inkomsten	4	1	9
totaal	100	100	100

*) *het antwoord van 1 operagezelschap kon niet worden verwerkt*

Men ziet dat de toneelgezelschappen een groter deel van hun uitgaven door de kaartverkoop kunnen bestrijden dan de orkesten, die hiervoor een groter gemeentelijk subsidie ontvangen. De inkomsten bij opera, ballet en

mime bestaan voor een beduidend geringer deel uit provinciaal en gemeentelijk subsidie dan bij orkesten en toneelgezelschappen het geval is.

(8) conclusie

Tot besluit laten wij enkele van de resultaten in het kort de revue passeren. Allereerst bleek dat subsidiëring door de rijksoverheid meestal niet gepaard gaat met een evenredige vertegenwoordiging van de rijksoverheid in het bestuur. Geheel anders ligt dit bij subsidiëring door gemeentelijke of provinciale overheid: dit gaat veelal gepaard met een relatief sterke vertegenwoordiging in het bestuur, met name bij de orkesten en meer in het algemeen waar men 'in de provincie' werkt. De besturen zijn dan ook groter, want er zijn veel gekwalificeerde zetels, vaak is er een AB, bovendien wordt er vaker vergaderd. Kortom, men krijgt de indruk dat daar, waar de besturen 'institutioneel representatief' zijn, een relatief grotere bestuurs- en vergaderactiviteit heerst dan waar de besturen klein en gecoopteerd zijn en niet noodzakelijk een bepaald aantal groeperingen moeten vertegenwoordigen.

Dit vindt wellicht zijn voortzetting in de relatief grotere invloed, welke de directie bij laatstgenoemde groep (toneel) heeft op de besluitvorming, waardoor het evenwicht tussen bestuur en directie in dit opzicht beter is verdeeld. Bij de orkesten echter nemen de besturen vaker de beslissingen, tezamen met de overheid, zodat de directie er, wat dit betreft, minder aan te pas komt. De orkesten kennen echter een grotere en meer gespreide inspraak van andere betrokken groeperingen dan het bestuur. Dit komt met name de positie van de geëngageerden ten goede, ook in geïnstitutionaliseerde vorm. Bij het toneel is de invloed van de geëngageerden veel kleiner, met name in de randstad, omdat er buiten directie en bestuur verhoudingsgewijs minder gespreid overleg plaatsvindt.

Tenslotte vestigen wij de aandacht op de zittingsduur der bestuursleden: voorzover het gaat om oudere organisaties heeft bijna 40% reeds 9 jaar of langer zitting. Het blijkt dat een geregelde verjonging van het bestuur niet gegarandeerd wordt door het vaststellen van een bepaalde zittingsduur (voorzover hiervan al sprake is) en dit wordt veroorzaakt door de herbenoembaarheid.

Deze enquête beoogde slechts enige aanvullende informatie te geven t.a.v.

