



BELEIDSPLAN 2024

Inhoudsopgave

1. Inleiding

bijlage 1: Enquête onder FASO-leden dd. 2023

2. Maatschappelijke ontwikkelingen

2.1. Digitalisering

2.2. Individualisering

2.3. Communicatie

3. Missie en visie

4. Strategische doelstellingen

5. Praktische doelstellingen 2024

6. Communicatie

7. Organisatie

7.1. Vrijwilligers als basis

7.2. Borging website-beheer

7.3. Bijlage: organogram 2023

8. Financien en prijsstelling 2024

1. Minder uitlening bij in 2024 nog gelijk blijvende kosten

2. Borgen van het beheer van de website

3. Digitalisering van de collectie

4. Faciliteren van regionale bijeenkomsten

5. BTW betaling over contributies

6. Het lustrum (75 jaar FASO)

1) Inleiding

Ontwikkelingen in de samenleving voltrekken zich inmiddels zo snel, dat wij ons niet meer willen branden aan voorspellingen of plannen over vier jaar. We zijn al blij als we 2024 kunnen overzien. We nemen ons dan ook voor om jaarlijks het beleidsplan bij te stellen. Wat niet wegneemt dat we een lange termijnvisie nodig hebben. Dit beleidsplan voor 2024 beziet daarom ook wel lange termijnaspecten. Maar het lijkt ons goed om ons komend jaar met de leden te beraden over de (functies van) de FASO over 10 jaar.

In de zomer van 2023 heeft het bestuur een enquête onder de leden gehouden om meer informatie te verkrijgen over de werkwijze bij die orkesten en over de (mogelijke) rol van de FASO daarbij. Meer informatie over die enquête (de enquête zelf en de respons) staat in bijlage 1 van dit beleidsplan.

Uit de respons op de enquête blijkt op hoofdlijnen dat twee functies van de FASO voor de leden vooral belangrijk zijn:

1. De gezamenlijke bibliotheek, waar de leden eenvoudig, en tegen relatief lage kosten, gebruik van kunnen maken
2. De vertegenwoordigende functie richting overheden cq. subsidiënten.

2) Maatschappelijke ontwikkelingen

De maatschappij verandert steeds sneller op allerlei vlak. De voor de FASO meest relevante ontwikkelingen betreffen:

- (a) Digitalisering
- (b) Individualisering
- (c) Informatie vs. Communicatie

Digitalisering

De meeste orkesten spelen nu nog van papieren bladmuziek die veelal nog wordt gehuurd bij de FASO. Maar in toenemende mate wordt muziek gedownload van internet. De kosten zijn lager. De kwaliteit ook, maar dat neemt men dan op de koop toe...

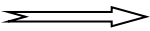
Vooralsnog is de praktijk bij orkesten nog vaak dat de muziek analoog bij de bibliothecaris terecht komt die vervolgens de partijen digitaliseert en digitaal verspreidt onder de leden voor eenmalig gebruik. Dat scheelt ook gedoe met het geschoond inleveren.....(NB. het is soms wel FEMU-plichtig...!)

De vervanging van de papieren partijen door een tablet komt schoorvoetend op gang. In de professionele muzikscene is het hier en daar al gemeengoed. Bij de amateurorkesten nog niet, maar dat gaat veranderen. Er zijn al programma's waar de dirigent op zijn tablet wijzigingen of nuances aangeeft, die dan direct zichtbaar zijn op de tablets van de orkestleden.

Kortom, de wijze van muziek lezen verandert en de FASO moet mee veranderen.

Individualisering

Van Ferenc van Damme leerden we tijdens het FASO-symposium in februari 2023 dat de samenleving sterk verandert onder meer in de volgende opzichten:

<i>'Oude' samenleving:</i>		<i>nieuwe samenleving:</i>
<i>Zuilen en sociale klassen</i>		<i>netwerken en individuen</i>
<i>Hiërarchisch</i>		<i>heterarchisch en egalitair</i>
<i>Statisch en voorspelbaar</i>		<i>dynamisch en onvoorspelbaar</i>
<i>Materieel</i>		<i>immaterieel</i>

De bestuurbare samenleving verandert in een verzameling netwerken.

Zie ook Ferenc van Damme tijdens het Kennisfestival in Deventer:

<https://www.youtube.com/watch?v=UciErX8UNb8>

Of zijn boekje: "Hoe dan?" (<https://www.hoedan.site/shop>)

Consequenties voor onze orkesten uiten zich onder meer in:

- Minder aanwas van nieuwe leden
(mensen wensen zich niet meer voor lange tijd in de agenda vast te leggen)
- Opkomst van projectorkesten
(korte termijn, één project, beperkt aantal repetities)
- Probleem om nieuwe bestuurders te vinden
(minder mensen zijn bereid om verantwoordelijkheid te nemen)
- Verslechtering financiële zekerheid van professionals,
(die wij als orkesten toch zo nodig hebben!)

