

# ZONDER INHOUD GEEN BESTEL

*Visie op de toekomst van de leden van de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten (NAPK), de brancheorganisatie voor podiumkunstinstellingen.*

## INLEIDING

De NAPK heeft de afgelopen maanden intensief met haar leden gesproken over de komende bezuinigingen waar de politiek op aanstuurt en de beleidsomslag die daarmee samenhangt. Het is de achterban duidelijk dat in dit tijdsgewricht een versnelde doorontwikkeling van het bestel noodzakelijk is, dat er veel op het spel staat en dat zij daarin een belangrijke, zo niet cruciale rol speelt. Er is ook geconstateerd dat doorontwikkeling kansen biedt en dat de podiumkunstenbranche mogelijkheden ziet om haar toekomst mede zelf vorm te geven. Met dit strategisch plan wil de NAPK beleidsmakers en beslissers deelgenoot maken van dat toekomstperspectief.

Het strategisch plan van de NAPK is gebaseerd op de ideeën die leven in het veld aangaande de inrichting van het bestel. De toegevoegde waarde van dit plan is dat het toegespitst is op de podiumkunstproducenten: de makers die functioneren binnen het bestel en die met elkaar de *content* creëren die de markt niet kan bieden, maar die wel van vitaal belang is voor de samenleving. Dit belang is drievoudig: de podiumkunsten vertegenwoordigen een artistieke, een economische en een maatschappelijke waarde die de samenleving waardevoller en plezieriger maken en die daarmee overheidsinvesteringen rechtvaardigen. Cultuur is een wezenlijk onderdeel van beschaving. Het draagt bij aan sociale samenhang en economische groei.<sup>1</sup>

Er is tevens geconstateerd dat er geen inhoudelijke argumenten zijn om bezuinigingen van deze proportie te rechtvaardigen. Ons inziens is het per definitie onhaalbaar om de ambities geformuleerd door de staatssecretaris te realiseren met inachtneming van de bezuinigingsopdracht. Daarvoor zal er te veel verloren gaan.

## VISIE

De in de NAPK verenigde instellingen bedienen een klein deel van de markt voor podiumkunsten. Deze deelmarkt vervult echter een voortrekkersrol en beïnvloedt met haar producties de gehele markt. Naar dit aanbod is vraag en het is van toegevoegde waarde, niet alleen voor het cultuurlandschap maar voor de gehele samenleving. Het verbindt, inspireert, biedt oplossingen en levert daarmee een grote bijdrage aan de leefbaarheid van Nederland. Dit is echter ook een deelmarkt die zonder structurele aanvullende financiering door derden niet kan bestaan.

---

<sup>1</sup> Zie ook de brief van de visitatiecommissie Nederlandse orkesten 2010 d.d. 28 maart 2011

De producties die deze instellingen leveren hebben in sommige gevallen een hoger afbreukrisico dan gemiddeld (ze spelen niet altijd op safe), maar ze bieden ook een hoger rendement door de uniciteit, het innovatieve karakter en het hoge kwaliteitsniveau.

Dit rendement vertaalt zich in het maatschappelijk welzijn dat mensen ervaren: kwalitatief hoogwaardig podiumkunstaanbod verbreedt het blikveld, bevordert tolerantie, draagt bij aan integratie en aan een aantrekkelijke woonomgeving. Daarnaast hebben deze instellingen richting het publiek een extra opdracht die voor marktpartijen geen prioriteit heeft: toegankelijkheid bewerkstelligen door de geografische drempel voor inwoners van Nederland zo laag mogelijk te houden.

De professionele podiumkunstaanbieders zien zich geconfronteerd met een fundamentele omslag in het denken over hun taken en rollen in de samenleving en binnen het culturele bestel. Deze omslag raakt aan het bestaansrecht van dit deel van de podiumkunstenmarkt.

Voor het toekomstig functioneren en floreren van deze branche is het van levensbelang dat de basiskernwaarden waar zij op gebouwd is en op gebouwd heeft, erkend en gezamenlijk gedragen worden en intact blijven. Vervolgens dienen alle partijen die een rol spelen in deze sector (overheden, aanbieders, afnemers, overige financiers, publiek) zich te committeren aan de verantwoordelijkheid die zij *samen* hebben om een vitaal bestel in leven te houden. Alleen dan is het voor deze instellingen haalbaar om mee te bewegen met hervormingen en kunnen ze zich in een veranderde context met hoogwaardige producties blijven manifesteren.

