

Plan voor versterken samenwerking en infrastructuur koorwereld

Concept voor ALV VNK op 24 juni 2016

Bas Oosthoek, KCZB
Bert Hobo, Shanty Nederland
Jack Groot, LOPRZ
Kees Bres, VTN
Pepijn Lagerweij, BALK
Roan Raymakers, KBZON
Roel Bueneker, KNZV

Eindredactie en procesbegeleiding
Piet Roorda, LKCA

Inhoud

Samenvatting	3
1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Opdracht en gewenste resultaten	4
1.3 Projectgroep en werkwijze	5
1.4 Naam 'DCA' en afbakening met Shared Service Center	5
1.5 Meerjarenambitie	6
2 Huidige situatie	7
2.1 Enquête LKCA naar huidige en gewenste dienstverlening	7
2.2 Sterkte en zwakte huidige structuur	8
3 Activiteiten en dienstverlening	10
3.1 Missie en visie	10
3.2 Doelstellingen	10
3.3 Essentie activiteiten DCA	11
3.4 Concrete activiteiten DCA	12
3.5 Fasering activiteiten 2016-2018	13
4 Organisatievorm DCA	15
4.1 Gewenste organisatiestructuur	15
4.2 Samenstelling bestuur	15
4.3 Lidmaatschap	16
4.4 ALV en stemrechtverdeling	16
4.5 Stappenplan	17
5 Werkorganisatie	18
5.1 Bestuurstype – Verantwoordelijkheden.	18
5.2 Bestuurstaken – Dagelijks en Algemeen Bestuur	19
5.2.1 Taken Dagelijks Bestuur	19
5.2.2 Taken Algemeen Bestuur	20
5.3 Benodigde expertise	21
5.3.1 Bestuursleden	21
5.3.2 Medewerkers.	22
5.3.3 Ambassadeur Koorzang.	22
5.3.4 Commissies en Werkgroepen	22
5.4 ALV - Toezicht, Beleid en Uitvoering	23
6 Financieel model en begroting	24
6.1 Huidige situatie en begroting van de VNK	24
6.2 Contouren voor een begroting van de DCA	25

Samenvatting

Door de stuurgroep samenwerking van de VNK is een projectgroep ingesteld om de mogelijkheden te onderzoeken van hechtere samenwerking van de korenbonden en met een plan te komen voor nieuwe structurering en een gebundelde aanpak van de dienstverlening in de koorwereld. In deze samenvatting de belangrijkste punten en voorstellen op een rij.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1. Een schets van de aanleiding, opdracht en werkwijze van de projectgroep.
2. In het plan wordt een meerjarenambitie neergelegd over hoe een nieuwe organisatie er over drie jaar uit kan zien en wat deze dan doet. De projectgroep ziet een opbouwmodel voor zich in activiteiten, organisatie uitbouw en begroting, afgestemd op de actuele ontwikkelingen.

Hoofdstuk 2 Huidige situatie

3. Uitkomsten van de onder de leden van de VNK gehouden enquête, zoals gepresenteerd aan de leden op 16 oktober 2015, en een sterkte-zwakte analyse van de huidige structuur.

Hoofdstuk 3 Missie, doelstellingen en activiteiten

4. Missie: De DCA is een verbinder van landelijke en regionale organisaties en bonden op het gebied van de koorzang. Zij heeft als doel om zingen in de breedste zin van het woord te bevorderen en ondersteunen. Daarnaast is de DCA uithangbord van koorzingend Nederland naar externen, zoals politiek, bedrijfsleven en internationale organisaties.
5. De DCA zorgt voor richtinggevend en beeldbepalend beleid. Concrete activiteiten zijn o.a. (in een groeimodel) afspraken BUMA, Lobby, Jeugd- en ouderenbeleid ontwikkelen, festival, beleid voor deskundigheidsbevordering, netwerken, informatiefunctie en helpdesk.

Hoofdstuk 4 Organisatievorm

6. Er moet een daadkrachtige, flexibele organisatie ontstaan met draagvlak in de koorwereld, die in staat is de missie en visie vorm te geven en de activiteiten efficiënt uit te voeren.
7. De meest passende organisatievorm is de vereniging. Er kan gekozen worden voor het oprichten van een nieuwe vereniging of voor het ombouwen van de huidige VNK.
8. Lid van de DCA kunnen worden die verenigingen en stichtingen die zich landelijk en/of regionaal bezig houden met het bevorderen van de koorzang in Nederland.
9. Elke lidorganisatie heeft in de ALV één tot drie stemmen, afhankelijk van het aantal individuele leden.

Hoofdstuk 5 Werkorganisatie

10. De DCA wordt een vereniging met een beleidsvormend bestuur. De bestuursleden hebben duidelijk omschreven taken, verantwoordelijkheden en expertise.
11. Eén of meer (beleids)medewerkers ondersteunen het bestuur. Daarnaast werken de leden van de ALV en werkgroepen mee aan het ontwikkelen en uitvoeren van beleid.

Hoofdstuk 6 Financieel model en begroting

12. De beschreven ambities en activiteiten geven contouren voor de begroting. Het realiseren van de meerjarenambitie vraagt om extra inkomsten en financiering. Op basis van de keuzes kan een begroting met groeimodel gemaakt worden. Bijgevoegd: huidige begroting VNK.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De Vereniging Nederlandse Korenorganisaties (VNK) is een overkoepelend orgaan van 11 korenbonden. De korenbonden en de koren in Nederland zien zich voor verschillende uitdagingen geplaatst: de aangesloten koren vergrijzen, ledenaantallen lopen terug, subsidiestructuren veranderen en de korenorganisaties vertegenwoordigen niet alle koorzangers in Nederland. Het bestuur van de VNK constateert dat de krachten in de koorwereld versnipperd zijn en dat de koorsector geen gezamenlijk gezicht heeft naar de buitenwereld en naar beleidsmakers. Daarnaast zijn er 3 bonden – KCZB, BALK en KBZON – die een professioneel servicebureau hebben met medewerkers in dienst. De andere werken met vrijwilligers. Bundeling van activiteiten is om redenen van onder andere efficiëntie, kostenbesparing, kwaliteit van de dienstverlening en bereikbaarheid dringend gewenst.

De VNK heeft op 16 oktober 2015 een “Samenwerkingsconvenant Van VNK naar DCA” vastgesteld, om te komen tot een intensievere bestuurlijke en organisatorische samenwerking van de korenorganisaties, die moet leiden tot een verbeterde dienstverlening aan en vertegenwoordiging van de koren. In dit convenant is sprake van twee deelprojecten:

- 1 Onderzoeken en adviseren over de mogelijkheden van hechtere samenwerking van de bij de VNK aangesloten bonden
- 2 Onderzoeken en adviseren over de mogelijkheden van samenvoeging van de dienstverleningsbureaus van KCZB, KBZON en de overeenkomstige dienstverlening bij KNZV¹.

Dit plan beschrijft de uitkomsten van het eerste deelproject. In het convenant zijn onder andere de verantwoordelijkheden, opdracht en randvoorwaarden beschreven. De stuurgroep Samenwerking is in opdracht van de VNK verantwoordelijk voor de aansturing en vormgeving van het project en voor de verbinding tussen beide projecten en zorgt voor communicatie met de VNK en voorbereiding van de besluitvorming

1.2 Opdracht en gewenste resultaten

De stuurgroep heeft een projectgroep ingesteld voor de werkzaamheden van dit project. De opdracht aan de projectgroep is:

- Onderzoek en kom met een advies over de mogelijkheden van hechtere samenwerking van de bij het VNK aangesloten korenbonden.
- Onderzoek de mogelijkheden van subsidie en bereid aanvragen met dat doel voor en laat deze door de juiste organisatie indienen en ondertekenen.

In het convenant zijn de volgende gewenste resultaten beschreven:

- a Helderheid over de huidige dienstverlening en belangen van de korenbonden en over de mogelijkheden en wensen voor samenwerking.
- b Een plan om te komen tot verdergaande structurering van deze samenwerking en een meer gebundelde aanpak van de dienstverlening in een overkoepelend platform.

¹ In het convenant wordt ook de VTN genoemd. De VTN heeft laten weten niet deel te nemen als partner.

- c Eén sterkere en herkenbare landelijke belangenorganisatie voor korenbonden met één (bestuurlijk en organisatorisch) aanspreekpunt voor de koren, koororganisaties, belangstellende burgers, overheid en belangenorganisaties. Dit kan een belangrijke versterking opleveren van de infrastructuur, waardoor herkenbaarheid, communicatie en het bereiken van (gezamenlijke) doelen effectiever wordt.

In augustus en september 2015 zijn door de VNK de mogelijkheden onderzocht voor subsidiëring van het project door fondsen, zoals het Fonds Cultuurparticipatie. Omdat bleek dat daar in dit stadium geen mogelijkheden voor zijn, heeft dit tweede onderdeel van de opdracht verder geen uitwerking gekregen in dit plan. In een later stadium kan dit opnieuw opgepakt worden voor concrete projecten vanuit de nieuwe samenwerkingsstructuur.

1.3 Projectgroep en werkwijze

De projectgroep heeft een brede vertegenwoordiging vanuit de aangesloten bonden en is samengesteld op voordracht van de leden van de VNK.