Kortom, de overzichtelijke, bestuurbare samenleving van voorheen verandert in een complexe, snellere samenleving waarin netwerken belangrijker worden, belangrijker dan formele instituties en organisaties.

Communicatie

Genoemde veranderingen in de samenleving leiden onder meer tot een stortvloed aan informatie. Wij krijgen dagelijks meer informatie te verwerken dan wat mensen vroeger in één jaar ontvingen. De FASO informeert haar leden door middel van een regelmatig verschijnende Nieuwsbrief en op de website. Maar dit betreft eenrichtingsverkeer. Wanneer de FASO haar leden goed wil vertegenwoordigen, is tweerichtingsverkeer wenselijk. Dat betekent communicatie.

Communicatie is meer dan het delen van informatie en het doorgaans eenmaal per jaar houden van een algemene Leden vergadering. Goede communicatie is interactief en dynamisch. Actieve communicatie met de leden is noodzakelijk om de vertegenwoordigende functie van de FASO voor haar leden te waarborgen. Maar de FASO is een federatie, een vereniging van verenigingen. En een vereniging sec communiceert niet. Het zijn de leden van die verenigingen die de vereniging maken.

Kortom, de FASO moet communiceren met de leden van haar leden. Dat gaat voorbij aan de formele verenigingsstructuur. Daarom moet de FASO meer als een netwerkorganisatie functioneren; zorgen dat leden elkaar kennen, dat ze elkaar waar nodig helpen en aanvullen

3) Missie en Visie

De missie van de FASO staat omschreven in de statuten van de federatie:

FASO is een vereniging van rechtspersonen die orkesten vertegenwoordigen. Het doel van FASO is om te bevorderen dat amateurmusici in orkestverband kunnen samenspelen en dat amateurorkesten zo veel mogelijk samenwerken, waardoor zij optimaal gebruik maken van elkaars kennis en kunde, alsmede het (doen) beheren van een gezamenlijke muziekbibliotheek, waarvan de leden gebruik kunnen maken.

Om te bevorderen dat amateurmusici in orkestverband kunnen samenspelen is belangenbehartiging richting overheden een belangrijke functie van de FASO. De FASO vertegenwoordigt de ledenorkesten in de KNMO, de landelijke koepel van amateurmuziekorganisaties. De FASO functioneert daar als categorale (landelijke) bond én als doelgroep symfonie- en strijkorkesten.

Deze missie is, gezien de uitkomsten van de enquête onder leden (bibliotheek en vertegenwoordiging als belangrijkste functies), nog steeds actueel.

Visie

De FASO probeert haar missie te realiseren door

1. het voor symfonie-, strijk- en soortgelijke orkesten mogelijk te maken om samen muziek te maken door
 - a. het ter beschikking te (laten) stellen van bladmuziek (digitaal en analoog) op een haalbare en betaalbare wijze (*bibliotheek*)
 - b. het beheren en faciliteren van een netwerk, waarin orkesten elkaar kunnen ontmoeten en zo nodig elkaar ondersteunen. (*netwerk*)
 - c. het ondersteunen van initiatieven en activiteiten die onze jeugd stimuleren om klassieke muziek te spelen. (*jeugdbeleid*)
 - d. het overigens behartigen van de belangen van de orkesten waar dat nodig en mogelijk is. (*belangenbehartiging*)

4) Strategische doelstellingen

- a. *bibliotheek*
Mogelijk in 2025, maar uiterlijk in 2027 is het meest gespeelde rechten vrije gedeelte van de bibliotheek digitaal beschikbaar.
- b. *netwerk*
-De website van de FASO wordt door alle orkesten regelmatig gebruikt om musici met specifieke instrumenten te werven, om concerten te publiceren en om elkaar te helpen waar nodig en mogelijk (vraag & aanbod/antwoord, chatfunctie)

-in regionale bijeenkomsten komen orkesten met elkaar in contact om problemen waar ze allemaal mee geconfronteerd worden te bespreken en elkaar te helpen

c. *jeugdbeleid*

De instroom in de orkesten van jonge nieuwe leden is in 2027 hoger dan in 2023.

d. *belangenbehartiging*

De FASO is de erkende doelgroep-organisatie voor vrijwel alle amateur symfonie- en strijkorkesten in Nederland, die als categorale bond functioneert binnen de KNMO en daarmee participeert in landelijke overlegstructuren. Voorwaarde is dan wel dat de KNMO alle amateurmuziek(-organisaties) in Nederland in zich verenigt.