## MISSIE

De missie van de professionele podiumkunstproducerende instellingen voor de komende jaren is om:

- ✓ met muziek, theater en dans een zo groot mogelijk deel van de samenleving te bereiken en te beroeren,
- ✓ pluriformiteit, toegankelijkheid en ontwikkeling in de podiumkunsten te behouden,
- ✓ in samenspraak met de verschillende stakeholders (publiek, afnemers, financiers) kwalitatief hoogwaardige producten en diensten te leveren en
- ✓ hiervoor een solide financiële basis te creëren,

waarbij alle partijen zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid om de gezamenlijk gedragen kernwaarden te bewaken.

## BASISKERNWAARDEN

Om de in de visie geformuleerde wens te realiseren dat de basiskernwaarden erkend en gezamenlijk gedragen worden door overheid en sector, is het van belang deze te benoemen. Voor alle producerende instellingen zijn de volgende basiskernwaarden van toepassing (per discipline, deeltak of individuele organisatie eventueel nog aangevuld met specifieke kernwaarden).

**Kwaliteit:** de professionele podiumkunstproducenten leveren aanbod dat in de regel van een hoog kwaliteitsniveau is, waarbinnen excellentie wordt nagestreefd door de topinstituten en waarbinnen ruimte is voor experiment met een hoger afbreukrisico dan gemiddeld binnen de branche. De veelzijdigheid van het aanbod draagt bij aan het hoge kwaliteitsniveau.

**Zeggingskracht:** wat deze branche produceert is inhoudelijk relevant en biedt bezoekers mogelijkheid om te reflecteren op zichzelf, op hun omgeving en op de maatschappij.

**Professionaliteit:** mensen werkzaam binnen deze branche houden zich op professionele en bedrijfsmatige wijze bezig met de uitoefening van hun vak, kritisch en met een bijzonder hoge betrokkenheid bij het werk dat ze verrichten. Dit geldt zowel voor het artistieke proces als voor de bedrijfsmatige kant van de organisaties.

**Vooruitstrevendheid:** producties en aanverwante diensten dragen bij aan de ontwikkeling van de betreffende discipline, producenten zorgen blijvend voor draagvlak door stakeholders continu in deze ontwikkeling mee te nemen.

**Duurzaamheid:** de langdurigheid van organisaties of van functies die door leermeesterschap en zorgvuldige overdracht worden doorgegeven, kenmerkt de professionaliteit en borgt continuïteit en ontwikkeling.

**Interactie:** de podiumkunsten zijn onlosmakelijk verbonden met publiek. Inherent aan presentatie is dat er uitwisseling plaatsvindt: de boodschap wordt overgedragen aan de ontvanger, die op zijn beurt de maker beïnvloedt. Makers van podiumkunsten creëren hun producties indachtig de beoogde ontvangers, waarbij altijd sprake is van een zekere massa en waardoor ook maatschappelijk draagvlak wordt gecreëerd.

**Samenhang:** het geheel is meer dan de som der delen. De kracht van het Nederlandse bestel is de uitzonderlijk hoge kwaliteit en fijnmazigheid. Dit is het resultaat van een complexe, op vele manieren met elkaar verweven constellatie van organisaties en functies die elkaar positief beïnvloeden.

## UITGANGSPUNTEN VOOR EEN VOLGENDE FASE

De kern van het cultuurbestel is de *content*; dat wat de makers produceren. De professionele podiumkunstproducenten verzorgen aanbod dat richtinggevend is voor de totale markt en vervullen daarin een voortrekkersrol.

Tegelijkertijd verhoudt dit aanbod zich tot de behoeften in de samenleving en verzekeren instellingen zich van een breed maatschappelijk draagvlak. De Basis Infrastructuur<sup>2</sup> als zodanig is een goed systeem om dit te faciliteren en biedt een solide en vruchtbare bodem voor een excellerende top. Pluriformiteit, toegankelijkheid en ontwikkeling zijn daarbij uitgangspunten.

Ambities van de overheid en daaraan gekoppelde taakstellingen dienen in verhouding te staan tot de beschikbare middelen. Een substantiële afname van overheidsinvesteringen kan niet zonder meer worden opgevangen door de markt. Aangaande het genereren van meer eigen inkomsten zien instellingen mogelijkheden indien er meer, minder vrijblijvend en in een vroeger stadium wordt samengewerkt met podia. De inzet is om meer af te stemmen over de productie en presentatie van het aanbod en om daar vervolgens gezamenlijke marketing op te voeren. Daarmee kan het publieksbereik en de binding met het publiek toenemen.