- Bas Oosthoek, KCZB
- Bert Hobo, Shanty Nederland
- Jack Groot, LOPRZ
- Kees Bres, VTN
- Pepijn Lagerweij, BALK
- Roan Raymakers, KBZON
- Roel Bueneker, KNZV

Piet Roorda, senior cultuurparticipatie bij het LKCA, is procesbegeleider van het traject en voorzitter van de projectgroep. Om gezondheidsredenen hebben Jacques Merckx (KBZON) en Gerrit van de Gaarden (KCZB) hun plaats tijdens het traject doorgegeven aan Roan Raymakers en Bas Oosthoek.

De projectgroep heeft de visie en plannen ontwikkeld in 6 bijeenkomsten: 11 november en 8 december 2015 en in 2016, 19 januari, 1 maart, 12 april en 24 mei 2016. Bij de eerste bijeenkomst heeft de projectgroep uitgesproken zichzelf als een werkgroep te zien en gezamenlijk de plannen uit te werken, waarbij elk lid een onderdeel voor zijn rekening neemt. Tussen de bijeenkomsten door werden stukken voorbereid. Piet Roorda verrichtte de eindredactie van de plannen. Tussentijds werd gerapporteerd aan de stuurgroep en werden voorstellen en richtingen met de stuurgroep besproken.

De projectgroep heeft met plezier en ambitie aan de plannen gewerkt. Er was eensgezindheid over de kernrichting waarop een sterkere samenwerking en structuur zich zou kunnen ontwikkelen. Op basis daarvan was er openheid om over verschillen te discussiëren. De projectgroep was zeer positief over de brede vertegenwoordiging van grotere en kleinere bonden. De beschreven voorstellen in dit plan worden door alle deelnemers gedragen.

1.4 Naam 'DCA' en afbakening met Shared Service Center

In het Samenwerkingsconvenant van 16 oktober is de naam 'Dutch Choral Association' (DCA) gebruikt. Het is een werktitel om aan te duiden dat het om een nieuwe organisatie gaat met nieuwe ambities en activiteiten en niet alleen om een voortzetting van 'het oude' (de VNK). In dit

plan neemt de projectgroep die naam als werktitel over. Een definitieve naam voor de nieuwe structuur kan later gekozen worden. Het is het voornemen van de stuurgroep om dit samen met de leden van de VNK te doen.

Het tweede deelproject van het convenant onderzoekt en adviseert over de mogelijkheden van samenvoeging van de dienstverleningsbureaus van KCZB, KBZON en de overeenkomstige dienstverlening bij KNZV. Werktitel: Shared Service Center (SSC). Voor de projectgroep was het zeker in het begin zoeken naar een goede afbakening en samenhang tussen de DCA en het SSC. Toen de planvorming in de projectgroep vorderde, werd ook in de stuurgroep de afbakening en samenhang duidelijker. Omdat het een apart onderzoek betreft, gaat de projectgroep niet diep op het SSC in. Waar relevant bij de onderwerpen in de komende hoofdstukken, gaan we in op de samenhang.

Kaders Shared Service Center

De stuurgroep heeft de essentie van het Shared Service Center als volgt geformuleerd: Het SSC is een afzonderlijke rechtspersoon die als facilitair samenwerkingsverband van korenbonden optreedt op het gebied van ledenadministratie, dienstverlening, bladmuziek uitleen, helpdesk, advies, activiteiten en cursussen en ondersteuning van de besturen van de koren. Het SSC treedt op als werkgever voor personeel dat daar op basis van een arbeidsovereenkomst werkzaam is (met inbegrip van de medewerkers van de DCA) en als opdrachtgever voor personen die anderszins betaalde diensten verrichten voor het SSC. Ook voor vrijwilligers, of personen die op basis van specifieke arbeids- of scholingsregelingen werkzaamheden voor SSC verrichten, treedt SSC op als werkgever.

Elk lid van DCA kan zijn facilitaire belangen geheel of gedeeltelijk onderbrengen bij het SSC. De tarieven en de condities waaronder dit kan worden door het SSC bepaald. Volledig onderbrengen brengt mee dat een lid dan tevens toetreedt tot de rechtspersoon van SSC en mede het beleid kan bepalen. Gedeeltelijk onderbrengen betekent dat een lid specifieke diensten afneemt tegen een tevoren bepaald tarief (cafetariamodel). Dit betreft bijvoorbeeld

- service op terrein van afdracht van BUMA-rechten
- ledenadministratie
- ondersteuning bestuur van de lidorganisaties
- juridische dienstverlening
- financiële dienstverlening (incl. boekhouding)
- bladmuziek uitleen
- public relation/publiciteit
- (mede-) organisatie van activiteiten, zoals cursussen, koordagen en festivals
- fondsenwerving

1.5 Meerjarenambitie

In dit plan legt de projectgroep een meerjarenambitie neer: een visie over hoe een nieuwe korenorganisatie er over drie jaar uit kan zien en wat die organisatie dan doet. We zien een opbouwmodel voor ons, in activiteiten, organisatie uitbouw en begroting. Op basis van de actuele ontwikkelingen kunnen de plannen en de uitwerking aangepast worden. Om de meerjarenambities in dit plan te realiseren, zal een extra investering nodig zijn vanuit de deelnemers van de DCA. In welke mate en in welk tempo is later aan de deelnemers van de DCA en nu eerst aan de leden van de VNK.

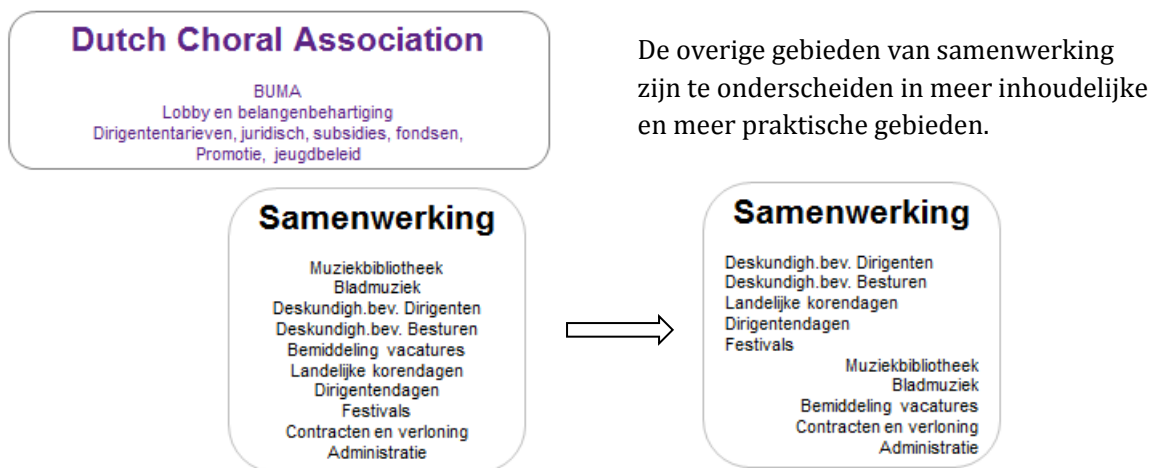
2 Huidige situatie

2.1 Enquête LKCA naar huidige en gewenste dienstverlening

Een belangrijk onderdeel van het onderzoek van dit project was het in kaart brengen van de huidige dienstverlening. Het LKCA heeft daarvoor in juli 2015 een uitgebreide enquête gehouden onder de leden van de VNK. Daarin werd onder andere gevraagd naar welke diensten de bonden aanbieden, hoeveel tijd ze eraan besteden, hoe belangrijk ze die dienst vinden en hoe die het beste uitgevoerd zou kunnen worden (door bonden afzonderlijk, door samenwerking of door een overkoepelende korenorganisatie). Daarnaast werd gevraagd naar de visie op de koorzang en wat er nodig is en naar de visie op samenwerking. Het LKCA heeft de resultaten gebundeld, geanalyseerd en de uitkomsten gepresenteerd tijdens de ledenvergadering van de VNK op 16 oktober 2015 in een aantal schema's en overzichten.

