

het | ballet  
| orkest



jaarverslag  
2018

# het ballet orkest

## jaarverslag 2018

---

### **Inleiding**

<b>Bestuursverslag</b>	<b>7</b>
Activiteiten en publiek	7
Het Balletorkest en partners	11
Ondernemerschap	12
Investeren in kwaliteit	13
Risicobeheersing	15
Samen sterk: geloof in een sterke orkestensector	15
Bestuur en toezicht	16
<b>Verslag van de Raad van toezicht</b>	<b>22</b>
<b>Prestaties</b>	<b>24</b>
<b>Financiële cijfers</b>	<b>28</b>

# inleiding

---



Piet van Gennip, directeur Het Balletorkest.

Foto: Pim van der Zwaan.

Geachte lezer,

We kijken met tevredenheid terug op het jaar 2018, het tweede jaar van de lopende kunstenplanperiode. De bezuinigingen die in 2013 effectief werden liggen alweer zes jaar achter ons. Ons antwoord daarop in 2013 en 2014 was een scherpe positionering en definiëring van missie – visie – strategie. Na vier jaar constateren we dat dit ons een hernieuwd zelfbewustzijn heeft gebracht, we staan er beduidend beter voor, het orkest speelt op hoog niveau, we zijn het orkest van de dans in Nederland. Een nieuwe tijd vraagt om een herijking van missie – visie – strategie. In 2017 zijn we daarom gestart met (opnieuw) onderzoeken van deze wezensvragen, de antwoorden hebben we in 2018 geformuleerd. Daarmee hebben we weer een nieuwe stap gezet in de ontwikkeling van Het Balletorkest als organisatie.

We hebben met gevarieerde activiteiten in 2018 zeer veel publiek kunnen bereiken, en het grote aantal prestaties van 2017 kunnen vasthouden. Op hoofdlijnen:

- Circa 141.000 bezoekers aan 123 balletvoorstellingen
- Circa 6.000 kinderen en volwassenen bezochten onze educatieve en participatie activiteiten
- Circa 1.000 mensen bezochten onze overige activiteiten, waaronder concerten, workshops, inleidingen en commerciële activiteiten.

We opereren in een duidelijke niche: muziek voor de dans. Dat doen we op een uitstekend niveau met uitstekende musici en stafleden. Daar hoort een fatsoenlijke beloning bij. Helaas is daar geen sprake van. De salarissen van de vaste musici liggen 10% onder het niveau van de overige symfonie orkesten in de randstad en groeiden de laatste 10 jaar nauwelijks. Daarnaast betalen we – hoewel volgens de cao – lage tarieven aan de gastmusici. Tel daarbij op de deeltijd aanstellingen van onze vaste musici (70% voor de tutti-musici), dan is maar een conclusie mogelijk: de arbeidsvoorwaarden van onze musici zijn volstrekt onvoldoende. Meer middelen zijn nodig. Musici en staf verdienen beter. Dit zal in 2019 nadrukkelijker de inzet worden van Het Balletorkest.

Ik dank u zeer voor uw interesse in onze organisatie, en wens u veel plezier bij het lezen van dit jaarverslag 2018. Ik kijk er naar uit u weer te ontmoeten in 2019!

Piet van Gennip – directeur bestuurder Het Balletorkest





# bestuursverslag

---

## Activiteiten en publiek

In 2018 heeft het orkest wederom een groot en divers aantal activiteiten gerealiseerd en een omvangrijk publiek bereikt. Het orkest realiseerde 23 producties met in totaal 169 voorstellingen en concerten andere activiteiten die 148.000 keer zijn bezocht.

Enkele hoogtepunten uit 2018  
(voor de volledige programmering,  
zie [www.hetballetorkest.nl](http://www.hetballetorkest.nl)):

### - **Cinderella** december 2018

Prokofiev schreef over Cinderella: 'Ik wilde vooral de liefde tussen Assepoester en de Prins beschrijven, het ontstaan en de ontwikkeling van de gevoelens, alle tegenslagen en uiteindelijk de droom die realiteit wordt. Het was van groot belang voor mij dat de muziek de magie van het sprookje verbeeldt.'

Zo ontstond de muziek van het beroemde sprookje Assepoester, dat door choreograaf Christopher Wheeldon opnieuw tot leven is gebracht voor een nieuwe generatie. Deze familievoorstelling is een betoverend eigentijds balletspektakel vol humor, virtuoze dans, een flinke dosis magie en adembemende muziek. Wheeldon liet zich inspireren door het verhaal van de gebroeders Grimm, maar vooral ook door de rijkdom en gelaagtheid van de balletmuziek van Sergej Prokofiev uit 1945.

De voorstelling – die onder afwisselende leiding stond van de dirigenten Martin West en Matthew Rowe – werd zeer positief ontvangen door de pers. Het Noordhollands Dagblad prijst het 'dynamisch spelende Balletorkest'.

### - **NDT Saisonier** September, November en December 2018.

Het Nederlands Dans Theater opende het seizoen met een passende titel. Saisonier is een triple bill met werken van vier vooraanstaande choreografen, voor wie de juiste muziekkeuze net zo belangrijk is als het verhaal dat ze met hun dans vertellen. Balletten die de symbiose tussen muziek en beweging vergroten, we zouden het 'huwelijken van beweging en geluid' kunnen noemen. Balletten op onder meer Max Richter's Exiles, de componist Pavel Haas en een door choreograaf Hofesh Shechter zelf geschreven compositie. Bij dit laatste werk werd samengewerkt met Slagwerkgroep Den Haag. Het programma – onder leiding van Matthew Rowe – werd uitgevoerd in Den Haag, Rotterdam en Amsterdam. De Volkskrant schreef een zeer positieve recensie, en schrijft over het werk van Schechter: "... Het Balletorkest trekt daarin fraai op met Slagwerkgroep Den Haag."

### - **Tristan + Isolde** juni 2018

De legende van 'Tristan en Isolde' is een van de meest invloedrijke middeleeuwse romances die het verhaal van de liefdesdriehoek tussen koning Markus, Isolde en Tristan vertelt. Een verhaal van liefde, heilig maar verboden, genezend maar destructief, vervullend maar frustrerend, tiranniek maar wel goedgunstig, een liefde die nooit zou sterven.

Choreograaf David Dawson blaast met zijn abstracte vertelling en elegante dansstijl het tijdloze liefdesverhaal van Tristan en Isolde nieuw leven in. Szymon Brzóska componeerde de muziek, die daarmee eveneens haar Nederlandse première beleefde. De afgelopen jaren heeft zijn carrière als com-



ponist een hoge vlucht genomen, niet in de laatste plaats door zijn succesvolle samenwerking met bekende choreografen, zoals Sidi Larbi Cherkaoui en David Dawson.

- **Dutch Doubles** maart & april 2018

Na het succes in 2014 van Dutch Doubles brachten Het Nationale Ballet en Het Balletorkest nu een tweede editie uit. Opnieuw met enkel wereldpremières! Dit keer gingen in Nederland gevestigde choreografen de dialoog aan met vier beroemde musici. Niet alleen bijzondere dialogen voor de dansers, Dutch Doubles bracht ook voor Het Balletorkest bijzondere samenwerkingen.

Zo schreef harpist Remy van Kesteren speciaal voor dit programma een nieuw stuk voor de choreografie van Ernst Meisner, en arrangeerde Wende Sneijders samen met Marijn van Prooijen verschillende van haar nummers om deze samen met het orkest (onder leiding van Matthew Rowe) uit te voeren.