onderwerpen die ter conferentie aan de orde zijn gesteld. Overziet men nu deze conferentie als geheel, dan blijft, afgaande op de stemming onder de deelnemers, als voornaamste indruk achter dat de stichting als bestuursvorm zichzelf nog niet heeft overleefd, hoe vele en hoe grote bezwaren er ook tegen zijn ingebracht. Wat dit laatste betreft, laat het betoog van de heer Beugels aan duidelijkheid niets te wensen over en ook de inleiding van de heer Kassies, die jammer genoeg niet in dit verslag kon worden opgenomen, heeft in grote lijnen dezelfde teneur: beiden wijzen het overheidsbeheer aan als alternatief. De heer Vrolijk daarentegen pleit voor een reorganisatie van de stichtingsvorm. Beide standpunten kan men terugvinden in de interviews van de heer Beugels en in de discussieverslagen, waarbij wij wel de indruk hebben dat de voorstanders van een (gereorganiseerde) stichtingsvorm groter in aantal zijn dan de voorstanders van het overheidsbedrijf. Tijdens de plenaire discussie kwamen beide meningen wederom tegenover elkaar te staan, min of meer onder de trefwoorden 'onaangename realiteit' versus 'democratisch ideaal'. Bij dit alles dient men echter wel te bedenken dat de geëngageerden slechts een gering deel vormen van de conferentiedeelnemers zodat de meningsvorming wat dit betreft wellicht wat eenzijdig is uitgevallen. Evenwel, participatie der spelers is waarschijnlijk even goed of even slecht te realiseren binnen de stichting als binnen het overheidsbedrijf. Het is echter een ándere zaak, dat misschien door het geringe aantal aanwezige spelers een derde alternatief, nl. de coöperatieve opzet, tijdens de conferentie niet uit de verf gekomen is. Hoe dit ook zij, er is tijdens de conferentie uiteindelijk gepleit voor een 'sleutelen' aan de stichtingsvorm. Wellicht kunnen sommige resultaten der enquête enigermate aanknopingspunten verschaffen voor dit sleutelen. Men denke bijv. aan minder belangrijke kwesties als de zittingsduur, wat meer gewichtige als benoeming, samenstelling en vertegenwoordiging (en daarmee misschien verbandhoudende kwesties als vergaderactiviteit e.d.), maar vooral aan dat moeilijke punt van het deelnemen der betrokken groeperingen aan de besluitvorming in de organisatie. Met name echter dit aspect – het werd ter conferentie reeds betoogd – is voor een belangrijk deel afhankelijk, niet alleen van de bestuursvorm, maar vooral ook van de mensen die ermee werken. Of men het echter géhéel op dit laatste moet laten aankomen, is voor velen nog de vraag.

lijst van deelnemers

Aan de sectievergaderingen werd door de volgende personen deelgenomen:

sectie 1 (muziek)

A. v. d. Staay (dir. Rotterdamse Kunststichting), voorzitter
W. J. Sutherland (secr. Rijksschouwburgcommissie), rapporteur
Mr. E. v. Antwerpen (dir. Orkestenverbond, bedrijfsjurist)
Mevr. P. Q. Bautz (medewerkster afd. Muziek Rott. Kunststichting)
Mr. P. v. d. Bos (dir. Ver. Contactorgaan v. Ned. Orkesten)
L. Brouwer (Lid Raad van State, voorz. bestuur Residentie Orkest)
Mr. E. Cornelis (intendant Ned. Opera i.l., secr. Ned. Begel. Orkest)
H. v. Dael (toegev. dir. 'De Doelen' Rotterdam)
J. v. d. Neut (Ref. Afd. Kunstzaken Gem. Rotterdam)
W. Jalink (secr. Ver. Soc. Wet. Onderzoekers)
L. v. d. Laar (socioloog T.H. Delft)
A. Henrichs (dir. Gelders Orkest)
J. Meulenbelt (dir. Ned. Stichting voor Kunstz. Vorming)
Dr. J. Pen (hoogleraar economie R.U. Groningen)
A. Th. Post (cult. ambtenaar gem. Enschede)
Mr. A. de Roos (Lid Raad van State, vice-voorz. Concertgeb. Orkest)
W. H. Sinnige (dir. Ned. Fed. v. Beroepsver. v. Kunstenaars)
H. J. Smink (dir. Frysk Orkest)
A. Verbruggen (adm. N.V. Concertgebouw, penn.m. Ned. Begel. Orkest)
R. Vonk (vice-voorz. Frysk Orkest)
F. Winnubst (zakel. leider Ned. Begel. Orkest)
Dr. J. Wouters (Hoofd Afd. Ernstige Muziek Wereldomr., best. lid USO, Forum en Ned. Opera Stichting)
Mevr. G. v. d. Wyck (vice-voorz. Ned. Kamerorkest en Ned. Begel. Ork.)
W. Zweers (dir. Dr. E. Boekmanstichting)

sectie 2 (muziek)