Visie leden VNK op samenwerking

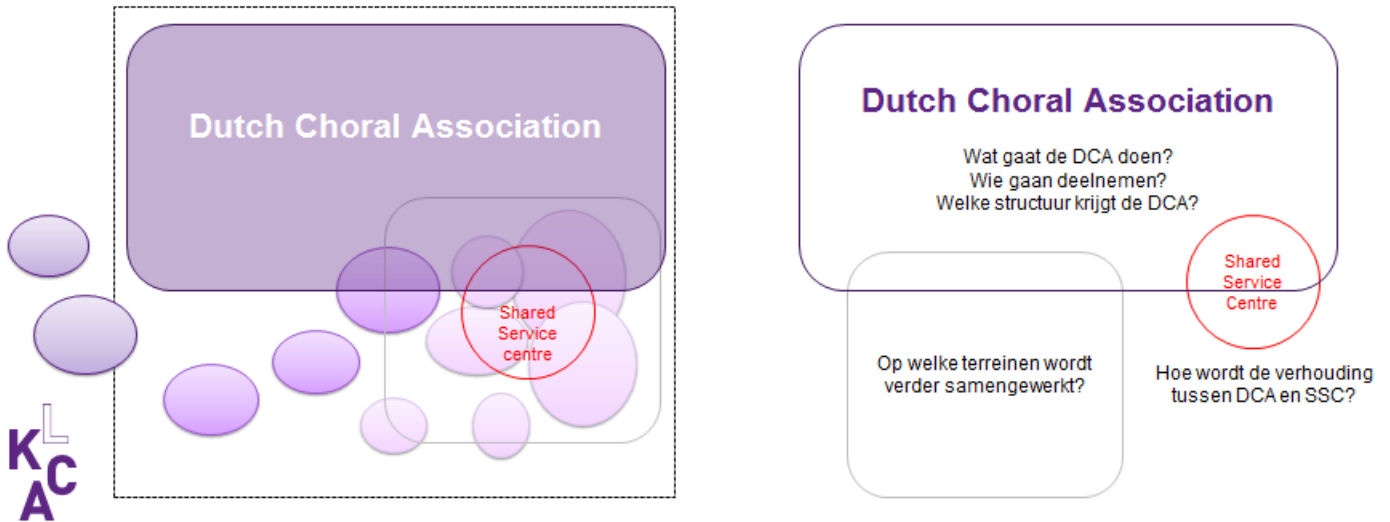
Uit de enquête bleek dat een groot deel van de bonden van mening was dat de volgende onderwerpen het beste door een overkoepelende organisatie aangeboden zouden kunnen worden: BUMA, lobby en belangenbehartiging, dirigententarieven, juridische zaken, subsidies, fondsen, promotie, jeugdbeleid. Op een aantal andere gebieden van samenwerking waren de meningen meer verdeeld.



Een punt van gesprek tijdens de ledenvergadering was de vraag of een samenwerkingsstructuur op alleen praktische onderwerpen voldoende gewicht en gezicht geeft aan een nieuwe korenorganisatie.



In onderstaande schema's wordt een mogelijke visualisatie gegeven van een overkoepelende korenorganisatie, het SSC, andere vormen van samenwerking en de 11 bonden afzonderlijk. De uitkomsten van de enquête waren in november het vertrekpunt voor de projectgroep voor dit project.



2.2 Sterkte en zwakte huidige structuur

De huidige VNK als vertegenwoordiger van de korenbonden bestaat nu verschillende jaren. De projectgroep heeft in kaart gebracht welke sterke en zwakke kanten ze signaleren in de huidige structuur en welke bedreigingen en kansen er zijn. Dit SWOT-overzicht gaf input aan de visievorming en keuzes in de komende hoofdstukken.

Strengths

- Bestaande organisatiestructuur met 11 korenbonden
- Al veel bonden bij aangesloten
- Naamsbekendheid onder leden/doelgroep
- Afspraken met BUMA

Weaknesses

- Beperkte uitvoeringscapaciteit
- Zwakke financiële basis
- Kwetsbaarheid
- Star-/traagheid
- Commitment beperkt zich tot enkelen
- Verschillende verwachtingen/ bedoelingen van leden van de VNK
- Gebrek aan gezicht/profiel
- Gebrek aan slagkracht en bestuurskracht
- Continuïteit

Opportunities

- Slagkracht/invloed door bundeling krachten
- Allianties met andere partijen
- Aantrekkelijk voor potentiële sponsors/subsidiënten
- Lobby voor belangen leden

- Centralisering routinematige taken leden
- Serieuze gesprekspartner voor belanghebbenden en politiek
- Meer aandacht in onderwijs voor muziek
- Aantrekkelijk worden voor projectkoren en ad hoc kooractiviteiten

Threats

- Afnemende subsidies
- Vergrijzing
- Individualisering, waardoor de affiniteit met lid zijn van een vereniging afneemt
- Veranderende wetgeving, onder andere voor zzp'ers

3 Activiteiten en dienstverlening

In dit hoofdstuk beschrijft de projectgroep de missie en visie van de nieuwe korenorganisatie (DCA), de doelstellingen en activiteiten en een fasering voor de komende drie jaar.

3.1 Missie en visie

De ambitie voor de DCA is dat het hét gezicht van de koorwereld is, aanspreekpunt voor iedereen die iets wil met de koorzang in Nederland, zorgt voor lobby en belangenbehartiging en een visie heeft op dat wat nodig is voor de koorzang (bijv. op kwaliteitsverbetering, deskundigheidsbevordering en jeugdbeleid). Dit kan en wil de DCA niet alleen. Nauwe samenwerking met de vele andere organisaties en initiatieven in de koorwereld is daarvoor wezenlijk. Op basis daarvan komen we tot de volgende missie en visie.

Missie

De DCA is een verbinder van landelijke en regionale organisaties en bonden op het gebied van de koorzang. Zij heeft als doel om zingen in de breedste zin van het woord te bevorderen en ondersteunen. Daarnaast is de DCA uithangbord van koorzingend Nederland naar externen, zoals politiek, bedrijfsleven en internationale organisaties.

Visie

De DCA creëert een omgeving waar alle aangesloten organisaties een voedingsbodem vinden voor het realiseren van hun ambities en werkt samen met andere organisaties in en rond de koorwereld

3.2 Doelstellingen

- 1 Behartiging van de belangen van en bevorderen van samenwerking met de aangesloten korenorganisaties, op landelijk en internationaal niveau
- 2 Stimuleren en bevorderen van de zang en koorzang in Nederland
- 3 Optreden als informatiepunt voor koren, koororganisaties, overheden en andere private en publieke organisaties
- 4 Verlenen van service aan de aangesloten koren en bonden (bij voorkeur uitgevoerd door SSC)

Uitwerking doelstellingen

- 1 Behartiging van de belangen van de aangesloten korenorganisaties, op landelijk en internationaal niveau
 - verzorgen van gemeenschappelijke externe communicatie, incl. lobby en belangenbehartiging voor alle aangesloten bonden
 - overleg met subsidiegevers en fondsen
 - onderhouden van de contacten met korenorganisaties buiten Nederland
 - maken van afspraken met de BUMA en organiseren van de afdracht van BUMA-rechten

- 2 Stimuleren en bevorderen van de zang en koorzang in Nederland
 - stimuleren van zang en koorzang, in het bijzonder bij de jeugd
 - bevorderen van de kwaliteit van de koorzang (o.a. workshops, ontwikkelen jeugdbeleid etc.)
 - bevorderen van de deskundigheid van professionals die met koren werken: dirigenten, regisseurs, geluidstechnici etc.
 - ondersteunen van de besturen van de aangesloten korenorganisaties (deskundigheidsbevordering)
 - het periodiek organiseren van een landelijk evenement (festival) voor alle korenorganisaties,
 - samen met Europese Korenorganisaties het periodiek organiseren van een Europees evenement

- 3 Optreden als informatiepunt voor koren, koororganisaties, overheden en andere private en publieke organisaties
 - voor subsidiënten en sponsors
 - informatie en promotie via website, nieuwsbrieven, activiteitenkalender, communicatie met (social) media
 - voor het relevante netwerk, o.a. podia, zusterorganisaties in binnen/buitenland
 - het verbreden en verdiepen van haar eigen organisatie middels het uitbreiden van netwerk en onderbrengen van andere belanghebbenden in de koorzang binnen de eigen organisatie
 - samenbrengen van alle mogelijke partijen in de koorwereld

- 4 Verlenen van service aan de aangesloten koren en bonden (bij voorkeur uitgevoerd door het Shared Service Centre - SSC)
 - fondswerving
 - opdrachten BUMA en vergelijkbare instanties
 - juridische dienstverlening, inclusief (voorbeeld)contracten, tarieven, verloningen, wet/regelgeving, advies
 - SSC voor korenbonden die daarin meedoen: ledenwerving, ledenadministratie, muziekbibliotheek, etc.

3.3 Essentie activiteiten DCA

Om de doelstellingen te realiseren voert de DCA verschillende activiteiten uit. De DCA wil geen uitvoerende organisatie worden die allerlei zaken uitvoert of organiseert die ook al door de afzonderlijke bonden worden gedaan. Belangrijk daarbij is een goede afstemming met de activiteiten die de afzonderlijke korenbonden en andere organisaties uitvoeren. Vanuit een overstijgende en verbindende visie wil de DCA zorgen voor innovatief beleid en richtinggevend en beeldbepalend zijn. Een belangrijke pijler van de DCA is daarmee dat ze beleidsvormend, verbindend en voorwaardenscheppend is.

Daarnaast organiseert de nieuwe organisatie eens in de 2, 3, 4 jaar een toonaangevend festival, dat openstaat voor alle stijlen en aansluit bij het beleid. Dit festival is zinvol en nodig om de nieuwe organisatie daadwerkelijk een gezicht te geven naar de koorwereld en daarbuiten.

Hieronder een overzicht van de activiteiten die de DCA in de komende jaren wil ontplooiën. Ze zijn weergegeven in volgorde van prioriteit. In 3.5 wordt een voorstel voor een fasering en opbouw gedaan.

3.4 Concrete activiteiten DCA

- *BUMA afspraken*

Binnen de DCA komt een onderdeel BUMA-afspraken waarin juridische deskundigheid gebundeld zit. De DCA zal vanuit het belang van de Nederlandse Koorwereld afspraken maken met BUMA en actief inspringen op ontwikkelingen en trends op dit gebied.