5) Praktische doelstellingen voor 2024

a. *bibliotheek*

De verspreiding van bladmuziek geschiedt steeds meer digitaal. De overgang naar online beschikbaarheid van bladmuziek resulteert op relatief korte termijn, zoals ook blijkt uit de enquête, in een hybride situatie waarin beide vormen (analoog en digitaal) worden gebruikt. Hoelang die hybride situatie gaat duren is nu niet te overzien. Het blijft een kwestie van 'vinger aan de pols' hoe lang het fysiek uitlenen van bladmuziek financieel nog verantwoord is.

Rechtenvrije muziekgaven willen we digitaal beschikbaar stellen voor alle orkesten, leden en niet leden. Leden worden herkend en kunnen er direct, zonder moeite bij; niet-leden zullen zich eerst bekend moeten maken en een paar vragen moeten beantwoorden. Vragen waardoor hun identiteit duidelijk wordt en waardoor ze voor de FASO benaderbaar worden. Zij krijgen vervolgens op het door hen aangegeven emailadres een link waardoor ze eenmalig bij de digitale catalogus kunnen

Rechtenvrije werken in de collectie gaan we dus digitaliseren. Leden kunnen hieraan meewerken door, wanneer zij geleende rechtenvrije werken zelf digitaliseren, een kopie daarvan via de FASO-bibliotheek ter beschikking te stellen aan andere leden. Daar zal vanuit de FASO ook iets tegenover staan in de vorm van honorering of compensatie. De FASO-bibliothecaris bewaakt de kwaliteit van het digitale aanbod.

We kunnen ook zelf rechtenvrije werken digitaliseren. We kunnen daarvoor (een deel van) de opgebouwde reserve aanwenden maar waar nodig en mogelijk zullen wij daar subsidie voor vragen.

Voor werken waar nog rechten op rusten (componist nog geen 70 geleden overleden, of de muziekgave is nog geen 70 jaar oud), gelden beperkingen op grond van de Auteurswet en Europese regelgeving. Onlangs is dat in de EU nog eens aangescherpt door te bepalen dat wanneer een uitgave niet meer vrij verkrijgbaar is in de handel, die uitgave gekopieerd en digitaal verspreid mag worden.

Met Musidesk vindt overleg plaats over nadere samenwerking mbt de FASO-bibliotheek en het digitaal beschikbaar stellen van de bladmuziek. De werkwijze van Musidesk (nu alleen nog voor blaasmuziek) maakt het werk van de orkestbibliothecarissen een stuk makkelijker, zonder inbreuk te maken op de rechten van de rechthebbenden.

In 2024 zal het bestaande contract met Musidesk voor de volgende jaren moeten worden herzien. Dat biedt een kans om de kosten aan te passen aan de dan waarschijnlijk mindere personele inzet.

Met de rechthebbenden-vertegenwoordigers worden zo mogelijk afspraken gemaakt over het digitaal uitlenen van muziek waar nog rechten op rusten.

b. *netwerk*

Het aantal unieke bezoekers per maand op de FASO-website was in 2022: 1.400 die gemiddeld 12 pagina's bekeken. Dat lijkt best veel, maar dit betekent nog geen interactie. Voor interactie zijn de social media geschikter. Daar zullen we meer gebruik van maken. Uiteindelijk kan dat ook leiden tot intensiever gebruik van de website.

Uit de enquête blijkt minder behoefte bij de leden aan landelijke bijeenkomsten, maar tegelijk bestaat er, zo blijkt ook uit de enquête, wel behoefte om met elkaar te sparren over problemen waar meerdere orkesten tegenaan lopen (ledenwerving, verjonging, financiën, jeugdbeleid, organisatie(-structuur)).

We willen proberen om, met behulp van lokale orkesten, regionale, kleinschalige bijeenkomsten te organiseren, waarin orkesten elkaar ontmoeten en van gedachten kunnen wisselen.

c. *jeugdbeleid*

De FASO kende tot voor kort een actief jeugdbeleid: jongeren stimuleren om in orkestverband samen muziek te maken. Ook de KNMO kent een commissie jeugdbeleid; de FASO speelt daarin een actieve rol. De meeste studentenorkesten en jeugdorkesten zijn lid van de FASO. Maar de doorstroming naar de lokale en regionale klassieke orkesten stukt nogal eens door diverse oorzaken (ander ritme, lange termijn, conformistisch, traditioneel). Daar ligt een kans voor de FASO om die doorstroming te faciliteren.