Trouw schreef zeer positief over deze voorstelling: "Fantastisch is Het Balletorkest onder leiding van Matthew Rowe. Wendes indieband, live op toneel, wordt tot symfonische proporties gestuwd met een kirrend plezier van het onverwachte." – Trouw, Aleksander Hiskemuller

- **Educatief project Concert voor Draaitafels** april 2018

Een project ontwikkeld op de muziek van Gabriel Prokofiev (inderdaad, de kleinzoon van...) voor en met scholieren uit het primair onderwijs. Onderdeel van de voorstelling was de uitvoering van een eigen muziekstuk dat zesenvijftig schoolkinderen, samen met orkestmusici, zelf gecreëerd hebben. De kinderen maakten in de voorstelling kennis met symfonische muziek en beleefden het orkest van dichtbij.

Het muziekstuk wordt in de voorstelling als het ware 'uitgepakt' en toegelicht door presentator Eric Robillard. Een belangrijk aanvullend onderdeel in de voorstelling was ook de participatie van de kinderen in de zaal (voorbereid in de klas met behulp van de les-website), zodat zij zich actief met de muziek konden verbinden. Aan deze productie werkte ook een danseres van danscollectief ISH mee.

- **Improvisatie** april 2018

Onder leiding van Martin Fondse hebben circa 12 van onze musici een drietal improvisatiewerkshops gevolgd. Zij maakten zich verschillende vormen van improvisatie eigen, waarbij ze verschillende rollen aannamen. Van componist, tot 'bandleider' tot uitvoerder. De afsluiting van dit project was een presentatie voor een aantal choreografen, met als doel hen te laten kennismaken met de mogelijkheden die improvisatie door orkestmusici kan bieden. Zij waren zeer enthousiast. Dit project krijgt een vervolg in 2019.

- **Ode aan de Meester** mei 2018

Geen choreograaf heeft zo'n groot stempel op de dans in Nederland gedrukt als Hans van Manen. Ter gelegenheid van zijn vijfentachtigste verjaardag een hommage-programma, Ode aan de meester. Met o.a. Prokofjev's Concert voor viool en orkest in D, opus 19 ging het orkest met de dansers en violiste Liza Ferschtman 'On the Move'. Voor een aantal van de voorstellingen werd Liza vervangen door onze eigen concertmeester Hebe Mensinga. Beide solisten speelden de sterren van de hemel. Tot slot in dit programma het stuk Symphonieën der Nederlanden van Louis Andriessen, een zeer dynamisch werk voor bijzondere blazersbezetting plus 1 contrabas.

- **Moscow Classical Ballet** maart 2018

Het Moscow Classical Ballet danste in maart de geliefde romantische balletklassiekers Giselle en Coppelia. Het Balletorkest, als hét orkest van de dans in Nederland, ging hiermee de internationale samenwerking aan en spreidde onder leiding van dirigent Sergey Kondrashev het bed voor de Russische dansers in Carré. Deze productie werd door Elsevier uitgelicht in een rapportage over internationale culturele samenwerking.







## Het Balletorkest en zijn partners

### Het Balletorkest

Optimale synthese tussen dans en muziek, dat is de missie van Het Balletorkest<sup>1</sup>. In een wereld die steeds visueler wordt, waarin mensen verschillende zintuiglijke prikkels tegelijkertijd willen ervaren en waarin de echte levende ervaring steeds meer waarde krijgt, positioneert Het Balletorkest zich als hét orkest van de dans in Nederland. Het Balletorkest verbindt dans en muziek tot een unieke ervaring, een versmelting van zintuiglijke prikkels. Wij brengen dans tot leven. Het is onze ambitie om het beste balletorkest ter wereld te zijn.

### Flexibele, slagvaardige orkestorganisatie

Het Balletorkest, met chef-dirigent Matthew Rowe, werkt met een voor Nederland uniek model. Het orkest heeft een formatie van 45 musici in vaste dienst, met aanstellingen van 70% (85% voor de aanvoerders). In totaal gaat het in 2018 om 31,06 fte aan formatie musici (excl. vacatures). In 2018 hebben zich drie wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van het orkest: de tweede hoboïst is met pensioen gegaan. Na een succesvolle auditie hebben twee hoboïsten een tijdelijk contract aangeboden gekregen. Voorts heeft de tweede trombonist ontslag genomen om zich meer op zijn succesvolle ensemblepraktijk te kunnen richten. Tot slot heeft de bastrombonist een baan bij het Nederlands Philharmonisch Orkest aanvaard. Dit leidde tot een vacatureruimte van 2,1 fte ad ultimo 2018.

De vaste kern van musici wordt waar nodig aangevuld met gastspelers. Zoals in 2018 wederom is gebleken, is de reputatie van Het Balletorkest sterk. We worden (h)erkend op ons heldere profiel waarbinnen we excelleren. Mede daardoor kunnen we de beste musici aantrekken die tevens passen bij ons profiel van balletbegeleiding. Naast hoge kwaliteit is hiermee ook een grote mate van efficiëntie en flexibiliteit gewaarborgd.

Daarnaast hebben we een kleine en slagvaardige staf van 7 medewerkers (incl. directeur) in vaste dienst, wat neerkomt op 6 fte in totaal. De artistieke leiding (in de

<sup>1</sup> De Stichting Het Balletorkest is gevestigd in Amsterdam. De stichting heeft ten doel het in stand houden en beheren van het Balletorkest, met al hetgeen daartoe behoort of daaraan bevorderlijk kan zijn één en ander in de ruimste zin des woords. De stichting dient voorts een belangrijke bijdrage te leveren aan de bevordering van de muziekcultuur.

persoon van Matthew Rowe, tevens chef-dirigent en music director van Het Nationale Ballet) heeft een contract voor bepaalde tijd van omgerekend 0,4 fte (niet inbegrepen in bovenstaande formatie van 6 fte).

In 2018 hebben zich in de stafformatie enkele wijzigingen voorgedaan. De office manager heeft ontslag genomen om haar Masterstudie op te pakken. De zo ontstane vacature is ingevuld door een eerste violiste uit het orkest die geruime tijd kampte met blessures, en die tevens ruime ervaring heeft met zakelijke (neven)activiteiten. Van de assistent office manager is het contract niet verlengd.

### Partners

Het Balletorkest werkt vrijwel uitsluitend met artistiek hoogwaardige partners. De belangrijkste partners zijn uiteraard Het Nationale Ballet (HNB) en het Nederlands Dans Theater (NDT). De samenwerking met HNB - en in het verlengde daarvan Nationale Opera & Ballet (NO&B) - is breed en diep, en omspande in 2018 onder meer de volgende type activiteiten:

- Dansproducties met levende muziek
- Educatieve voorstellingen primair onderwijs
- Bezoek van het orkest aan de studiorepetities van Het Nationale Ballet
- Samenwerking bij commerciële activiteiten, waarbij het orkest het inhoudelijke programma verzorgt en NO&B de faciliteiten daarvoor biedt.

De afstemming van de planning tussen het orkest en beide dansgezelschappen is in 2018 goed verlopen. Het orkest heeft daarin een coördinerende rol. Waar conflicten in de planning zich voordeden zijn we in gezamenlijk overleg er steeds in geslaagd om deze op te lossen. Wel constateren we een groeiende behoefte aan meer vrijheid en flexibiliteit in de planning aan de kant van NDT. We constateren dat dit leidt tot een groeiende spanning die om een oplossing vraagt.