- *Lobbyen bij bedrijfsleven en politiek middels een Ambassadeur*

De DCA stelt per 4 jaar een ambassadeur aan die het gezicht van koorzingend Nederland moet zijn. Deze persoon stelt zich actief op voor lobbywerk bij bedrijfsleven en politiek. Ook zal hij/zij de DCA vertegenwoordigen op diverse (inter)nationale activiteiten op het gebied van koorzang

- *Jeugdbeleid ontwikkelen*

De DCA komt met een plan van aanpak op het gebied van jeugd(koor)zingen. Hoe krijgen we de jeugd weer aan het zingen. Onderwijs, financiële middelen en deskundigheid komen hierbij aan bod.

- *Ouderenbeleid ontwikkelen*

De DCA komt met een plan van aanpak op het gebied van vergrijzing in de koorwereld. Hoe kunnen we hiermee omgaan, waar liggen de kansen en wat zijn de valkuilen, handreiking voor koren/besturen maken, omgaan met vergrijzing

- *Organiseren van een festival*

De DCA zal een koepel-overstijgend festival organiseren, als een soort Olympische Spelen, nationaal en/of internationaal. Als gezicht naar de buitenwereld toe: Dit is koorzingend Nederland. Uitvoerend zal deze taak door een externe partij worden uitgevoerd, bij voorkeur door SSC. DCA wil dit doen in samenwerking met het NKF en landelijke partners. Voor het uitvoeren van dit festival is aanvullende financiering nodig.

- *Aanbieden van overkoepelende cursussen*

Er zal gekeken worden naar het cursusaanbod van de verschillende aangesloten korenbonden en samenwerking zal worden bevorderd. Cursussen met overlap zullen worden samengevoegd. Dit kan op het gebied van besturen, dirigeren, stemvorming etc. Tevens wordt er gekeken of er hiaten zijn in het cursusaanbod en hoe deze op te vullen zijn.

- *Beleid en acties op het gebied van promotie van de koorzang*

Hoe krijgen we Nederland verder aan het zingen en hoe maken we dat zichtbaar naar buiten toe. Er zijn talloze initiatieven die verbinding nodig hebben. De DCA zou voor deze verbinding moeten zorgen. Hierin wordt samenwerking gezocht met andere organisaties in de koorwereld en het Platform Promotie Cultuurparticipatie, waar de VNK op dit moment deel van uitmaakt.

- *Helpdesk*

Zowel de koorwereld als de DCA zelf is gebaat bij een centraal punt waar de expertise over en voor de koorzang beschikbaar is. Ook als je als leek (niet koorzanger, totaal niet uit deze wereld

komende) informatie over koorzangen wilt hebben, dan is de DCA (middels de SSC?) de aangewezen partij.

- *Fondswerving- en subsidiewerving informatie*

Informatie verstrekken en inzicht geven in de structuur, bieden van instrument om je weg te vinden als koor. (De aanvraag zelf gebeurt door het koor)

- *Gesprekken aangaan met conservatoria over deskundigheidsbevordering dirigenten en koren*
Om deskundigheidsbevordering te stimuleren zal de DCA zich actief bezig houden met inhoud en curricula van de verschillende conservatoria.

- *Gesprekken en samenwerking met andere organisaties in de koorwereld en (amateur)muziek*
In het belang van de koorzang, zoekt de DCA samenwerking met andere landelijke (amateur)muziekorganisaties over dirigentenzaken, organisatieaspecten en kwaliteitsaspecten en over gezamenlijk optrekken in activiteiten en belangenbehartiging. Bijvoorbeeld met de KNMO, de Bond voor Orkestdirigenten en het NKF.

- *Schrijven visienota over deskundigheidsbevordering*

De DCA ontwikkelt een visie op het gebied van deskundigheidsbevordering d.m.v. een visienota. Deze zal door het bestuur worden geschreven en door haar leden ter goedkeuring worden voorgelegd. Alle aspecten van de koorzang komen hierin terug.

- *Overzichtsagenda met alle koordagen en koorfestivals van de bonden*

Om een duidelijk beeld te geven van de activiteiten van de verschillende bonden komt er een overzichtsagenda. Deze wordt verzameld door de DCA en gevoed door de verschillende bonden. Tevens wordt aan de hand daarvan een visie ontwikkeld en kan hier vanuit de DCA richting aan gegeven worden.

- *Verlenen van service aan de aangesloten koren en bonden*

Voor een landelijke organisatie voor de koorzang is het verlenen van service een belangrijke activiteit, zoals in doelstelling 4 wordt beschreven. De inhoud van deze service ligt dicht op de taken en expertise van het op te richten SSC. Uitvoering daarvan vindt daarom bij voorkeur plaats door het SSC in nauwe samenhang en afstemming tussen DCA en SSC.

3.5 Fasering activiteiten 2016-2018

Zoals in 1.5 is aangegeven, gaat dit plan uit van een meerjarenambitie. Hieronder geven we een voorstel voor de opbouw in de komende drie jaren. Een meer gedetailleerde uitwerking maakt onderdeel uit van het projectplan of werkplan dat de DCA maakt als ze van start is gegaan.

2016	Inrichting organisatie DCA met bijbehorend bestuur & overnemen strategische en inhoudelijke doelstellingen zoals benoemd in bovenstaand advies
2016	Heldere afspraken maken met BUMA voor de langere termijn die de koorwereld dienen
2016	Vaststellen speerpunten voor komende 2 jaar door bestuur. Hier valt te denken aan bv ontwikkeling jeugdbeleid, zingen op scholen

- 2016/2017 Analyse maken van en in kaart brengen van alle activiteiten die worden georganiseerd door individueel aangesloten bonden. Resultaten communiceren met de individuele bonden. De daadwerkelijke analyse kan worden uitbesteed aan externe partij. Dat zou het SSC kunnen zijn.
- 2016-2018 Gesprekken aangaan en netwerken opbouwen met andere organisaties die van belang zijn voor de koorzang.
- 2017 Het zoeken naar, vinden en benaderen van een gezicht naar buiten voor koorzingend Nederland (een Erica Terpstra van koorzingend Nederland). Daaraan gekoppeld heldere doelstellingen en afspraken formuleren om deze functie inhoud te geven
- 2017 Vaststellen speerpunten voor komende 5 jaar door bestuur. Hier valt te denken aan bv omgaan met vergrijzing
- 2018 Organiseren nationaal koorfestival naar model van Olympische Spelen NOC/NSF. Ontmoetingsplek, krachtmetingplek en netwerkplek om naar buiten hét koorlandschap een gezicht te geven. Aandacht in nationale media. Genereren van publiciteit, samenbundeling van koorzingend en koorminnend Nederland. Inhoudelijke artistieke keuzes voor het festival worden voorgesteld door bestuur DCA en bekrachtigd door haar leden. Organisatorische kant zit bij externe (ingehuurde) partij. Dat zou het SSC kunnen zijn.

4 Organisatievorm DCA

4.1 Gewenste organisatiestructuur

Om de DCA als organisatie neer te zetten zijn verschillende rechtspersoonlijke structuren mogelijk. De vereniging en de stichting zijn de meest gangbare vormen. Varianten hierop zijn een stichting administratiekantoor en een coöperatieve vereniging. Leidend voor de projectgroep om hierin een keus te maken, waren de missie en visie en andere uitgangspunten zoals die in hoofdstuk 3 zijn beschreven. Daarnaast is gekeken naar de sterkte-zwakte analyse.

Doelstelling voor de organisatiestructuur is dat er een daadkrachtige, flexibele organisatie ontstaat met draagvlak in de koorwereld, die in staat is de missie en visie vorm te geven en de bijbehorende activiteiten efficiënt uit te voeren.

Op ongeveer 15 aspecten zijn de verschillende vormen tegen het licht gehouden. Aspecten die met name aandacht kregen: slagkracht en besluitvaardigheid, democratisch gehalte en draagvlak, gezicht naar buiten, verhouding DCA en SSC en de kosten. Op de meeste aspecten zag de projectgroep geen grote voor- of nadelen tussen de organisatievormen. De grootste verschillen tussen een vereniging en stichting bevinden zich op het gebied van een groter democratisch gehalte (betrokkenheid leden) in een vereniging en meer slagkracht (snel besluiten kunnen nemen en handelen) in een stichting.

Vereniging

Omdat de projectgroep zich uitgesproken heeft voor DCA als een in de eerste plaats beleidsvormende, verbindende en voorwaardenscheppende organisatie en minder als een uitvoeringsorganisatie komt de projectgroep tot de conclusie dat op basis daarvan de verenigingsvorm het meest passend is. Bij beleidsvormend en lobby passen betrokkenheid en inspraak van de leden. Als keerzijde en gevaar van de verenigingsstructuur ziet de projectgroep de loggere structuur en tragere besluitvorming. In de Sterkte-zwakte analyse in hoofdstuk 2 komen deze aspecten naar voren. De uitwerking van de bestuursvorm met gemandateerde bevoegdheden moet daar zo goed mogelijk op anticiperen, zie ook hoofdstuk 5.

Er kan gekozen worden voor het oprichten van een nieuwe vereniging of voor het ombouwen (aanpassen statuten en huishoudelijk reglement) van de huidige VNK. Het lijkt er opdat de VNK goed gebruikt kan worden voor wat nu de werknaam DCA kent. Een uitbreiding en een verandering van de Statuten en HR naar een beleidsvormend bestuur volstaat dan. Voordat de organisatie daadwerkelijk ingericht kan worden en er statuten gemaakt/aangepast kunnen worden, wat aan een notaris overgelaten moet worden, zal er duidelijkheid moeten zijn over een aantal punten. Een hoop andere zaken in statuten zijn redelijk standaard.