- Dr. G. Stuiveling (Hoogleraar Ned. Taal en Letterkunde en Taalbeheersing Gem. Univ. Amsterdam), voorzitter
W. F. Zwaan (stafmedewerker Raad voor de Kunst) rapporteur
Mr. E. A. Brautigam (dir. secr. Stichting Donemus, voorz. best. Scapino)
Dr. R. Bijkerk (dir. Overijssels Orkest)
Mr. J. den Daas (adm. dir. Ned. Opera Stichting)
J. C. L. van Dalen (orkestlid, redacteur blad Orkestenverbond)
J. J. Everts (secr. Orkestenverbond)
P. C. Heuwekemeyer (adviseur orkesten en koren N.R.U.)
R. v. d. Horst (dir. Noordelijk Philh. Orkest, dir. Stadsschouwburg Gron.)
J. A. W. v. d. Hulsbeek (ambtenaar cult. zaken gem. Eindhoven)
Dr. H. de Jager (socioloog R.U. Utrecht)
Mej. G. Kuhlmann (medewerkster Dr. E. Boekmanstichting)
Mr. J. O. E. Oldenzijl (chef Onderafd. Cult. en Jeugd. v. d. Afd. Onderw. en Volksontw. gem. Arnhem)
W. Polak (weth. Financiën en Kunstz. gem. Amsterdam, bijz. best. lid Concertgeb. Orkest)
J. J. H. v. d. Ree (weth. Cult. Zaken gem. Groningen, best. lid N. Ph. O. en Forum)
J. H. Rensen (adj. secr. Raad voor de Kunst)
J. Rösner (adj. adm. N.V. Concertgebouw)
K. Schouten (vice-voorz. Orkestenverbond)
Mr. B. W. Snijder (voorz. Frysk Orkest)
Mr. J. W. Schuit (best. lid Residentie Orkest)
A. J. M. Stalpers (wnd. dir. Brabants Orkest)

sectie 3 (toneel)

- Dr. J. v. Riemsdijk (secr. Raad voor de Kunst), voorzitter
H. v. d. Horst (Hfd. Propaganda en Public. v. d. Ned. Comedie), rapporteur
P. Beugels (kunstredacteur Volkskrant)
D. R. Bleijleve (dir. Ned. Ver. van Toneelkunstenaars)
P. Brunsmann (wet. medewerker Dr. E. Boekmanstichting)
H. Croiset (dir. Toneelgroep Theater)

A. Hiltmann (voorz. Ned. Beroepsver. van Danskunstenaars)
J. J. Klant (lector, penn.m. Studio)
J. Knigge (controleur Arb. inspectie, secr. Noorder Compagnie)
J. Kassies (dir. De Toneelschool Amsterdam)
Dr. G. A. Kohnstamm (voorz. Toneelgroep Theater)
H. J. W. M. Michael (Hfd. Afd. Toneel en Lett. Dep. van CRM, best. lid Groot Limburgs Toneel)
Mr. A. L. Mohr (wet. medewerker G.U. Amsterdam)
Mr. H. v. Ree (dir. Cult. Raad Noord-Holland)
Dr. K. H. Roessingh (Hfd. Afd. Cult. Werk Sociale Academie Amsterdam)
H. Surink (dir. Toneelgroep Studio)
M. P. Tania (Hfd. Bur. Cult. Zaken gem. Groningen)
Mevr. Dr. H. M. in 't Veld-Langeveld (hoogleraar empirische sociologie N.E.H.)
Mevr. W. de Vries (directrice WIKOR)

sectie 4 (toneel)