De scholen waren ook in 2018 weer een belangrijke partner van Het Balletorkest. Zesenvijftig scholieren van twee scholen volgden het intensieve educatietraject. Met hen maakten we een muziekstuk dat we integreerden in de educatieve voorstellingen van de productie Concert voor Draaitafels en Orkest, een stuk gecomponeerd door Gabriel Prokofiev, de kleinzoon van de bekende componist die veel

hoogstaande balletcomposities op zijn naam heeft staan. Daarnaast bezochten circa 600 scholieren van vier verschillende scholen de voorstelling. In deze voorstelling trad tevens een danseres op van dansers collectief ISH. We bouwen hiermee (zij het in een beperkte mate) voort op de eerdere samenwerking die we met ISH aangingen in 2016.

Andere belangrijke partners zijn ook dit jaar weer het Conservatorium van Amsterdam en het Koninklijk Conservatorium, waarmee is samengewerkt in de Nationale Master Orkest-directie.

Voorts was het partnerschap met consultant & samhoud ook in 2018 belangrijk voor het orkest. Met hen hebben we verschillende inspiratie- leiderschap- en samenwerkingssessies gegeven voor ProRail, Heineken en enkele andere klanten. Ook heeft Het Balletorkest deelgenomen aan een creatieve coalitie onder leiding van & samhoud – met daarin onder meer een reclamebureau, een game-ontwikkelaar en mediabedrijf RTL – die heeft meegedaan in een competitie om de nieuwe strategische marketingpartner van de Rabobank te worden. Van de meer dan honderd coalities die meededen bereikten we de laatste 5, en hebben we een pitch gepresenteerd aan de leiding van de Rabobank. Hoewel we de competitie niet hebben gewonnen, was de samenwerking zeer leerzaam en buitengewoon interessant.

Tot slot zijn er verschillende samenwerkingen onderzocht, die echter niet haalbaar zijn gebleken, hetzij om planning-technische redenen of financiële redenen. Het gaat om de gezelschappen Scapino, Moscow Classical Ballet (dit betrof een vervolg op de succesvolle samenwerking in 2018) en Dansgezelschap Nanine Linning. De kleine omvang van het orkest (kleine aanstellingen) resulteert in te weinig capaciteit om aan verzoeken van andere dansgezelschappen te voldoen.

### **Ondernemerschap**

#### *Participatieve organisatie*

Een belangrijke pijler onder het ondernemerschap van Het Balletorkest is wat wij noemen de participatieve organisatie. Wij geloven in de kracht en talenten van onze medewerkers. Zij hebben daarom inspraak in beslissingen die voor het orkest belangrijk zijn. Daarmee zijn ze meer betrokken, voelen ze zich meer verantwoordelijk en tonen ze meer eigenaarschap.

Dat deze participatie inmiddels werkt hebben we gezien bij de orkestbijeenkomst in september 2017. Hoewel deelname vrijwillig was, was een meerderheid van de medewerkers aanwezig. Op de agenda stond de herijking van missie – visie – strategie (activiteiten) – waarden – profiel – merk en merkidentiteit. Tijdens de bijeenkomst bleek dat een herijking op de onderdelen strategie en merkidentiteit nodig en gewenst is. De strategie is in 2018 herzien, en heeft geleid tot een andere manier van organiseren van de betrokkenheid van artistieke commissie en OR bij de projecten die we willen ondernemen naast de ballet-begeleidingen, evenals een nieuwe focus voor deze projecten (zie ook onder). De merkidentiteit is (nog) niet aangepast.

### **Investeren in innovatie**

Als orkest hebben we in 2018 sterk geïnvesteerd in innovatie:

- *Educatie:* circa 15 musici uit het orkest hebben in 2018 een intensieve training van drie weken afgerond waarin ze hebben geleerd om te werken met groepen kinderen uit het primair onderwijs. Deze musici hebben met 56 kinderen een muziekstuk gecomponeerd. Dit stuk is geïntegreerd in de educatieve voorstelling Concerto for Turntables
- *Improvisatie:* een groep van circa 15 musici heeft in 2018 drie weken training afgerond op het gebied van improvisatie, onder leiding van Martin Fondse. Voor veel orkestmusici was dit de eerste kennismaking met improvisatie. Het project werd afgesloten met een presentatie door de groep van verschillende improvisaties, waarbij meerdere choreografen aanwezig waren. Dit was voor allen een succes en smaakt naar meer. We hopen hiermee op termijn een nieuw en spannend muziekpallet te kunnen bieden aan choreografen, die met regelmaat werken met nieuw te creëren muziek. Een follow-up project is inmiddels gepland in 2019.
- *Wereldmuziek/Indiase muziek:* Het orkest richt zich tot op heden op de westerse muziek voor westerse dans. Tegelijkertijd zijn er ook in andere culturen rijke dans- en muziektradities die zich blijven ontwikkelen. In een eerste verkenning met een van deze culturen hebben circa 15 musici zich drie weken verdiept in Indiase muziek, onder leiding van Oene van Geel (componist en virtuoos muziekduizendpoot) en Niti Ranjan Biswas (docent Indiase muziek aan Codarts

Rotterdam). De laatste week van dit project vond plaats in 2018 en werd afgesloten met een presentatieconcert, onder meer met de Indiase ster Nidrali Kumar in de Openbare Bibliotheek in Amsterdam. Het bleek voor veel musici een uitdaging om zich in een korte periode te verbinden met de complexe muziek uit een cultuur die ver van de onze afstaat. We zijn in onze ogen onvoldoende geslaagd om deze brug te slaan en hebben daarom besloten deze verkenning af te ronden.

### **Investering in kwaliteit: organisatieontwikkeling**

Het Balletorkest heeft de ambitie om het beste balletorkest ter wereld te zijn. Dat is onze stip op de horizon. We hebben in 2018 verschillende activiteiten ondernomen om onze kwaliteit te verbeteren.

#### - Individuele ontwikkeling:

De systematiek van functioneringsgesprekken die in 2014 is geïmplementeerd is in de jaren daarna verder verfijnd. Aanvoerders hebben sinds 2015 jaarlijks een gesprek met ieder groepslid, gericht op de artistieke aspecten van het werk. Alle medewerkers hebben daarnaast ook jaarlijks een functioneringsgesprek met de directeur. Dit gesprek betreft het functioneren in brede zin. In 2018 lag de nadruk in het gesprek op Energie: waar krijg je energie van? Dit mede naar aanleiding van de uitkomsten uit het medewerkeronderzoek (zie onder). Een aantal aanvoerders heeft zich in 2018 gegroepeerd en neemt deel aan een intervisietraject. Hierin reflecteren ze – onder leiding van een externe deskundige – op situaties die voor hen uitdagend waren, en hoe ze hiermee omgingen.

Het orkest heeft voorts per medewerker een budget beschikbaar gesteld voor ontwikkeling en scholing. Daarmee geven we ook concreet vorm aan het belang dat we hechten aan de mens in ons orkest en zijn/haar ontwikkeling, zowel in de diepte (verdere professionalisering) als in de breedte (tweede carrière). We zien dat de budgetten over het algemeen redelijk worden aangesproken, maar hier is nog potentie voor verbetering.

#### - Groeps- en orkestontwikkeling:

In 2013 is begonnen met projecten gericht op het ontwikkelen van de kwaliteit van de verschillende orkestgroepen (dat zijn: strijkers, houtblazers, koperblazers, slagwerk).

Dit mede ingegeven door advies van de raad voor cultuur dat de opzet van een kernorkest van 45 vaste musici dat hoofdzakelijk optreedt in de orkestbak extra aandacht vraagt voor het onderhouden van de kwaliteit.