4.2 Samenstelling bestuur

Het bestuur van de DCA dient te bestaan uit minimaal 3 en maximaal 7 bestuursleden. Voorzitter, secretaris en penningmeester zijn bij wet verplichte bestuursleden. Om de werkzaamheden voor de DCA goed uit te kunnen voeren, stellen we voor om nog vier andere bestuursleden is te benoemen met duidelijk omschreven taken. Bestuursleden zonder functie zijn "ballast". De voorzitter, penningmeester en secretaris vormen het Dagelijks Bestuur, alle bestuursleden gezamenlijk vormen het Algemeen Bestuur. In hoofdstuk 5 over de

werkorganisatie DCA beschrijven we de samenstelling van het bestuur, met de functies, verantwoordelijkheden en benodigde expertise.

Wat statutair geregeld moet worden is wie bestuurslid mogen worden. Moeten zij bestuurslid zijn van een aangesloten bond, of juist niet? Moeten zij lid zijn van een bij een bond aangesloten koor? Of mogen bestuursleden ook van buiten de korenwereld komen? De projectgroep is van mening dat we ons voor kwalitatief goede bestuurders niet moeten beperken, maar zo breed mogelijk moeten kunnen werven. Een goede balans tussen bestuurders vanuit de leden van de DCA en daarbuiten kan in Statuten of Huishoudelijk Reglement worden afgesproken. Om te zorgen voor een goede doorstroming kunnen bestuursleden maximaal twee keer vier jaar een bestuursfunctie vervullen.

De ALV (zie 4.4) benoemt de leden van het bestuur. Dit gebeurt op voordracht van het zittende Bestuur. Ook leden van de ALV kunnen via het Algemeen Bestuur een voordracht doen voor nieuwe bestuursleden. Het Dagelijks Bestuur en een afvaardiging van de ALV overleggen op voorhand over de procedure kandidatering en over de procedure van benoeming. De beschreven kennis en vaardigheden, noodzakelijk voor de vervulling van een vacante bestuursfunctie zijn leidend voor de definitieve benoeming.

4.3 Lidmaatschap

Lid van de DCA kunnen worden die verenigingen en stichtingen die zich landelijk en/of regionaal bezig houden met het bevorderen van de koorzang in Nederland, hetzij als bond van aangesloten koren, hetzij op een andere manier.

De aanvraag van het lidmaatschap wordt door het bestuur van de DCA beoordeeld. De ALV besluit over de aanvraag. Daarbij wordt besloten over drie vragen

- Mag de aspirant lid worden?
- Wat wordt het stemrecht?
- Wat wordt de contributie?

De procedure hiervoor kan/moet in het HR beschreven worden.

De bonden die nu aangesloten zijn bij de VNK kunnen zonder extra voorwaarden lid worden/blijven van de DCA.

Een nieuw lid dient volledige rechtsbevoegdheid te hebben, de statuten dienen te zijn neergelegd in een notariële akte. Verder wordt een nieuw lid geacht in voldoende mate een betekenisvolle bijdrage te kunnen leveren aan de collectieve doelen van de DCA. Ook andere organisaties dan korenbonden kunnen lid van de DCA kunnen worden, mits zij activiteiten uitvoeren die overeen komen met de doelstellingen van DCA. De projectgroep bepleit de mogelijkheid om potentiële leden eerst aspirant-lid te laten worden, als nog niet aan alle voorwaarden is voldaan en daar wel de potentie voor is.

4.4 ALV en stemrechtverdeling

De Algemene Ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan van de vereniging en bestaat uit de aangesloten lidorganisaties. Naast het houden van toezicht ziet de projectgroep voor de leden van de ALV ook een actieve rol op het gebied van beleidsontwikkeling en het stimuleren van de uitvoering. Dit is een vernieuwende rol voor de ledenvergadering, die eraan bijdraagt om de ambities van de nieuwe DCA te verwezenlijken. Om die vernieuwde rol zichtbaar te maken heeft de projectgroep ook nagedacht over de naam Verenigingsraad. Omwille van de herkenbaarheid

naar leden en naar buiten is besloten om de term ALV te handhaven. In hoofdstuk 5 gaan we nader in op de taken van de ALV.

Als het gaat om het stemrecht en vertegenwoordiging heeft de projectgroep zich de vraag gesteld of er per aangesloten vereniging 1 stem of vertegenwoordiger moet zijn, of dat een andere verdeling wenselijk is. Dit vraagt een zorgvuldige keus om zowel de grote als de kleinere bonden voldoende invloed te geven op richting en beleid van de DCA. Als het aantal leden/begunstigers rechtstreeks criterium wordt voor het aantal stemmen in de ALV, kan het risico ontstaan dat de kleinere bonden het gevoel hebben dat er besluiten door een paar grote bonden "doorgedrukt" kunnen worden "ten koste" van hen. Tegelijk is het ook voor de grote bonden, die het meest bijdragen in geld en menskracht, van belang om voldoende invloed te hebben. Verder hangt het samen met hoe de contributiebetaling in elkaar gaat zitten: vast bedrag per bond of variabel afhankelijk van het aantal leden (zie hoofdstuk 6).

Als het gaat om het stemrecht in de ALV dan is het voorstel:

- Elke lidorganisatie heeft in de ALV één tot drie stemmen.
- Grote korenbonden (> 25.000 individuele leden) hebben drievoudig stemrecht
- Middelgrote korenbonden (tussen 10.000 en 25.000 individuele leden) tweevoudig stemrecht,
- Kleinere korenbonden hebben enkelvoudig stemrecht.
- Voor andere organisaties die geen korenbond zijn, besluit de ALV op voordracht van het bestuur over het aantal stemmen

Om de ALV de hierboven beschreven actieve rol op het gebied van beleidsontwikkeling en uitvoering te kunnen vervullen, beveelt de projectgroep aan om vanuit de leden meerdere vertegenwoordigers in de ALV plaats te laten nemen. De verdeling daarvan zou gelijk gekozen kunnen worden met het aantal stemmen.

Over het aantal stemmen, het aantal vertegenwoordigers in de ALV en de contributie voor die leden die geen korenbond zijn beslist de ALV.

4.5 Stappenplan

De volgende stappen moeten gezet worden om te komen tot de nieuwe organisatievorm en statuten:

- Stuurgroep bespreekt voorstellen en legt voorstel voor oprichting DCA voor aan bestuur VNK (juni)
- Bestuur VNK legt voorstel voor aan aangesloten bonden (24 juni)
- Aangesloten bonden komen met advies/commentaar (voor 1 oktober)
- Bestuur VNK/Stuurgroep wijzigen eventueel voorstel (half oktober)
- Definitief voorstel naar bonden
- Als bonden akkoord zijn en duidelijk is wie mee doet, statuten opstellen
- ALV VNK besluit over statuten DCA (nog in 2016)

Naar aanleiding van het stappenplan moet nog goed nagedacht worden in welke fase de statuten opgesteld gaan worden. Van belang hierbij is of de VNK doorgestart wordt met gewijzigde statuten en een nieuwe naam of dat er een nieuwe vereniging opgericht wordt. Een notaris kan bij deze keus adviseren wat het handigst is.

5 Werkorganisatie

De in hoofdstuk 3 beschreven missie, visie en activiteiten geven de input voor de inrichting van de werkorganisatie. Ze geven de kaders voor wat het bestuur, medewerkers en leden kunnen gaan doen voor de nieuwe organisatie. Het vraagt een ontwikkelingsproces van een vereniging met een voorwaardenscheppende bestuursvorm naar een beleidsvormende bestuursvorm. De verandering moet leiden tot het ontstaan van een gezamenlijke macht en kracht om vandaar uit de koorzang in al haar facetten een goede uitgangspositie naar de toekomst te bieden.

Om dit te realiseren ziet de projectgroep een logisch geordende werkorganisatie voor zich

- waarbinnen het bestuur met mandaat van de leden (korenbonden) samen met medewerkers uitvoering geeft aan vastgelegde reguliere bedrijfstaken,
- waarbinnen de leden een wezenlijke en gestructureerde bijdrage leveren aan de ontwikkeling van inhoudelijk beleid,
- waarin de leden een gerichte bijdrage leveren aan de uitvoering van werkzaamheden,
- waarbinnen de bestuurstaken zich rechtsreeks verhouden tot de kennis en vaardigheden nodig voor de invulling van de bestuursfuncties,
- waarin voldoende bestuurders en medewerkers zijn om de taken te kunnen uitoefenen en waarbinnen de taken gelijkmatig verdeeld kunnen worden over de beschikbare bestuurders en leden.

De nu volgende beschrijving van de werkorganisatie richt zich op de bestuurstypering, de bestuurstaken en de verdeling van taken naar een dagelijks en algemeen bestuur. Vervolgens richt de beschrijving zich op de kennis en vaardigheden voor bestuursleden, medewerkers en commissies en werkgroepen. In 5.4 gaan we in op de beschrijving van de ALV als hoogste orgaan en de taken gericht op toezicht, beleidsvorming, beleidsvaststelling en uitvoering van werkzaamheden. In de paragrafen is aandacht voor de noodzakelijke synergie tussen Bestuur en ALV (het geheel is meer dan de som der delen).