d. *belangenbehartiging*

De KNMO moet zich ontwikkelen als dé koepelorganisatie voor amateurmuziek. De FASO is, als een soort categorale bond, lid van de KNMO, maar is daar tot nu toe niet erg actief in. De KNMO heeft, mede door onderlinge twisten, ook nog niet die positie in de culturele infrastructuur verworven, dat de organisatie alom erkend wordt als dé muziekkoepeel. Binnen de muzikale infrastructuur is vooral de positie als "doelgroep" (van beleid) interessant. De FASO verenigt de doelgroep symfonie- en strijkorkesten. De FASO zal waar mogelijk bijdragen aan het sterk maken van de KNMO, ten einde haar positie als doelgroep te profileren.

e. De FASO bestaat in 2024 75 jaar en dat gaan we vieren in het najaar van 2024.

6) Communicatie

Het bestuur van de FASO hecht er aan de communicatie met de leden, en specifieker: met de leden van de leden, te intensiveren. Het symposium in februari 2023 en de in juli 2023 gehouden enquête vormen daar een eerste stap in. Een intensivering van de

functie van de FASO-website in goed overleg met de webmanager draagt daar zeker ook toe bij. Maar ook het gebruik van social media kan bijdragen aan een hechtere relatie met de orkestleden. De nieuwe secretaris krijgt zo een leuke spin-in-het-web-functie te midden van vele amateurmusici. Doel is de FASO meer 'van' dan 'voor' de orkesten te laten zijn. Dan kan die FASO ook beter namens die orkesten spreken en zo nodig ageren.

7) Organisatie

De FASO is een vrijwilligersorganisatie. De FASO heeft geen mensen in (loon-)dienst noch anderszins op de payroll staan. Een vrijwilligersvergoeding behoort tot de mogelijkheden. Zo krijgt de webmaster een vrijwilligersvergoeding . In de bijlage is de huidige organisatiestructuur opgenomen.

Het vrijwilligerskarakter van de organisatie is mogelijk, omdat de FASO meer 'van' de leden wil zijn, dan 'voor' de leden. Het zijn de leden zelf die binnen de netwerkorganisatie actief zijn om projecten te organiseren.

Een ander probleem is het beheer en de verdere ontwikkeling van de website. De huidige webmanager is zeer wel op deze taken berekend; hij heeft de website ontwikkeld en ingericht. Daarbij heeft hij veel en uitstekend werk verricht. Maar hij is alleen en heeft geen opvolger. Het beheer is dus niet structureel geborgd. Samen met de hem zullen we in 2024 op zoek gaan naar een professionele achterwacht en indien nodig vervanger. Ook daar zullen we in de begroting 2024 rekening mee moeten houden.

In de bijlage is een overzicht opgenomen van de organisatie van de FASO

8) Financiën en prijsstellingen 2024

De hierboven aangegeven plannen en intenties hebben -uiteraard- effect op de financiën van de FASO.

De digitalisering van de bibliotheek heeft op de langere termijn de grootste impact. Alleen kunnen we de snelheid van die verandering nu niet goed inschatten. Het contract met Musidesk zal veranderen (de huidige overeenkomst loopt in 2024 af). De leenlasten van de orkesten zullen dalen, de contributies zullen stijgen. Al met al is de inschatting dat orkesten er op termijn financieel baat bij zullen hebben.

In de begroting 2024 moeten we rekening houden met de volgende bijzonderheden:

1. Minder uitlening bij in 2024 nog gelijk blijvende kosten
2. Borgen van het beheer van de website
3. Digitalisering van de collectie
4. Faciliteren van regionale bijeenkomsten
5. BTW betaling over contributies
6. Het lustrum (75 jaar FASO)

1. *Uitlening*

Omdat de directe kosten van het lenen, gegeven de t/m 2024 lopende overeenkomst met de Rijnbrinkgroep, niet zullen stijgen, stellen wij voor om de leenbedragen voor 2024 niet te verhogen. De verzendkosten zijn in 2023 aangepast. Mochten die in 2024 weer sterk stijgen, dan zullen we die meerkosten doorberekenen.

De inkomsten van de bibliotheek worden nu jaarlijks minder. We stellen voor de verliezen op deze post uit de algemene middelen te dragen in afwachting van de veranderingen die de digitalisering van de bibliotheek met zich mee zal brengen (frictiekosten). Het gaat hier wel om een bedrag € 5.000 minder dan waar in de begroting van 2023 nog rekening was gehouden.