Tijdens een orkestbijeenkomst in september 2017 bleek dat de behoefte om op deze wijze te werken aan kwaliteit niet meer bestaat. Het gevoel dat de kwaliteit geen kwetsbaar aandachtspunt meer is, lijkt het begin te zijn geweest van een nieuwe, zelfbewuste periode van het orkest. Dat is met recht een mijlpaal te noemen.

De uitkomsten uit het in december 2017 gehouden medewerkeronderzoek zijn in 2018 door directie en OR gezamenlijk geanalyseerd. In vier werksessies is een gezamenlijke interpretatie van deze uitkomsten opgetekend, zijn drie prioriteiten benoemd en zijn er oplossingen geformuleerd. Het orkest is daarbij tussentijds op de hoogte gesteld van de ontwikkelingen. Dit heeft geleid tot een helder en vernieuwd kader voor de activiteiten die we willen ondernemen naast de kerntaak van de balletbegeleidingen. Daarbij hebben de artistieke commissie en de ondernemingsraad nu ruimere bevoegdheden en grotere betrokkenheid bij de selectie van deze projecten.

Eén orkestbijeenkomst in 2018 zal ons – vanwege het grote succes en stevige impact – nog even bijblijven. In november hadden we voetbalcoach Robert Maaskant als spreker uitgenodigd. Hij inspireerde de aanwezige orkest- en stafleden op het onderwerp van samenwerking. De ondernemingsraad pakte vervolgens – geheel toepasselijk – de leiding op het onderwerp eigenaarschap, waarna we de grootste verbeterpunten inventariseerden die we gezamenlijk aan willen pakken. Deze liggen op het vlak van communicatie, discipline, open en constructieve werkhouding, kortom sociale hygiëne. Tot slot blijven we nauw met HNB samenwerken om de beste dirigenten voor het orkest uit te nodigen. Zodoende werken we steeds weer toe naar een samenspan van de beste balletdirigenten die, naast chefdirigent Matthew Rowe en vaste gastdirigent Ermanno Florio, het beste halen uit zowel ballet als orkest. Dat heeft in 2018 enkele geweldige samenwerkingen opgeleverd, met dirigenten als Koen Kessels en Boris Gruzin. Ook het beleid op dit vlak is verhelderd. Mede door een nieuw gekozen Artistieke Commissie is met veel elan en





energie de systematiek van dirigentevaluaties nieuw leven ingeblazen, en is het beleid ten aanzien van de selectie van gastdirigenten verhelderd.

- Stafontwikkeling:  
De staforganisatie loopt op dit moment over het algemeen zeer goed. In 2018 is gewerkt aan verheldering van taken en verantwoordelijkheden. Blijvend aandachtspunt is de kleine staf die vaak onder hoge druk werkt. Dit in combinatie met de zeer verschillende taken van de stafleden (bodes en orkestmanagers zijn veelal bij het orkest, de overige staf is veelal op kantoor aan het werk), leidt er toe dat de afstanden tussen stafleden groot kunnen worden, zowel letterlijk als figuurlijk. Hier zal in 2019 blijvend aandacht naar uitgaan.

### Risicobeheersing

Zoals voor iedere organisatie geldt is het ook voor Het Balletorkest van belang een bewust beleid te voeren op het punt van risicobeheersing. We maken binnen de organisatie onderscheid tussen verschillende typen risico's, die onderstaand nader worden toegelicht:

- Financiële risico's
- Artistieke risico's
- Risico op relatieschade
- Risico op profielschade

Financiële risico's: de stichting wordt in meer en mindere mate blootgesteld aan de volgende financiële risico's: liquiditeits-, kasstroom- en renterisico's. Wij zijn ons bewust van deze risico's. Deze beoordelen we periodiek waardoor tijdig maatregelen zijn en worden getroffen.

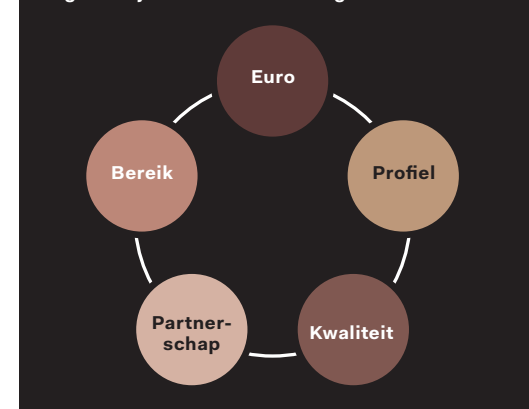
Artistieke risico's liggen met name in de selectie van onze gastspelers. We beperken dit risico doordat we inmiddels een omvangrijke poule met gastmusici hebben opgebouwd. Zij kennen onze speelcultuur en zijn ook steeds beter bekend met ons repertoire en onze gastdirigenten. De aanvoerders spelen een cruciale rol in ons selectiebeleid van gastspelers.

Het risico op relatieschade is niet bijzonder groot, maar een incident op dit vlak kan voor Het Balletorkest direct veel impact hebben. We werken immers veel samen met slechts twee belangrijke partners. We beperkten het risico op relatieschade door deze partners waar relevant te betrekken bij de activiteiten die we buiten hen ondernemen. Relatieschade

ligt ook op de loer waar het de (on)mogelijkheden van de gecombineerde planning van HNB en NDT betreft. Het orkest coördineert het overleg tussen deze twee partners, echter heeft zelf geen invloed op de planning van de twee partijen. Het risico bestaat dat het orkest toch wordt verweten niet beschikbaar te zijn voor een van beide.

Risico op profielschade bestaat als onze activiteiten niet meer zouden passen binnen ons profiel. We bewaken dit risico bij de selectie van de projecten die we naast de producties met HNB en NDT realiseren. Voor deze selectie hanteren we een methode die als doel heeft om de risico's van nieuwe projecten te beperken, en het rendement (in brede zin) expliciet te benoemen en maximaliseren. Deze methode is gebaseerd op vijf pijlers (zie onder voor de hoofdlijnen), waarbij voor ieder onderdeel is uitgewerkt welke elementen mee wegen en wie (artistiek leider, AC, OR, directeur, raad van toezicht) welke verantwoordelijkheden draagt (informerende, adviseren, instemmen). Deze methode brengt niet alleen de risico's in beeld, maar heeft ook een sterke informerende functie en zorgt voor rust in de organisatie.

Figuur: Pijlers risicobeheersing



### Samen sterk: geloof in een sterke orkestensector

*Vereniging van Nederlandse Orkesten*  
Het Balletorkest gelooft in een sterke orkestensector, waarin de orkesten samenwerken waar mogelijk. Het Balletorkest is lid van de Vereniging van Nederlandse Orkesten.

Het Balletorkest onderschrijft de toekomstvisie "Orkesten van nu, van waarde voor de toekomst" van de Vereniging van Nederlandse Orkesten. Deze visie richt zich met name op het gezamenlijk ontwikkelen en bevorderen



van modern werkgeverschap, op het versterken van educatieve activiteiten en het vergroten van het publieke en maatschappelijke draagvlak voor klassieke muziek.