5.1 Bestuurstype – Verantwoordelijkheden.

DCA wordt een Vereniging met een overwegend beleidsvormend bestuur. De werkzaamheden en verantwoordelijkheden zijn een opvolgende combinatie van onderstaande delen.

Voorwaardenscheppend

Het bestuur van de DCA is deels voorwaardenscheppend. Op die terreinen houdt het bestuur zich meer op de achtergrond bij het opstellen van inhoudelijk beleid en werkt vooral aan het mogelijk maken van het werk. Aandachtspunten zijn o.a. financieel beheer, huisvesting, vrijwilligersbeleid en continuïteit van de organisatie.

Beleidsvormend

Het bestuur van de DCA houdt zich naast de voorwaardenscheppende activiteiten ook bezig met het ontwikkelen en opstellen van inhoudelijk beleid. Vaststelling gebeurt door de ALV. De uitvoering van het beleid van bestuur eigen taken ligt bij het Bestuur zelf. De uitvoering van inhoudelijk verenigingsbeleid ligt deels bij het bestuur en deels bij de leden. De uitvoering van inhoudelijk beleid voor koorzang (primaire proces) zal merendeels geplaatst zijn bij de leden zelf terwijl het beleid voor de beeldbepaling over en positionering van koorzang merendeels uitgevoerd zal worden door het bestuur van de vereniging.

Linking Pin SSC

DCA is afnemer van SSC. Het SSC is een (heeft geen preferente positie) leverancier aan de DCA. De vereniging DCA kan, in de toekomst, functioneren of als bestuurder (bij rechtspersoon Vereniging SSC) of als deelnemer (bij rechtspersoon Stichting SSC) of als aandeelhouder (bij vennootschap SSC).

5.2 Bestuurstaken – Dagelijks en Algemeen Bestuur

Het bestuur bestaat uit een Dagelijks en Algemeen Bestuur. De taken van het Dagelijks en Algemeen Bestuur kennen een gezamenlijk aandachtsgebied beleidsvorming maar ook verantwoordelijkheid voor de uitvoering van bestuur eigen taken. Omdat een krachtig en inhoudelijk sterk bestuur gebaat is bij een heldere beschrijving van taken en gewenste expertise, doen we daar in de volgende paragrafen voorstellen voor. In Statuten en Huishoudelijk Reglement kan dit worden uitgewerkt en vastgelegd.

5.2.1 Taken Dagelijks Bestuur

Voorzitter

Voorzitter geeft invulling aan het leiden van alle vergaderingen en het organiseren van de besluitvorming, het inspireren van de bestuursvergadering en het zich op de hoogte stellen van nieuwe ontwikkelingen, het coördineren van het bestuursbeleid en het initiëren van en zorgen voor een goed verloop van de werkzaamheden, het coördineren en leidinggeven aan de bestuur eigen taken van het dagelijkse en algemene bestuur en het samenstellen van het jaarverslag.

De functie van voorzitter richt zich op het gezicht geven aan de koorzang in Nederland.

De Voorzitter is trekker van het proces van bestuurlijke vernieuwing en van het proces gezicht geven aan de amateur zangkunst nationaal en internationaal. De voorzitter bindt en verbindt en is verantwoordelijk voor de bewaking van de inhoudelijke proces voortgang en besluit slagvaardigheid van Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur, ALV en Werkgroepen.

De voorzitter is verantwoordelijk voor de uitvoering van het werk van de werkgroep welke het gezicht van de amateur zangkunst gaat duiden. De voorzitter stuurt hiervoor de werkgroep, bestaande uit de bestuursleden Public Relations, Public Affairs, de Ambassadeur Koorzang aan.

Secretaris

Secretaris geeft invulling aan de administratie en correspondentie en de ledenadministratie, de voorbereiding en het beleggen (i.o.v. voorzitter) en notuleren van alle vergaderingen, het verschijnen van publicaties, periodieken en nieuwsberichten, de website, het opzetten, voeren en beheer van het archief, het beheer van de eigendommen, geldmiddelen daarvan uitgesloten.

De functie van secretaris richt zich op de aan -en bijsturing van de inhoudelijke primaire kernprocessen van de vereniging.

De Secretaris is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wetmatigheid van het handelen van de Vereniging en is verantwoordelijk voor het bewaken van de effectiviteit en efficiency van de administratieve processen van de Vereniging.

De Secretaris is verantwoordelijk voor de uitvoering van het werk van de werkgroep welke zich richt op de ontwikkeling van beleid voor de processen rond Evenementen en Opleidingen.

De Secretaris stuurt hiervoor de werkgroep, welke gaat bestaan uit de bestuursleden Evenementen, Opleidingen en het bestuurslid Public Relations aan.

Penningmeester

Penningmeester geeft invulling aan het beheer, de invordering en uitbetaling van de gelden van de vereniging en de boekhouding daarvan, het regelmatig, doch tenminste éénmaal per jaar, verslag uitbrengen van de financiële positie van de vereniging, het elk jaar opstellen van een begroting voor het komende verenigingsjaar, het zorgdragen voor benoemen van en het voeren van overleg met de leden van de financiële commissie en het meewerken aan het jaarlijkse verslag van een door het bestuur aangewezen externe registeraccountant.

De functie van penningmeester richt zich op de bedrijfsvoering processen van de vereniging.

De penningmeester is de verantwoordelijke voor het stroomlijnen van de vier inkomende geldstromen (gldstr1 - contributies, gldstr2 - schenkingen/legaten, gldstr3 - fondsen/subsidies en gldstr4 - sponsoring/donaties) van de DCA, de verantwoordelijke voor uitvoering het beleid voor medewerkers (betaalde krachten, outsourcing en vrijwilligers), de verantwoordelijke voor uitvoering van Belastingzaken (Aanvraag ANBI, Onderhandelingen over Auteursrechten en Reprorchten), Aanvragen Subsidies en (Bedrijf) Verzekeringszaken.

De Penningmeester kan tevens zorgen voor de verbinding met het SSC. De vorm zal afhankelijk zijn van de keuzen welke voor het SSC gemaakt worden.

5.2.2 Taken Algemeen Bestuur

Naast reguliere taken zoals beschreven onder DB zijn er specifieke taken welke rechtstreeks voortkomen uit de beschreven doelstelling van de DCA, te weten:

Bestuurslid Public Affairs

Het aandachtsgebied Public Affairs richt zich op de omgeving en veelal het publieke domein. De activiteiten welke ondernomen worden om het gezicht en de kleur van koorzang nationaal te gaan bepalen zullen een uitgekiende planning en uitvoering van activiteiten, veelal lobbyachtig, vragen welke dit doel ondersteunen. Lobbyachtig omdat gestelde doelen vaak een complexe aanpak vragen welke in langlopende processen kunnen worden vervuld. Het duurzaam onderhouden van contacten met de politiek en de voor koorzang belangrijke culturele organen zullen een belangrijk taak aandachtsgebied gaan worden. Het bestuurslid Public Affairs zal, samen met de voorzitter, de meerjarige beleidslijnen uitzetten en de uitvoering van dit traject besturen. Het bestuurslid Public Affairs draagt, voor alle Public Affairs gerelateerde processen, zorg voor de planmatige en uitgeschreven omzetting van beleid naar uitvoering. De daadwerkelijke uitvoering van Public Affairs wordt aangestuurd door de voorzitter maar gaat voor afstemming, met de andere taken, in overleg met de secretaris.

Bestuurslid Public Relations

Het aandachtgebied Public Relations is meer commercieel van aard en richt zich dus meer op de markt en het private domein waarbinnen koorzang verkocht moet gaan worden. De marketing activiteiten welke hiertoe ondernomen worden vragen om een planmatige aanpak. Het bestuurslid Public Relations zal samen met de voorzitter en de secretaris, de meerjarige beleidslijnen uitzetten en de uitvoering van dit traject besturen. Het vinden van en verwerven van fondsen en subsidies (derde geldstroom) en het genereren van een inkomstengeldstroom (vierde geldstroom) middels sponsoring, vriendenkringen en donaties, zullen een belangrijk

taak aandachtsgebied gaan worden. De formele aanvragen en het opzetten van benodigde structuren voor de geldstromen zullen in samenwerking met de penningmeester worden gedaan. Het bestuurslid Public Relations is schrijver en redacteur van de uitingen van de vereniging. Het bestuurslid Public Relations is draagt, voor alle Public Relations gerelateerde processen, zorg voor de planmatige en uitgeschreven omzetting van beleid naar uitvoering. De daadwerkelijke uitvoering van Public Relations gaat in overleg met de secretaris.

Bestuurslid Activiteiten (Evenementen)

Het aandachtsgebied omvat enerzijds de ondersteuning van het organiseren van grotere festivals en concoursen door de leden en anderzijds het organiseren van een meerjarig concours met een ingebouwd competitief element. Het bestuurslid werkt nauw samen met de secretaris ten behoeve van het overleg binnen de ALV. De ALV is immers de plaats waar de ontwikkeling van activiteiten onderwerp van beleidsontwikkeling is. Samen met de leden van de ALV wordt ieder keer weer voor dit doel een werkgroep opgericht waarbinnen de leden een actieve bijdrage zullen leveren aan de organisatie van een activiteit en of evenement. Het Bestuurslid Activiteiten draagt, voor alle evenement gerichte processen, zorg voor de planmatige en uitgeschreven omzetting van beleid naar uitvoering. De daadwerkelijke uitvoering van activiteiten gaat in overleg met de secretaris.