Daarnaast kan door intensivering van deze samenwerking seriebespeling eerder tot de mogelijkheden behoren, net als het in reprise nemen van succesvolle voorstellingen. Aanbieders en afnemers dienen hierin een gelijkwaardige rol te spelen die ook in het subsidie-instrumentarium tot uitdrukking moet komen. Podia en gezelschappen onderzoeken momenteel vormen waarin een dergelijke bindende samenwerking gegoten kan worden (bijvoorbeeld in convenanten). Waar mogelijk worden allianties gevormd.

Voor het werven van meer private middelen zien instellingen kansen op de langere termijn, met als kanttekening dat het genereren van dergelijke geldstromen een aanzienlijke voorinvestering in tijd en geld vergt en dat het resultaat mede afhankelijk is van het soort instelling en diens plaats binnen het bestel.

Het is nodig om versnippering terug te dringen en in plaats daarvan te investeren in steviger en meer solide organisaties die aan de verwachtingen en eisen in een veranderde context kunnen voldoen, zonder roofofbouw te moeten plegen op mensen en middelen. Deze ontwikkeling zou doorgevoerd moeten worden in de lengte én in de breedte van de keten, waarbij de samenhang niet uit het oog mag worden verloren.

**Specialiseren in profielen en clusteren in de lengte van de keten:** het primaire uitgangspunt is de geografische spreiding van aanbod over de diverse delen van het land. Steden of regio's kiezen een cultureel profiel gericht op één of enkele disciplines en investeren in organisaties die dat profiel versterken; de zogenaamde geografische kernpunten voor cultuur.

Deze benadering zorgt voor stevige verankering in de stad of de regio en intensieve samenwerking c.q. clustering van diverse organisaties binnen een bepaald gebied. Gezelschappen richten zich meer op de eigen regio en stemmen hun producten daarop af. Producties die succes oogsten in de eigen regio kunnen het seizoen erop gaan reizen. Uitzondering hierop vormen enkele nationaal georiënteerde gezelschappen die veelvuldig reizen.

---

<sup>2</sup> Onder Basis Infrastructuur wordt hier verstaan de financiële BIS, dus inclusief het Fonds Podiumkunsten.

Schouwburgen en gezelschappen maken voorafgaand aan het productieproces afspraken over wat ze willen maken en wat ze afgenomen willen hebben en committeren zich in een convenant aan deze afspraken. Deze afstemming met de podia is cruciaal; het zorgt voor draagvlak in een vroeg stadium en een grotere gezamenlijke verantwoordelijkheid voor productie, presentatie en publieksbereik. In de convenanten worden ook afspraken opgenomen over gezamenlijke marketingcampagnes; zowel voor specifieke voorstellingen en concerten als voor de betreffende discipline in het algemeen.

Voor orkesten geldt dat regionale verankering cruciaal is om de samenleving optimaal te laten profiteren van de kwaliteit die zij in huis hebben. Het lokale (amateur-)muziekleven, muziekeducatie in het onderwijs, het kan niet gedijen zonder stevige worteling van organisatie en musici in de eigen regio. Sterker nog, orkesten dragen bij aan de lokale en regionale culturele identiteit die de maatschappelijke cohesie versterkt in een tijd waar daar veel behoefte aan is.

**Specialiseren in circuits en clusteren in de breedte van de keten:** met name voor specifieke deeltakken in het bestel (bijvoorbeeld jeugdproducenten, productiehuisen, kleine gezelschappen) en de output die zij leveren voor specifieke doelgroepen, is het van belang dat functies geborgd worden door een keten van kleinschalige samenwerking te creëren.

De vijf criteria die de staatssecretaris heeft benoemd gelden dan niet voor elke organisatie afzonderlijk maar worden in de verschillende circuits geborgd. Deze horizontale benadering is van groot belang voor het behoud van diversiteit en ontwikkeling.