*Het Balletorkest trekt aan een nieuwe cao*  
Binnen de vereniging streeft Het Balletorkest naar een zo concreet mogelijke invulling van een toekomstagenda, gebaseerd op de hierboven genoemde visie. Het orkest is trekker van verschillende dossiers. Zo leverde het orkest in 2018 de voorzitter van de werkgeversdelegatie die een nieuwe cao met de vakbonden heeft onderhandeld. Waar voorheen nog werd onderhandeld op basis van standpunten is onder dit voorzitterschap gekozen voor een benadering waarin de gezamenlijke belangen van vakbonden en werkgevers voorop staan, en waarbij vanuit deze gezamenlijke belangen gezamenlijke oplossingen worden gevonden. Hoewel dat heeft geleid tot een nieuwe cao, is het helaas niet gelukt om deze nieuwe aanpak aan de tafel van de grond te krijgen. Een gevoel van gezamenlijkheid bleef buiten bereik, de belangentegenstellingen bleven de boventoon voeren.

Op initiatief van de werkgeversdelegatie is een sector-breed onderzoek uitgevoerd onder de medewerkers van 8 van de 10 orkesten. Het onderzoek richtte zich onder meer op onderwerpen als tevredenheid, loyaliteit, arbeidsvoorwaarden etc., en bevatte daarnaast ook een medische component. De resultaten van dit onderzoek zijn gepresenteerd en besproken op een door ondergetekende georganiseerde bijeenkomst met orkestdirecteuren en HR-managers, met input van de voorzitters van de ondernemingsraden. Dit leidde tot veel interessante inzichten. Met de sector-brede conferentie in 2016, de verschillende werkgroepen die daaruit voortkwamen, het medewerkeronderzoek en tot slot de benchmarkbijeenkomst ontstaat er nu een helder beeld van de interne staat van de sector. Dit zal leiden tot concrete vervolgacties in 2019.

*Het Balletorkest medeoprichter Klassieke Muziek coalitie*  
De directeur van het orkest heeft met enkele vertegenwoordigers uit de klassieke muziek sector het initiatief genomen tot oprichting van de klassieke muziek coalitie. Deze oprichting werd tijdens de Buma Classical Conventie 2017 een feit. Circa 15 koepelorganisaties tekenden daar een intentieverklaring die

door ondergetekende is opgesteld. Na de oprichting heeft hij in 2018 besloten uit de stuurgroep te treden, hiervoor is een opvolger gevonden.

#### **Bestuur en toezicht**

Piet van Gennip is sinds september 2013 algemeen directeur van Het Balletorkest. Hij had in 2018 een nevenfunctie: lid raad van bestuur Silbersee. Het salaris (brutoloon) bedroeg in 2018 €98.891,-. Inclusief pensioen- en sociale lasten en reiskostenvergoeding bedraagt de bezoldiging zoals opgegeven onder de Wet Normering Topinkomens €123.393 (norm: €170.100 bij 0,9 fte).

De directie onderschrijft de Governance Code Cultuur, en past deze toe. De nieuwe Governance Code Cultuur zal in 2019 ter hand worden genomen. Hieronder wordt kort toegelicht hoe de 9 principes uit de code (2014) worden toegepast:

1. *Verantwoordelijkheid en toepassing:* de bestuurder is verantwoordelijk voor toepassing van de code, en bewaakt dit gedurende de lopende werkzaamheden. In het jaarverslag wordt de toepassing van de code toegelicht. Het jaarverslag wordt ieder jaar gepubliceerd op de website.
2. *Besturingsmodel:* de organisatie heeft enkele jaren geleden bewust gekozen voor het raad van toezicht model. Dit model zal worden geëvalueerd bij de volgende zelfevaluatie van de raad van toezicht.
3. *Taak en werkwijze bestuur:* Zoals de code stelt is de directeur-bestuurder verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze. Dit betreft niet alleen de directeur-bestuurder, maar ook de werking van de ondernemingsraad en de artistieke commissie, evenals de raad van toezicht. Er is tevens een risico-systeem ingericht dat is toegelicht in het voorliggende jaarverslag. Het directiereglement is opgenomen in de statuten van de stichting. Alle voor de organisatie belangrijke beslissingen en strategische documenten worden door het bestuur vastgesteld en ten minste ter kennisgeving gedeeld met de (voorzitter van de) raad van toezicht. Onregelmatigheden kunnen worden gemeld bij een interne en externe vertrouwenspersoon.

4. *Rechtspositie en bezoldiging:* de directeur-bestuurder wordt beloond binnen de kaders van de WNT. De hoogte van de beloning wordt gerapporteerd in het jaarverslag. Zijn functioneren wordt jaarlijks beoordeeld door de raad van toezicht. Bij deze oordeelsvorming worden door de raad ook de voorzitters van de OR en AC gehoord, evenals een lid van de staforganisatie.
5. *Taak en werkwijze toezichthouders:* De raad van toezicht heeft zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast laten leggen in de statuten en handelt daarnaar. De raad voldoet aan alle punten zoals opgenomen in de code onder dit punt 5.
6. *Deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid:* De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. De raad voldoet aan alle onder dit principe genoemde punten in de code. Wel behoudt de raad zich het recht voor om vacatures niet openbaar te maken in het geval er een zeer duidelijk geschikte kandidaat zich aandient.
7. *Inzet en vergoeding:* de leden van de raad ontvangen geen vergoeding. De raad houdt zich aan alle onder principe 7 in de code genoemde punten.
8. *Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties:* de raad en de directeur-bestuurder vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe.
9. *Financiële verslaggeving:* de directeur-bestuur is verantwoordelijk voor het financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle. Per kwartaal worden realisatie en prognose opgesteld en gedeeld met de raad van toezicht. De punten onder principe 9 in de code worden nageleefd.

In het verslagjaar hebben 4 vergaderingen plaatsgevonden met directie en raad van toezicht, steeds met een (vrijwel) complete raad. De Raad van toezicht heeft 1 keer vergaderd met de OR.

Tijdens deze vergaderingen zijn de algemene gang van zaken, de financiële situatie, relaties met de belangrijkste partners, mogelijke risico's en overige relevante zaken besproken. Daarnaast heeft geregeld overleg plaatsgevonden tussen de directeur en individuele leden

van de raad van toezicht, met name de voorzitter. Er heeft in 2018 geen jaarlijks beoordelingsgesprek plaatsgevonden met de directeur, dit zal begin 2019 worden gerealiseerd. In 2018 is de code culturele diversiteit besproken met de raad van toezicht. Vastgesteld werd dat het orkest slechts op weinig onderdelen in staat is om diversiteitsbeleid te voeren. Dat valt te verklaren door het feit dat het orkest geen eigen publiek opbouwt, en daardoor geen divers publieksbeleid kan voeren. Daarnaast (en mede in samenhang daarmee) realiseert het orkest slechts in zeer beperkte mate eigen producties, waardoor het niet in staat is om wat betreft thematiek aan te sturen op het aansnijden van thema's die relevant zijn in de context van diversiteit.

Dit is anders voor de samenstelling van de raad van toezicht op het moment dat er een vacature ontstaat. Wij kunnen gericht aansturen op diversiteit bij het actief benaderen van scholen met kinderen met een niet-Westerse achtergrond voor de educatieve voorstellingen die we van plan zijn in de toekomst te realiseren. De voorstelling zelf kunnen we op deze doelgroep aanpassen, zodat ook zij zich aangesproken voelen.

Tot slot roepen we onze partners op om een actief publieksbeleid te voeren ten aanzien van publiek met een niet-Westerse achtergrond.