Bestuurslid Deskundigheidsbevordering (Opleidingen en Workshops)

Het aandachtsgebied omvat enerzijds de ondersteuning van het organiseren van grotere opleidingstrajecten en workshops door de leden en anderzijds het zelfstandig organiseren van opleidingen en workshops gericht op de zangkunst evenals op de bedrijfsorganisatie van de leden. Het bestuurslid werkt nauw samen met de secretaris ten behoeve van het overleg binnen de ALV. De ALV is immers de plaats waar de ontwikkeling van deskundigheidsbevordering onderwerp van beleidsontwikkeling is. Samen met de leden van de ALV worden voor dit doel werkgroepen opgericht waarbinnen de leden een actieve bijdrage leveren aan de organisatie van een opleiding of workshop. Het Bestuurslid Deskundigheidsbevordering draagt, voor alle deskundigheidsbevordering gerelateerde processen, zorg voor de planmatige en uitgeschreven omzetting van beleid naar uitvoering. De daadwerkelijke uitvoering van activiteiten gaat in overleg met de secretaris.

5.3 Benodigde expertise

5.3.1 Bestuursleden

Bestuursleden

Het dagelijkse bestuur en het algemeen bestuur zullen gaan bestaan uit vrijwilligers. De omvang van de bestuurstaken en het gegeven dat de mogelijkheden van een vrijwillige bestuurder haar eigen tijdsgrenzen kent en dus ook daarmee de grenzen stelt aan de ontwikkeling van de DCA. Er zijn zeven bestuurders. Drie daarvan vormen het Dagelijks Bestuur van de Vereniging.

Kennis

Kennisgebied Bestuurskunde voor voorzitter

Kennisgebied Rechten /Journalistiek voor de secretaris.

Kennisgebied Bedrijfskunde /Fin. Administratie voor de penningmeester.

Kennisgebied Bestuurskunde voor de bestuurder Public Affairs.

Kennisgebied Marketing voor de bestuurder Public Relations.

Vaardigheden

Voor alle bestuurders zijn de standaard vaardigheden als korte en lange termijn visie, grote lijnen en details in het vizier, geduld, creativiteit en respect voor anderen en andere denkbeelden natuurlijk onontbeerlijk. Heel specifiek is voor deze bestuursfuncties, met name in de ontwikkelfase van de DCA belangrijk en wellicht doorslaggevend zijn het kunnen bezitten over de vaardigheden binden, verbinden, kwaliteit, verbeteren, vernieuwen en doorpakken.

5.3.2 Medewerkers.

De bestuursleden kunnen, na een besluit daartoe door de ALV, worden ondersteund door een of meerdere medewerkers. Omdat een kerntaak van de DCA is het ontwikkelen en implementeren van beleid voor de koorzang, stelt de projectgroep voor om een of meer van de medewerkers beleidsmedewerker te noemen. Om de ambities van de DCA te realiseren zijn naar mening van de projectgroep twee of meer beleidsmedewerkers nodig met een substantieel aantal uren. Het aantal medewerkers hangt mede af van de expertise en slagkracht van het bestuur. In de beginfase kan gestart worden met één medewerker met een door de ALV af te spreken aantal uren. Later is dan uitbreiding mogelijk op basis van de ambities van de leden en de mogelijkheden. Omdat de DCA een sterk naar buiten gerichte en verbindende organisatie wil zijn, is het van belang om daar in de beginfase in de functiebenaming rekening mee te houden.

De benodigde expertise van de (beleids)medewerkers sluit aan bij de expertise die bij de bestuursleden is beschreven en hangt af van de opdracht die de medewerker krijgt. Het besluit over ondersteuning kan genomen worden naar aanleiding van de hoeveelheid werk (tijdelijk of duurzaam) voor één of meer bestuurders, bijvoorbeeld binnen een drukke fase van het ontwikkelingsplan of een vastgestelde blijvende hoge werkdruk.

5.3.3 Ambassadeur Koorzang.

Er kan gedacht worden, na een besluit daartoe door de ALV, over de benoeming van een Ambassadeur van naam, ter ondersteuning van de primaire taakstelling van de voorzitter. Een bekende naam in de korenwereld en in Nederland, welke mede gezicht gaat geven aan het DCA en de Koorzang in Nederland. De ambassadeur zal deuren kunnen gaan openen naar politiek en bedrijfsleven en op deze wijze het Bestuur DCA behulpzaam zijn in haar naar buiten gerichtheid.

5.3.4 Commissies en Werkgroepen

Er zullen binnen de DCA werkgroepen van verschillende categorieën zijn.

De eerste categorieën werkgroepen zijn de reguliere duurzame werkgroepen gericht op beleidsontwikkeling. Ze zijn al beschreven bij de taak beschrijvingen van zeker de voorzitter en Secretaris, maar ook bij die van de Public Affairs, Public Relations en de Ambassadeur. Deze werkgroepen hebben een duurzaam karakter en noemen we daarom Commissies.

De tweede categorie werkgroepen zijn de duurzame werkgroepen voor beleidsvorming binnen de werkgroepen voor koorstoelen. Deze zijn beschreven onder de taakstelling (bestuurlijke vernieuwing) van de voorzitter en in de beschrijving van de taakstelling van de ALV. Laten we deze werkgroepen, gezien het duurzame karakter ook maar Commissies noemen.

De derde categorie werkgroepen zijn tijdelijke werkgroepen voor beleidsvorming gericht de ontwikkeling van een activiteit of evenement of een apart benoembaar beleidsonderwerp, zoals Jeugdbeleid of Ouderenbeleid, enz. Deze zijn beschreven onder de taakstelling van de secretaris, de taakstelling van de bestuurder activiteiten, de bestuurder deskundigheidsbevorderingen in de beschrijving van de ALV. Deze werkgroepen kennen een tijdelijk karakter en worden na oplevering beleidsnota opgeheven.

De vierde en laatste categorie werkgroepen zijn tijdelijk werkgroepen gericht op de uitvoering, dan wel aansturing (bij externe uitbesteding) van een activiteit/evenement of opleiding/workshop. Zie beschrijving in de ALV. Deze werkgroepen kennen een tijdelijk karakter en worden na de uitvoering van een evenement of opleiding/workshop opgeheven.

5.4 ALV - Toezicht, Beleid en Uitvoering

De ALV is het hoogste orgaan van de DCA en bestaat uit een afvaardiging per lidmaatschap. De leden van de ALV overleggen met het Bestuur over beleidsvorming en beleidsvaststelling binnen de vereniging en mandateren het Bestuur tot uitvoering van genomen besluiten.

De leden in de ALV bekijken de vereniging als het ware vanuit een helicopterview. Ze houden elkaar en het Bestuur scherp, ze geven voeding voor de uit te voeren werkzaamheden. Hiermee wordt een platform gecreëerd voor uitwisseling van informatie, ideeën en belangrijke aandachtspunten. De ALV is in deze rol toezichthouder. De leden houden dus toezicht op het Bestuur DCA. Deze toezichthoudende taak van de ALV richt zich op de afgesproken kaders voor financiën en beleid en op de uitvoering daarvan. Om te zorgen dat de DCA een organisatie wordt met slagkracht, wordt in de Statuten en HR van de DCA vastgelegd welke zaken aan het Bestuur (Algemeen Bestuur of Dagelijks Bestuur) worden gemandateerd. Door een ruime delegatie van de ALV aan het Bestuur van de Vereniging komt er in de ALV veel denk- en handelruimte vrij om zich te richten op het ontwikkelen van beleid en het mee daaraan uitvoering geven

Binnen de ALV zijn de leden enerzijds herkenbaar als korenbonden of andere organisaties met hun eigen leden of achterban, maar kunnen zich anderzijds organiseren naar een categorie voor koorzang of specifiek onderwerp. Hierdoor kan aandacht gegeven worden aan de inhoudelijkheid van de koorzang, bijvoorbeeld Shanty zang of mannenkoren. Deze tweede vorm van organiseren binnen de ALV, maakt dat er gezamenlijk gedragen beleid wordt gevormd voor de koorzang en voor noodzakelijke impulsen voor ontwikkelingen binnen de koorzang. Deze ontwikkelingen zijn onder andere de kwaliteit van koorzang, deskundigheidsbevordering, jeugdbeleid, ouderenbeleid, festivals en concoursen. Het op deze wijze geformuleerd beleid zal ter vaststelling worden voorgelegd door het Bestuur aan de gehele ALV.

Naast de toezichthoudende en beleidsvormende taakstelling voor koorzang, kent de ALV ook een uitvoerende taakstelling en wel de uitvoering van taken binnen een werkgroep. Noch aan het bestuur noch middels externe aanbesteding zal de uitvoering van werkzaamheden in haar volledigheid kunnen worden ondergebracht. Daar zijn, zeker in de ontwikkelfase van de DCA, onvoldoende duurzame financiële middelen beschikbaar. Voorstel is om zeker in de ontwikkelingsfase van de DCA de taken samen uit te voeren en de actieverantwoordelijkheid te delen. Het kan een hogere mate van betrokkenheid geven binnen de ALV. Een gelijkmatige verdeling van werkzaamheden in werkgroepen draagt hier aan bij. Het Bestuur blijft formeel verantwoordelijk voor de uitvoering van activiteiten maar wordt hierin ondersteund.