D. Dooijes (dir. Rietveld Academie), voorzitter
Mr. G. Korthals Altes (zak. leider Toneelgroep Theater), rapporteur
C. Baas (dir. Groot Limburgs Toneel)
C. Birnie (dir. Ned. Danstheater)
Mevr. A. v. d. Brugghen (medewerkster Dr. E. Boekmanstichting)
Mr. A. L. Gerritsen (zak. leider Nationaal Ballet)
Mevr. R. M. Hijman-Konijn (adm. Toneelgroep Theater)
G. Kamphuis (Hfd. Afd. Kunstzaken gem. Den Haag, secr. penn.m. Haagse Comedie, gedel. Ned. Danstheater, gedel. Arena)
F. A. v. Kreuningen (consulent Ned. Stichting v. Kunstz. Vorming)
Mevr. A. de Lange (actrice)
B. J. Peiser (Hfd. Bur. Cult. Zaken gem. Utrecht)
F. Polak (secr. Ned. Beroepsver. v. Danskunstenaars)
D. Rooseboom (rayondir. Het Vrije Volk, secr. best. Theater)
Mr. E. H. v. Sonsbeek (Hfd. Afd. Kunstz. gem. Amsterdam)
J. Uittien (zak. leider scapino)
A. J. van 't Veer (socioloog R.U. Utrecht)
H. Visser (dir. Amersfoortse Gemeenschap)
Mr. M. Vrolijk (lid 2e Kamer, voorz. best. Studio)

M. Wagener (dir. Ned. Centrum v.h. Int. Theater Instituut, best lid Ned. Danstheater)

Voorts werd de conferentie gedeeltelijk bijgewoond door de volgende personen:

D. A. M. Binnendijk (voorm. hoofd Cult. Zaken gem. Amsterdam)

Dr. C. Boekestijn (hoogleraar sociale psychologie V.U. Amsterdam)

W. Boswinkel (kunstredacteur Alg. Handelsblad)

R. Brico (chef kunstredactie Elseviers Weekbl.)

Cora Canne Meyer (concertzangeres)

Lex van Delden (componist, journalist)

Ch. Havelaar (orkestmusicus)

A. T. Kamphoff (chef kunstredactie Het Parool)

J. A. Kassies (dir. Beroepsver. v. Beeldende Kunstenaars)

W. Klinkenberg (journalist)

H. Kox (componist)

Dr. A. L. Mok (socioloog, medewerker S.I.S.W.O.)

R. Mulder (dir. Noordholl. Philh. Orkest)

A. J. Odijk (kunstredactie De Volkskrant)

E. v. Paridon (dir. Toneelgroep Centrum)

Mr. W. J. Roberts (Hoofd Stafbur. Culturele Zaken Dep. van C.R.M.)

A. Rutten (journalist)

P. Simonis (voorz. Ver. Contactorgaan v. Ned. Orkesten)

R. Solleveld

J. G. Spoelstra (wet. medewerker Nutsseminarium v. Pedagogiek)

B. Stroman (letterkundige)

B. Wagemans (Hoofd Afd. Muziek en Dans Dep. van C.R.M.)

B. Wildeboer (secr. Commissie Studium Generale Rotterdam)

G. Zijlstra (Hoofd afd. Kunstzaken gem. Hilversum)

1 - KUNST EN COMMUNICATIE

[verslag van de conferentie gehouden op 6/7 november 1964]

Het verslag bevat een voorwoord van prof. dr. J. Pen, voorzitter van het curatorium van de stichting, vervolgens een algemene inleiding door dr. J.M.M. de Valk, een drietal pre-adviezen door de hoogleraren Van Leent, Van de Waal en Thoenes (uit resp. sociaal-psychologisch, kunstwetenschappelijk en sociologisch gezichtspunt); voorts de verslagen van een negental aan het artistieke scheppen, de communicatie en de positie van de kunstenaar gewijde interviews, welke werden afgenomen aan de kunstenaars Wim Brusse, Marius Flothuis, Gerrit Kouwenaar, Ger Lataster, Adraan Morriën, Sybren Polet, Peter Schat, Bert Schierbeek en André Volten, de verslagen van de drie groepsdiscussies en de forumdiscussie, en een algemene beschouwing over het probleem van de artistieke communicatie door drs. W. Zweers.