De raad van toezicht (onbezoldigd) kende in 2018 de volgende samenstelling:

- drs. M.J.C. Heeremans (voorzitter) – Burgemeester Heemstede tot 17 januari 2018 Heden: bestuur, advies en toezicht.
- dhr. E.P. Schat RA - partner RSM Accountants
- dhr. drs. B.J. Drenth – Bart Drenth advies
- dhr. M.W.H. van Honk BCom – partner The Source BV, Managing director S2NRG
- dhr. mr. M.C. de Voogd - Vidimus Consultancy BV

Voor aanvullende informatie, zoals een schematisch overzicht van nevenfuncties en aanstellingsschema van de raad, verwijs ik u naar het verslag van de raad van toezicht (zie onder).

De directie heeft in 2018 zeven keer vergaderd met de OR. Tevens zijn een viertal werksessies gehouden over de uitkomsten van het medewerkeronderzoek. Daarnaast heeft er regelmatig tussentijds overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de OR en de directie.

Geen van de functionarissen binnen Het Balletorkest geniet een inkomen uit een aanstelling bij Het Balletorkest dat in de buurt komt van het maximum zoals gesteld in de Wet Normering Topinkomens (zie ook de jaarrekening 2018).



Amsterdam, 11 maart 2019  
Dhr. drs. P.P. van Gennip  
Directeur - Bestuurder





Concert for Turntables  
foto: Inga Polliweit



# verslag van de raad van toezicht

## Jaarrekening

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2018 is gecontroleerd door Ipa-Acon Groep. De verklaring van de accountant is opgenomen in de verantwoording. De directie heeft de jaarrekening ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. De Raad heeft mede op grond van de accountantsverklaring en het bijbehorende verslag de jaarrekening goedgekeurd waarna deze door de directie is vastgesteld. Besloten is om in overleg met de directie het exploitatiesaldo van €834.804 ten bate te laten komen van de Algemene reserve enerzijds en het Bestemmingsfonds 2017-2020 anderzijds, met toepassing van de daarvoor geldende verdeelsleutel. Het onderliggende resultaat (exclusief eenmalige balanseffecten en vooruit genomen kosten, zie voor een nadere toelichting onder de exploitatierekening) bedraagt circa -€12.000, en is beter dan begroot (-€82.000).

## Toezicht

Er zijn in 2018 vier vergaderingen geweest met de directeur van Het Balletorkest, waarbij steeds vrijwel de volledige raad aanwezig was. Onderwerpen die daarin aan bod kwamen zijn onder meer:

- Strategische verkenningen
- Financiële realisaties en prognoses aan de hand van kwartaalrapportages
- Begroting 2019
- Risico's met betrekking tot de activiteiten en bedrijfsvoering
- Relatie met de belangrijkste stakeholders, zoals HNB en NDT, MinOCW en raad voor cultuur.

## Samenstelling raad van toezicht

De samenstelling van de (onbezoldigde) raad van toezicht van Het Balletorkest ad ultimo 2018 is in onderstaande tabel weergegeven. Daarbij zijn tevens de rollen, functies en nevenfuncties vermeld. Opgemerkt wordt dat de leden van de raad zijn geworven op basis van vooraf opgestelde profielen. De nieuwe voorzitter is geworven uit het eigen netwerk van de raad. Gegeven eerdere ervaringen bij het werven voor de (nog niet ingevulde) vacature voor de artistieke stoel binnen de raad is daartoe besloten, in het volle bewustzijn dat hiermee de code cultural governance op dit punt niet is gevolgd.

Naam	Rol	Functie	Nevenfuncties
Mevr. Drs. M. Heeremans	Voorzitter	Burgemeester Heemstede tot 17 jan 2018. Heden: advies, bestuur en toezicht	- Voorzitter Waterrecreatie Nederland - Lid raad van toezicht OVO - Lid Raad van Commissarissen Werkse! - Voorzitter Raad van Toezicht Probiblio - Voorzitter Raad van Toezicht Altrecht
Dhr. E.P. Schat RE RA	Lid	Partner RSM Accountants	- Bestuur stichting beheerschap boekelermeer - Bestuur bedrijvenvereniging boekelermeer - Bestuur Stichting community service rotary - Bestuur Museum broekerveiling
Dhr. drs. B. Drenth	Lid	Managing Partner Bart Drenth Advies	- Voorzitter MKB Amsterdam - Lid adviesraad Sociaal Cultureel Planbureau - Voorzitter raad van toezicht Paradiso (tot 1 mei 2017) - Lid van de Triodos Cultuurfonds Investeringscommissie - Voorzitter Liberaal Netwerk Cultuur & Media - Voorzitter stichting Pictoright
Dhr. M. van Honk BCom	Lid	Partner The Source BV Managing director S2NRG	- Hallo@ , voorzitter bestuur
Dhr. mr. M.C. de Voogd	Lid	Vidimus Consultancy BV - directeur	- Stichting Bevordering van Volkskracht – bestuurslid - J.E. Jurriaanse Stichting – bestuurslid - Van Leeuwen Van Lignac Stichting – bestuurslid - Stichting Kleijn Van Willigen-Goddard – bestuurslid - Stichting Ivo Opstelten Fonds - bestuurslid - Vereniging van Rotterdamse fondsen – bestuurslid/vice voorzitter

Het rooster van aftreden van de raad van toezicht is als volgt:

Naam	Aangesteld	Herbenoemd	Aanstelling eindigt uiterlijk:
Mevr. M.J.C. Heeremans	2017	-	2025
Dhr. E.P. Schat	2011	2015	2019
Dhr. B.J. Drenth	2014	-	2022
Dhr. M.W.H. van Honk	2014	-	2022
Dhr. M.C. de Voogd	2014	-	2022

## Mutaties

Er hebben zich in 2018 geen mutaties voorgedaan in de samenstelling van de raad.



# de prestaties

In onderstaande tabel zijn de prestaties van Het Balletorkest in 2018 weergegeven. Voor een toelichting: zie bovenstaand onder Activiteiten en publiek. Voor de indeling conform MinOCW format wordt verwezen naar de jaarrekening 2018, deze is als separate bijlage op te vragen.

Een aantal opmerkingen ten aanzien van de prestaties:

- In het overzicht is te zien dat we het begrootte aantal begeleidingen dans ruim overschrijden. De norm van deze activiteiten (onze kerntaak) is onder de begroting weergegeven en bedraagt 92 voorstellingen. Dit aantal is ook opgenomen in ons plan '17/'20. In 2018 hebben we 120 voorstellingen met HNB en NDT gerealiseerd, en drie met Moscow Classical Ballet. Dat is wederom ruim boven de norm. Met onze kerntaak hebben we een bereik van ruim 140.000 gerealiseerd.
- Het aantal educatieve voorstellingen is in onderstaand overzicht lager dan begroot. Dat heeft de volgende oorzaak. We hebben reeds in 2016 gekozen voor een andere opzet van onze educatieve activiteiten. We werken daarbij op een meer participatieve manier, waarbij we meer impact hebben op een minder groot aantal kinderen. Dat resulteert in 2017 en 2018 in minder voorstellingen en een minder groot bereik. Met de vier educatieve voorstellingen die we hebben gerealiseerd in 2018 hebben we bijna 700 kinderen bereikt.
- Het aantal activiteiten onder Overig Educatief zijn veel hoger dan in 2017 en tevens hoger dan begroot. De voornaamste oorzaak is dat we in 2018 een groter aantal repetitiebezoeken hebben gerealiseerd dan in 2017.
- We hebben in 2018 geen concerten in de zaal gegeven. De concerten in het kader van de India-se muziek zijn meegenomen onder overig educatief.
- In totaal hebben we in 2018 169 activiteiten gerealiseerd en bijna 150.000 bezoeken genoteerd. Dat zijn, ook in het perspectief van de andere orkesten in Nederland, hoge aantallen, en tevens hoger dan begroot.