6 Financieel model en begroting

De beschreven ambities en activiteiten in hoofdstuk 3 geven handvatten voor een begroting van de DCA voor de komende jaren. Zoals gezegd is daar een meerjarenambitie beschreven. Om die te realiseren zullen (in de toekomst) grotere inkomsten nodig zijn, dan waar sprake van is in de huidige begroting van de VNK. Dit kan een groeimodel zijn, afhankelijk van ambities en mogelijkheden in de komende jaren. Het zoeken naar externe bronnen van financiering is daar onderdeel van. In 6.2 gaan we hier nader op in. We beginnen met een overzicht van de huidige VNK-begroting. De Buma premie is hierin niet opgenomen ('broekzak - vestzak')

6.1 Huidige situatie en begroting van de VNK

Overzicht korenorganisaties in 2015

a. aangesloten bij de VNK

korenorganisatie		aantallen		Contributie
		koren	koorleden	
		2015	2015	2015
Bond voor A capella en Lichte Koormuziek	BALK	399	10893	€ 2.117,57
Bond van Christelijke Gereformeerde Zangverenigingen in Nederland	BCGZN	68	2372	€ 651,24
Bond voor Smart & Levensliederen	BSL	191	7391	€ 1.196,13
Koninklijke Bond van Zang- en Oratoriumverenigingen in Nederland	KBZON	762	27144	€ 3.725,66
Koninklijke Christelijke ZangersBond	KCZB	1461	55143	€ 6.822,33
Koninklijk Nederlands Zangersverbond	KNZV	227	10208	€ 1.355,61
Landelijke Organisatie van Provinciale en Regionale Zangersbonden	LOPRZ	372	12415	€ 1.997,96
Landelijke Organisatie van Ouderen Koren	LOVOK	136	3985	€ 952,48
Nederlandse Sint-Gregorius Vereniging	NSGV	0	N.v.t.	€ 740,00
Shanty Nederland	SN	294	10217	€ 1.652,42
Vereniging Toonkunst Nederland	VTN	99	4720	€ 788,57
Totaal	Totaal	4009	144488	€ 21.999,97

b. niet aangesloten bij de VNK

Bond van Opera- en Operette Gezelschappen (voornemen fusie met BALK)	BOOG
Dutch Association of Barbershop Singers	DABS
Nederlandse Bond van Katholieke Zang- en Oratoriumverenigingen	NBKZO
Nederlandse Toonkunstenaarsbond	NTB
Nederlandse Vereniging voor Zangpedagogen	NVZ
Bond van Koren in de Provincie Groningen	BvKiG
VNK Limburg	VNK Limburg

Bijdragen van de lidorganisaties van de VNK in 2015

Een vaste bijdrage van € 350,- plus een variabele bijdrage van € 4,43 per koor.

(Variabele bijdrage = € 17.760,- / totaal aantal koren x aantal koren van de organisatie)

Begroting VNK 2016 en 2017

INKOMSTEN	2016	2017
Contributie korenorganisaties	€ 23.000,00	€ 24.000,00
Rente	€ 100,00	€ 100,00
Totaal	€ 23.100,00	€ 24.100,00
UITGAVEN		
	2016	2017
Bestuursondersteuning	€ 10.000,00	€ 11.000,00
KCZB administratie	€ 1.000,00	€ 1.000,00
KZCB advieskosten	€ 500,00	€ 500,00
Bestuurskosten	€ 2.500,00	€ 2.500,00
Website	€ 100,00	€ 100,00
Veranderingsproces	€ 3.400,00	€ 5.600,00
Bankkosten	€ 80,00	€ 80,00
Overige kosten	€ 800,00	€ 800,00
<i>Internationale contacten:</i>		
Lidmaatschap	€ 1.800,00	€ 1.800,00
reiskosten	€ 750,00	€ 750,00
Totaal	€ 20.930,00	€ 24.130,00
SALDO	€ 2.170,00	-€ 30,00

6.2 Contouren voor een begroting van de DCA

Wat is er financieel nodig om de vernieuwde organisatie te kunnen laten draaien?

- Een algemeen bestuur bestaande uit drie-zeven personen
- Een ALV bestaande uit één-drie vertegenwoordigers per lidorganisatie
- Eén of meerdere beleidsmedewerkers voor ondersteuning bestuursleden
- Ambassadeur Koorzang
- Werkgroep voor o.a. jeugdbeleid ontwikkelen
- Administratiekosten voor o.a. de boekhouding
- Huisvestingskosten voor personeel en vergaderingen
- Vergaderkosten algemeen
- Kantoorbenodigdheden
- Cursussen
- Opleidingen
- Promotie koorzang
- Lidmaatschap Europa Cantat
- Website en nieuwsbrieven

Een paar uitgangspunten:

- Het Shared Service Centre, verder te noemen SSC, is een zelfstandige rechtspersoon en hoeft daarom geen deel uit te maken van de begroting, tenzij de DCA bepaalde diensten afneemt van het SSC.
- De BUMA-gelden worden wel door DCA geïnd, maar ook weer betaald aan BUMA en hoeft daarom ook niet in de begroting opgenomen te worden om grote bedragen te vermijden.
- Het organiseren van festivals dient door subsidies en sponsoring gedekt te worden.
- Juridische dienstverlening en muziekbibliotheek zijn ook niet opgenomen, omdat de leden deze dienst af kunnen nemen bij het SCC.
- Het algemeen bestuur wordt gevormd door een Dagelijks Bestuur (voorzitter, secretaris en penningmeester) en vier overige bestuursleden. Bestuursleden worden niet bezoldigd maar zouden een beloning kunnen ontvangen volgens de regels van de belastingdienst, de vrijwilligersvergoeding. Momenteel is dat € 4,50 per uur tot maximaal € 500,- per maand tot maximaal € 1.500,- per jaar.
- De leden van de ALV werken op vrijwillige basis en kunnen alleen de noodzakelijk te maken onkosten declareren, zoals reis- en verblijfkosten.
- Beleidsmedewerkers kunnen bijvoorbeeld ingekocht worden bij het SSC. Voordeel hiervan is dat het DCA de beloning voor deze mensen niet hoeft te verlonen en dus in de rekening en verantwoording van het DCA geen rekening gehouden moet worden met de sociale lasten en loonheffingen.
- Om deze reden kan mogelijk ook de Ambassadeur Koorzang via het SSC verloond worden. Voor deze personen moet er nog wel een functiewaardering opgemaakt worden, waarbij een juiste inschaling voor de beloning dient plaats te vinden.

Met deze gegevens is een eerste schets van een begroting opgesteld voor 2017. Het geeft een indicatie van kosten, die door het ontbreken van nauwkeurige cijfers nog erg globaal is. Omdat de begroting erg afhankelijk is van welke taken aan het DCA worden toebedacht en van de gekozen fasering van de ambities is in overleg met de stuurgroep gekozen nog geen begroting op te nemen.

Naast de kernvragen wat de DCA gaat doen en wat de leden hiervoor beschikbaar willen stellen, zijn er nog een aantal andere onderwerpen die bekeken kunnen worden

a. Wat is de basis voor een verdeelsleutel?

In de VNK is er een vaste bijdrage van € 350,- plus een variabele bijdrage van € 4,43 per koor. De projectgroep stelt voor om het aantal aangesloten koorzangers leidend te laten zijn voor de hoogte van de bijdrage. Voor lidorganisaties in de toekomst die niet rechtstreeks koorzangers vertegenwoordigen, stelt de ALV de hoogte van de contributie vast, op voordracht van het bestuur. De LOVOK heeft al eens een voorstel gedaan om de vaste bijdrage in de contributie van € 350,- te laten vervallen. Zij vinden dit een te grote onrechtvaardigheid in de bijdragen van de korenorganisaties, omdat de kleine bonden dan veel meer per koor of koorlid bijdragen dan de grote bonden. Daarbij sluit aan dat de Nederlandse Sint-Gregoriusvereniging op dit moment een vast bedrag betaalt van € 740,00 als contributie bijdraagt. Zij hebben ook een eigen regeling met BUMA. Op basis van keuzes hierover door de ALV kan een begroting verder uitgewerkt worden. In rekenvoorbeelden zijn de effecten van de verschillende modellen zichtbaar te maken.

b. Aanspreken externe financieringsbronnen

Het is na te streven om externe financieringsbronnen aan te spreken via subsidies, sponsoring en samenwerkingsafspraken. Het is goed denkbaar dat een sterke DCA met vernieuwde ambities en inzet om die te realiseren, makkelijker nieuwe wegen kan vinden voor externe financiering van (deel)projecten dan de huidige VNK. Er zou bijvoorbeeld als eerste van de algemene bestuurders een bestuurslid Public Relations aangesteld kunnen worden door het verwerven van sponsoring en subsidies aanvullende middelen te realiseren voor de begroting. Op deze manier kan er voortgang gemaakt worden met de professionele ontwikkeling van de DCA. Tevens kan een steviger DCA met meer leden mogelijk een sterkere positie innemen in de onderhandeling met de BUMA.