2 - SCHAKELS TUSSEN KUNST EN PUBLIEK

[verslag van de conferentie gehouden op 29/30 oktober 1965]

De tweede conferentie was gewijd aan de positie en de functie van de bemiddelende organen op het gebied van de theaterkunsten (toneel, muziek, opera, ballet, enz.). De werkzaamheid van deze 'schakels' tussen kunst en publiek (schouwburggen, kunstkringen, symfonieorkesten, enz.) werd aan de orde gesteld, en wel enerzijds hun relatie tot de kunstenaars, anderzijds de relatie tot het publiek.

Het verslag bevat een inleiding van prof. dr. J. Pen, de tekst van een referaat door mevr. dr. H.M. in 't Veld-Langeveld, de verslagen van de drie discussiegroepen en de forumdiscussie, alsmede een aantal stukken welke de conferentiedeelnemers vooraf kregen toegestuurd, nl. de samenvattingen van een aantal reeds eerder verrichte onderzoeken naar het kunstpubliek en de verslagen van enkele groepsgeprekken met enige terzake ervaren personen.

3 - BEWEGENDE KUNST EN BEWEEGLIJK KUNSTONDERWIJS

[verslag van de conferentie gehouden op 11/12 november 1966]

De derde publikatie bevat het verslag van de conferentie die was gewijd aan de relatie tussen beroepskunstonderwijs en hedendaagse kunst, o.a. in verband met de kunstonderwijswetgeving. Opgenomen zijn de teksten van een drietal referaten, nl. van prof. dr. J. Pen, mr. A.D. van Wolferen en drs. J.A. van Kemenade. Behalve de discussieverslagen en een slotwoord door W. Zweers bevat het verslag voorts de stukken welke vooraf aan de deelnemers werden toegezonden: een algemene inleiding tot het conferentie-onderwerp door W. Zweers, alsmede de resultaten van een tweetal bekende enquêtes, gehouden onder de directeuren van kunstonderwijsinstellingen en onder auteurs, dit laatste over wenselijkheid en mogelijkheid van oprichting van een tot dusver in ons land nog niet bestaand literair opleidingsinstituut.

4 - VAN NOOT TOT KLANK

[verslag van de conferentie gehouden op 17/18 november 1967]

Op deze conferentie ging het om het opdrachten verlenen tot, alsmede het uitvoeren en uitvoeren van hedendaagse Nederlandse composities. Opgenomen zijn de teksten van de inleidingen door de socioloog dr. H. de Jager en de componisten Reinbert de Leeuw, Otto Ketting en Hans Kox, alsmede de verslagen van de vier groepsdiscussies en de forumdiscussie.

5 - MATEN EN METEN door *Peter Brunsmann*

[verslag van een onderzoek onder een aantal componisten en dirigenten naar produktie, opdracht, uitgave en uitvoering van zogenaamde ernstige muziek in de jaren 1964 tot en met 1966]

Het betreft hier het volledige verslag van het onderzoek dat werd ingesteld ter voorbereiding van de conferentie 'Van noot tot klank', waarvan ter conferentie een voorlopige samenvatting beschikbaar was. Dit onderzoek omvatte een schriftelijke enquête bij 174 nederlandse componisten over bovengenoemde vraagstelling alsmede interviews met 58 componisten van orkestmuziek en met 18 dirigenten.

6 - BESTUREN VAN KUNST

[verslag van de conferentie gehouden op 15/16 november 1968]

Deze conferentie was gewijd aan de bestuursvorm van orkesten, toneel-, opera-, ballet- en mime-gezelschappen. Deze publikatie bevat achtereenvolgens: een inleiding door W. Zweers, de voordracht door P. Beugels, stellingen van mr. M. Vrolijk, het verslag van een twintigtal gesprekken welke P. Beugels voerde met directeuren, bestuursleden en overheidsvertegenwoordigers, verslagen der vier discussiegroepen en der forumdiscussie, enkele juridische notities over de stichtingsvorm, en het verslag door W. Zweers van een enquête naar enkele feitelijke aspecten van stichtingen en hun besturen.