Type prestatie	2018			2018 begroot			2017		
	Aantal producties	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken	Aantal producties	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken	Aantal producties	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken
Begeleiding dans	15	123	140.768	-	92	107.500	18	126	144.988
Waarvan HNB	12	90	115.648	-	-	-	16	96	120.095
Waarvan NDT	2	30	22.221	-	-	-	2	30	24.893
Waarvan andere	1	3	2.899	-	-	-	-	-	-
Educatieve voorstellingen	1	4	667	-	16	7.500	-	-	-
Overig educatief	5	36	5.992	-	45	6.000	4	27	5.801
Concerten in de zaal	-	-	-	-	6	5.000	3	7	760
Overige activiteiten	2	6	182	-	10	300	1	9	287
<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>169</b>	<b>147.609</b>	<b>-</b>	<b>126</b>	<b>125.000</b>	<b>26</b>	<b>169</b>	<b>151.836</b>



Het Nationale Ballet  
*Giselle*  
foto: Petrovsky & Ramone



# de financiële cijfers

## Balans

Onderstaand is de balans weergegeven per 31 december 2018. Deze wordt vervolgens op hoofdlijnen toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting op de balans, zie de volledige jaarrekening, op te vragen als separate bijlage.

## Balans per 31 december 2018 (na bestemming resultaat)

ACTIVA	31-12-18 euro	31-12-17 euro	PASSIVA	31-12-18 euro	31-12-17 euro
<b>1. Vaste activa</b>			<b>3. Eigen vermogen</b>		
<i>Materiële vaste activa</i>			Stichtingskapitaal	45	45
Gebouwen en terreinen	0	0	Algemene reserve	612.541	506.688
Inventaris en inrichting	110.614	62.793	Bestemmingsreserve restant subsidie OCW 2013-2016	0	747.221
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5.000	5.000	Bestemmingsfonds subsidie OCW 2017 - 2020	736.722	7.771
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>115.614</b>	<b>67.739</b>	<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.349.308</b>	<b>1.261.725</b>
<b>2. Vlottende activa</b>			<b>4. Voorzieningen</b>		
<i>Vorderingen</i>			<i>Sociale zekerheid</i>		
Debiteuren	-29.670	68.591	Werkloosheid	0	0
Overige vorderingen	48.186	47.903	Arbo risico inventarisatie	11.456	12.250
Overlopende activa	21.329	20.471	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>11.456</b>	<b>12.250</b>
<i>Liquide middelen</i>	2.565.734	2.661.553	<b>5. Kortlopende schulden</b>		
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>2.605.579</b>	<b>2.798.517</b>	Leveranciers	154.379	13.993
			Subsidieverstrekkers	492.929	609.733
			Gelieerde rechtspersonen	0	0
			Belasting en premies sv	74.694	81.796
			Pensioenen	32.044	29.189
			Overige schulden	4.226	11.240
			Overlopende passiva	602.157	846.331
			<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>1.360.429</b>	<b>1.592.282</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>2.721.193</b>	<b>2.866.256</b>	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>2.721.193</b>	<b>2.866.256</b>

## Toelichting op balans

Aan de activazijde zien we relatief weinig mutaties. Aan de passivazijde juist relatief veel.

De belangrijkste mutaties in 2018 ten opzichte van 2017 zijn:

- Onder 1. Vaste activa zien we een stijging van circa €50.000 in 2018 ten opzichte van 2017. Dit heeft hoofdzakelijk te maken met de investering in slagwerkinstrumentarium.
- De post debiteuren is bijna €100.000 lager dan in 2017. Dit valt te verklaren doordat HNB de jaarlijkse factuur voor 31 december heeft voldaan. Daarnaast is met factuurdatum 31 december 2018 een creditfactuur (30K) opgemaakt welke in januari 2019 is overgemaakt.
- We zien een toename van de post Bestemmingsfonds subsidie OCW 2017 – 2020 met bijna €730.000. Dit hangt samen met de dotatie van het exploitatieresultaat over 2018. Dit resultaat wordt volgens een door het rijk vastgestelde verdeelsleutel (1 – (eigen inkomsten / totale inkomsten)) verdeeld over dit bestemmingsfonds enerzijds en over de algemene reserve anderzijds.
- De algemene reserve zien we derhalve stijgen met ruim €100.000 tot €612.541.
- De balanspost Leveranciers is ruim €140.000 hoger dan in 2017. Dit komt doordat wij remplaçanten hebben verzocht een factuurdatum van 31-12-2018 te hanteren bij de afrekening van de laatste productie i.v.m. de BTW verhoging. De post overlopende passiva is met een gelijk bedrag afgenomen.
- De post Subsidieverstrekkers is afgenomen met circa €117.000. Deze afname hangt samen met verplichtingen onder het sociaal plan (2012).
- De overlopende passiva zijn bijna €245.000 lager in 2018. Dit hangt samen met het volgende:
  - In 2016 zijn de bijdrage aan HNB in de kosten van dirigenten voor de gehele periode 2017 – 2020 op de balans genomen. Deze kosten bedragen €100.000 per jaar, het totale bedrag was daarmee €400.000, en zijn destijds ondergebracht bij de Overlopende passiva. Per jaar nemen deze passiva dus af met €100.000 in de genoemde periode.
  - Voor de verklaring van de overige afname: zie punt toename leveranciers

## Exploitatierkening

Onderstaand is de exploitatierkening 2018 weergegeven. Deze wordt vervolgens op hoofdlijnen toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de volledige jaarrekening, op te vragen als separate bijlage.

exploitatierkening	rekening 2018 (euro)	begroting 2018 (euro)	rekening 2017 (euro)
<b>1. Opbrengsten</b>			
<b>Directe opbrengsten</b>			
Publieksinkomsten binnenland			
recette	3.493	0	17.040
uitkoop	464.150	476.325	510.814
overig	77.675	43.500	45.979
	545.318	519.825	573.833
Overige inkomsten	0	0	0
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>545.318</b>	<b>519.825</b>	<b>573.833</b>
<b>2. Bijdragen</b>			
Subsidie minister OCW CuNo	3.767.340	3.682.052	3.682.848
Subsidie gemeente	0	0	0
Overige niet structurele subsidies	116.804	0	143.517
Bijdragen private middelen	1.522	4.500	30.185
<b>Totaal bijdragen</b>	<b>3.885.666</b>	<b>3.686.552</b>	<b>3.856.550</b>
<b>SOM DER BATEN</b>	<b>4.430.984</b>	<b>4.206.377</b>	<b>4.430.383</b>
<b>3. Beheerlasten</b>			
Personeelslasten			
vast contract	208.842	181.236	183.968
inhuur	0	0	0
Materiële lasten	166.603	154.325	162.118
<b>Totaal beheerlasten</b>	<b>375.445</b>	<b>335.561</b>	<b>346.086</b>
<b>4. Activiteitenlasten</b>			
Personeelslasten			
vast contract	2.528.124	2.571.001	2.623.171
inhuur	1.083.911	1.160.074	1.100.564
Materiële lasten	199.290	221.891	202.976
<b>Totaal activiteitenlasten</b>	<b>3.811.325</b>	<b>3.952.966</b>	<b>3.926.711</b>
<b>SOM DER LASTEN</b>	<b>4.186.769</b>	<b>4.288.527</b>	<b>4.272.798</b>
<b>5. Overige baten</b>	1.092	0	1.248
<b>SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING</b>	<b>245.307</b>	<b>-82.150</b>	<b>158.833</b>
<b>6. Buitengewone baten/lasten</b>			
Buitengewone baten	747.221	0	0
Buitengewone lasten	-157.724	0	-149.788
<b>7. EXPLOITATIESALDO</b>	<b>834.804</b>	<b>-82.150</b>	<b>9.045</b>
<b>8. FTE-S</b>			
Beheer vast contract	1,90	1,90	1,70
Activiteiten vast contract	37,66	38,47	39,47
<b>Totaal FTE</b>	<b>39,56</b>	<b>40,37</b>	<b>41,17</b>