Over het geheel genomen verwacht de NAPK dat aanzienlijke intensivering van samenwerking zowel in de lengte als in de breedte onontkoombaar is. De branchevereniging onderzoekt hoe zij deze ontwikkeling kan benutten om haar leden zo goed mogelijk te faciliteren. Denkbaar hierbij is een uitbreiding of verschuiving van taken van de branchevereniging richting het leveren van gespecialiseerde servicediensten ten behoeve van de bedrijfsvoering. De NAPK zal hier leading in zijn, evenals in het faciliteren van samenwerking tussen instellingen.

### RANDVOORWAARDEN

Beleid van de drie overheidslagen dient op elkaar afgestemd te zijn; de Rijksoverheid moet haar bestelverantwoordelijkheid waarmaken en hier een actieve (voortrekkers)rol in spelen. Binnen de infrastructuur zijn bindende afspraken nodig tussen de verschillende overheden die een rol spelen in de geografische kernpunten. Gemeenten en provincies moeten in een vroeg stadium nauw betrokken worden bij de beleidsontwikkeling, en de rollen en verantwoordelijkheden van betreffende bestuurslagen (los van individuele ambities of terugtrekkende bewegingen) dienen voor alle partijen helder te zijn.

BIS-financiering is een constante: provincies en gemeenten die bovengemiddeld investeren in podiumkunsten worden niet benadeeld door een korting van Rijksweg die lokale / regionale ambities in de kiem smoort en die bovendien gevaarlijk is voor de continuïteit van betreffende

instellingen zodra er tussentijds op lokaal of regionaal niveau bezuinigd wordt. Continuïteit in de financiering, gerelateerd aan de functie, is voor instellingen een absolute randvoorwaarde om op verantwoorde wijze te kunnen opereren.

Indien de overheid als voorwaarde voor investeringen SMART-geformuleerde prestatieafspraken van instellingen verlangt, vragen die instellingen dat bij de vorming van overheidsbeleid en de concretisering van de vijf criteria deze randvoorwaarden ook worden gehanteerd. Specifieke en meetbare doelstellingen formuleren lijkt daarbij haalbaar. Doelstellingen kunnen echter onmogelijk acceptabel en realistisch zijn indien het tijdspad waarin de branche een enorme omslag moet maken en geacht wordt veel meer onafhankelijk van overheidsfinanciering te functioneren, zo krap is.

### AANBEVELINGEN

De NAPK dringt er op aan dat er in deze fase geen grote verschuivingen in verantwoordelijkheden van overheden plaatsvinden aangezien de hele operatie al dermate ingrijpend is dat totale ontwrichting van het bestel op de loer ligt. Het risico dreigt dat overheden wel taken afstoten maar niet overdragen en uiteindelijk niemand meer verantwoordelijkheid neemt.

Synchroniseer de beoordelingssystematiek en zorg dat die recht doet aan inhoud en bewezen kwaliteit. Er kleeft een enorm risico aan varen op kengetallen; hierbij wordt voorbij gegaan aan de diversiteit van de praktijk.

Eisen stellen aan de eigen inkomstennorm en groeionorm heeft automatisch al consequenties voor het publieksbereik; die twee zijn aan elkaar gekoppeld. De podiumkunstaanbieders pleiten er daarom voor om geen rigide parameters te hanteren die een flexibele bedrijfsvoering doorkruisen. Dan gaat de overheid te veel op de stoel van de organisatie zitten en dat is funest voor het functioneren (zie de zorg en het onderwijs). Overheidsbeleid moet aansturen op convenantvorming tussen schouwburg en gezelschap en toetsen op de stevigheid van dat convenant. Daarnaast zou er meer aandacht moeten komen voor doorontwikkeling van bewezen kwaliteit en publieksbereik.

Vraag niet alles van iedereen. Met name voor kleinere gezelschappen kan een te grote taakbelasting nadelig zijn voor professioneel functioneren. De meerwaarde van deze gezelschappen ligt juist in wat ze toevoegen aan het reeds bestaande aanbod, in hun specifieke artistieke producten die de diversiteit van het bestel kenmerken. Een aantal gezelschappen in het middensegment bedient een eigen internationaal circuit, wat een ander circuit is dan dat van de grote gezelschappen. Deze internationale netwerken vertegenwoordigen serieuze inkomstenbronnen voor wat betreft coproductiebudgetten (ook Europese subsidies) en er zijn langjarige afspraken mee gemoeid.

Borg de functie jeugd als zelfstandige functie binnen het bestel met een eigen keten. Zorg ervoor dat naast de gezelschappen ook de productiehuisen voor jeugdtheater, jeugddans en jeugdmuziek in stand gehouden worden. Bewaak daarmee dit specifieke vakmanschap van werken voor kinderen en jongeren.