Reden om bij de Rijnbrinkgroep aan te kloppen om te bezien of we het bestaande contract eerder kunnen vervangen.

2. *Webmaster*

Onze Webmaster verricht zo nu en dan ware wonderen in en rond onze website. Regulier is hij daar een halve dag in de week mee bezig. Grote veranderingen niet meegerekend. Om de kwaliteit te waarborgen is een professionele achterwacht noodzakelijk. Daar gaan we als gezegd naar zoeken, maar of dat in 2024 al gerealiseerd wordt is niet zeker. En als we iemand of een bureau vinden, dan is het nog maar de vraag of het werk dit jaar al overgedragen moet worden. Dat is de reden dat we voorstellen om deze post pro memorie op te nemen. De financiële buffer van de FASO is voldoende om incidenten op dit gebied als het moet op te vangen.

3. *Digitalisering van de bibliotheek*

Om het uploaden van muziek naar de FASO bibliotheek te stimuleren is een prikkel nodig. Over het hoe willen we nog graag met leden van gedachten wisselen, maar het zal hoe dan ook een financiële component bevatten. Daar maken we vooralsnog € 1.000 voor vrij

4. *Netwerken*

Wij zullen regionale bijeenkomsten faciliteren door bijvoorbeeld zaalhuur en koffie/thee voor rekening van de FASO te nemen. Uitgaande van 6 bijeenkomsten reserveren we daar € 1000 voor

5. *BTW*

De belastingdienst wenst ook BTW te innen over onze contributies. De FASO bestrijdt die vordering omdat er tussen de contributie en de activiteiten van de FASO tezamen of tussen een deel van de contributie en een deel van de activiteiten geen rechtstreeks verband bestaat. Dat betekent dat FASO in onze ogen, uitgezonderd onze bibliotheekactiviteiten, geen economische activiteit verricht en niet in de hoedanigheid van ondernemer handelt. Desalniettemin

zullen we een bedrag (€ 3.000) hiervoor moeten reserveren, stel dat de rechter daar anders over oordeelt.

6. *Lustrum*

Afgelopen jaren is er een financiële reserve opgebouwd waar we nu uit kunnen putten om een feestelijke bijeenkomst te organiseren. We stellen voor om de kosten van een lustrumbijeenkomst ten laste te laten komen van de algemene reserve. Vooralsnog gaan we uit van een bedrag van max € 5.000.

Een groot deel van deze extra bedragen cq. lagere opbrengsten kunnen we betalen uit de opgebouwde reserves. Maar we vinden het ook redelijk wanneer de FASO de algemene kostenstijging van de afgelopen jaar van ruim 10% doorberekent aan de leden. Daarom stelt het bestuur voor om de contributies voor 2024 met ongeveer 10% te verhogen als volgt:

A. Volledig lidmaatschap

Kosten per jaar € 45 plus € 3.50 voor elk lid boven de 12 spelers.

Daarbij blijft deze contributie overigens ver onder de bedragen die koren en harmonieorkesten aan hun federaties betalen.

B. Projectlidmaatschap

Kosten per project € 83 (ongeacht het aantal deelnemers aan het project)

C. Basislidmaatschap

Kosten per jaar € 45

De begroting sluit uiteindelijk met een negatief saldo van € 10.000. Dat negatieve saldo is te wijten aan de volgende posten:

bibliotheek - € 5.000
lustrum - € 5.000
digitalisering - € 1.000

Voor een deel dus frictiekosten in de ontwikkeling richting digitale bibliotheek en voor een deel eenmalige kosten voor het lustrum.

Op de lange termijn is een zo omvangrijk tekort, dat ,als we nu niet zouden ingrijpen, althans voor een deel (uitlening) structureel zou zijn, niet verantwoord.

Zoals hierboven beschreven wil het bestuur dit tij als volgt keren.

- Er wordt vol ingezet op het overgaan van fysiek naar digitaal uitlenen.
- Voor de periode van uitfasering van het fysiek uitlenen, moeten de voor de (afnemende) uitlening gemaakte kosten zoveel mogelijk in lijn worden gebracht met de afname van het hiervoor benodigde werk.

- De digitale bibliotheek wordt zoveel mogelijk gevuld door de leden-orkesten met de door hen reeds gedigitaliseerde (FASO of andere) bladmuziek, net zoals dat vroeger met de fysieke bladmuziek is gebeurd.
- Nog niet gedigitaliseerde bladmuziek, zal de FASO waar nodig en wenselijk laten digitaliseren. De financiering daarvan zal plaatsvinden uit de algemene reserve en zo mogelijk subsidies.

./ bijlage: organogram FASO

Organogram FASO 2023