## Toelichting op exploitatierkening

- Het exploitatiesaldo is €834.804 positief. Wanneer we eenmalige effecten (buitengewone baten van €747.000, zie hieronder) en eerder genomen kosten (voor engageren gastdirigenten €100.000) buiten beschouwing laten, bedraagt het saldo circa €12.000 negatief. Dit kan beschouwd worden als het onderliggend resultaat. Begroot was een tekort van circa €82.000.
- Een aantal factoren liggen ten grondslag aan het omvangrijke verschil tussen het positieve exploitatiesaldo van €834.804 en het begrote tekort van €82.000, twee daarvan zijn in de voorgaande bullet reeds genoemd:
  - De grootste bijdrage aan het positieve resultaat wordt geleverd door de buitengewone baten. Het orkest heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de Bestemmingsreserve restant subsidie OCW '13-'16 (een bedrag van ruim €747.000) te benutten voor een deel van de personele kosten musici. Daarmee wordt deze balanspost geliquideerd. Het resultaat daarvan is dat het exploitatiesaldo in dezelfde mate stijgt.
  - Zoals ook toegelicht bij de balans, zijn allereerst in 2016 €400.000 aan verplichtingen vooruit genomen. Het betreft de bijdrage in de kosten voor het engageren van gastdirigenten door HNB van €100.000 per jaar over vier jaar. Dat vertekent het resultaat in 2018 in positieve zin met €100.000. Zonder dit effect zou het resultaat €100.000 negatiever zijn uitpakkt.
  - Een andere meevaller betrof de inkomsten uit loon- en prijsindexatie die van het ministerie is ontvangen, ter hoogte van ruim €80.000 (onder Subsidie OCW)
  - Ook hebben de commerciële activiteiten bijgedragen aan het meevallende resultaat. De inkomsten uit deze activiteiten bedroegen circa €30.000 en waren niet begroot (onder overige inkomsten)
  - De inkomsten uit uitkoop betreft de doorberekening van onder meer kosten gastspelers aan HNB, en zijn lager dan begroot. Aangezien dit tegen kostprijs gebeurt, zien we van deze lagere inkomsten geen netto resultaat
  - Het resterende verschil valt hoofdzakelijk te verklaren uit het minder dan begrote aantal repetities dat nodig bleek om de voorstellingen in 2018 tot een succes te maken
- De overige niet-structurele subsidies bedragen circa €116.000, dit betreffen de kosten onder het sociaal plan die door de balanspost Subsidieverstrekkingen worden gedekt.
- De bijdragen private middelen betreffen de rente-inkomsten, die zijn met circa €1.500 lager dan begroot.
- De personeelskosten vast contract onder de beheerskosten zijn ruim €25.000 hoger dan in 2017. Dit hangt samen met een beperkte verruiming van de aanstelling van de directeur over het gehele jaar 2018 (van 0,8 naar 0,9 fte), en met de autonome loonstijgingen binnen staf.
- De personeelskosten vast contract onder de activiteitenlasten zijn ca €43.000 lager dan begroot en ruim €95.000 lager dan in 2017. Dit valt te verklaren uit de 3 vacatures onder de musici die in 2018 zijn ontstaan. De vacatureruimte is inbegrepen in de formatieruimte die onder 8. FTE's is weergegeven (37,57 fte).
- De kosten inhuur onder de activiteitenlasten zijn ruim €75.000 lager dan begroot en circa €15.000 lager dan in 2017 gerealiseerd. Deze lagere lasten hangen samen met onder meer het vervallen van repetities, waardoor de kosten van inhuur voor gastspelers lager uitvallen.
- Tot slot, de buitengewone lasten bedragen ruim €157.000. Deze kosten hangen samen met de uitgaven onder het sociaal plan (circa €117.000). Ook is hieronder opgenomen een eenmalige uitkering aan alle medewerkers van Het Balletorkest ter hoogte van €750 bruto per persoon, in totaal €40.000.
- Het exploitatiesaldo ter hoogte van €834.804 wordt volgens de daartoe geldende verdeelsleutel ( $1 - (\text{eigen inkomsten} / \text{totale inkomsten}) = \text{ca } 87\%$ ) toegevoegd aan het Bestemmingsfonds OCW '17 - '20 enerzijds en aan de algemene reserve anderzijds (13%, zie ook boven bij de toelichting op de balans).
- Op basis van de financiële resultaten in de afgelopen vijf jaren moeten we constateren dat onze exploitatie dekkend is waar het onze kernactiviteiten betreft (verzorgen van de muziek bij dans en balletvoorstellingen). Dat vraagt een zeer efficiënte organisatie met een hoog kostenbewustzijn, aangezien de inkomsten bij deze activiteiten niet door het orkest te beïnvloeden zijn. De subsidie staat immers vast. We zijn er daarom trots op dat we in de kern een gezonde exploitatie realiseren.



- Daar moeten we een duidelijke kanttekening bij plaatsen.
  - We realiseren een sluitende begroting onder meer door lage salarissen van de musici en lage tarieven van de gastmusici. Wat betreft de lage salarissen musici: deze zijn 10% lager dan bij de overige orkesten in de randstad, en zijn de afgelopen 10 jaar nauwelijks gestegen. Bovendien hebben de musici allen deeltijdcontracten. Hun salarisniveau is daardoor ronduit zorgwekkend laag.
  - Het orkest realiseert jaarlijks een beperkt aantal eigen producties. We geven ons profiel daarmee extra kleur. Deze producties moeten gefinancierd worden uit aanvullende inkomsten, aangezien de subsidie-inkomsten onvoldoende zijn om de out-of-pocket kosten te dekken. Deze aanvullende inkomsten worden gegenereerd uit commerciële activiteiten, inkomsten uit fondsenwerving en inkomsten uit kaartverkoop. In de toekomst komen daar hopelijk inkomsten uit uitkoop bij. We slagen er slechts ten dele in om met deze aanvullende inkomsten de extra kosten van de eigen producties te dekken. Volledige dekking is uiteraard wel het streven, en zal de komende jaren prioriteit krijgen. Eventueel benodigde investeringen die nodig zijn om tot meer (financieel) renderende activiteiten te komen die eveneens binnen ons profiel passen zullen worden gefinancierd uit het bestemmingsfonds van OCW.



Het Nationale Ballet  
*Dutch Doubles*  
foto: Petrovsky & Ramone

**Colofon**

Fotografie:

Inga Powilleit (cover links, p6, p20-21, p36).

Petrovsky & Ramone (cover rechts, p14, p26, p33).

Pim van der Zwaan (p4).

Rahi Rezvani (p9).

Ontwerp: Lesley Moore

**Contact**

Het Balletorkest

Atlantisplein 1

1093 NE Amsterdam

Tel +31 (0)88 796 3610

[www.hetballetorkest.nl](http://www.hetballetorkest.nl)