Erken en faciliteer mogelijkheden om verder te groeien. Er is enorme belangstelling voor educatie; op dat vlak is meer vraag dan er geboden kan worden. Waarborg de spreiding in het land zoveel mogelijk om de grote vraag vanuit het onderwijs te kunnen bedienen en om de doelstelling van de overheid om alle kinderen in aanraking te brengen met cultuur te kunnen realiseren. Daarnaast pleit de NAPK ervoor dat cultuureducatie structureel ingebed wordt in het curriculum van het primair onderwijs. Voor de ontwikkeling van cultuureducatie is het bovendien van groot belang dat er op schoolvoorstellingen een 0% BTW-tarief gehanteerd kan worden.

Waarborg de functie van onderzoek en ontwikkeling. Autonome, niet geïstitutionaliseerde podiumkunstvormen zijn per definitie relevant voor de diversiteit en ontwikkeling van de podiumkunsten, ongeacht hoe groot of klein een bestel is.

Veranker talentontwikkeling verder in de keten door verschuiving en uitbreiding van taken: breng kleine, op zichzelf staande projecten onder bij productiehuizen in plaats van ze apart te financieren. Deze productiehuizen kunnen bovendien allianties vormen, in de backoffice samenwerken en deze backofficefunctie ook vervullen voor diverse artistieke makers. Geef productiehuizen die een specifieke en unieke rol vervullen (inhoudelijk of binnen een bepaalde regio) een status aparte waardoor ze niet vermorzeld worden in een macro-bestelwijziging: maatwerk is hier nodig waarbij de diverse overheidslagen betrokken moeten worden.

Erken en borg de muzikale sleutelpositie die orkesten innemen in de diverse regio's waar zij gesitueerd zijn. Elk orkest beheert een hele keten, van het bedienen en voeden van een vruchtbare bodem tot het leveren van zeer goede tot absolute topkwaliteit. Vanuit die stevige basis kunnen orkesten het klassieke muzikale erfgoed dat zij hoeden doorgeven aan nieuwe generaties. Echt kunnen innoveren en daadwerkelijk kunnen zorgdragen voor meer participatie staat of valt met solide organisaties die hun doelgroepen kennen en vanuit een flexibel bedrijfsmodel snel kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de samenleving, zónder daarbij hun core-business uit het oog te verliezen. Orkesten zijn zich daarvan bewust en groeien daar naartoe, maar het zijn en blijven organisatievormen die zeer arbeidsintensief en kostbaar zijn.

Voor alle instellingen geldt dat bij verregaande samenwerking intrinsieke meerwaarde voor direct betrokken partijen noodzakelijk is. Van bovenaf opgelegde samenwerking zonder inhoudelijke grondslag is gedoemd te mislukken. Maatwerk blijft nodig.

Wees reëel in het formuleren van ambities op het gebied van sponsoring en mecenaat. De overheid wordt hier expliciet aangesproken op haar verantwoordelijkheid om op basis van gefundeerd haalbaarheidsonderzoek de marges vast te stellen voor deze vorm van inkomstenverwerving. Zeker waar het de korte termijn betreft kan er geen beleid ontwikkeld worden op aannames die in het geheel niet stroken met de praktijk.

De overheid moet geen beleid inzetten dat in de kern tegenstrijdig is: enerzijds instellingen stimuleren om het eigen ondernemerschap verder te ontwikkelen en anderzijds maatregelen die dat bevorderen afschaffen of zelfs drempels opwerpen.

Leg het accent van de bezuinigingen zoveel mogelijk buiten de instellingen in de directe productieketen.

### TOT SLOT

Het zij reeds gezegd: de podiumkunstproducerende instellingen zijn zich ervan bewust dat er een kentering plaatsvindt in de samenleving en in de rol die de overheid voor zichzelf ziet op het gebied van kunst en cultuur. Een hervorming gaat echter niet alleen de producenten aan. Alle betrokken partijen in het bestel dragen hiervoor verantwoordelijkheid en alleen *in gezamenlijkheid gedragen* kan een toekomstig bestel solide en vruchtbaar zijn. Ook afnemers, ook overheden, ook derden, zelfs het publiek; iedereen moet zich realiseren dat er zonder inhoud geen sprake kan zijn van een bestel.