

het | ballet
| orkest



jaarverslag
2020

het ballet orkest

jaarverslag 2020

Inleiding

Terugblik periode 2017 - 2020	8
Activiteiten en publiek	11
Het Balletorkest en partners	13
Investeren in kwaliteit: organisatieontwikkeling	16
Risicobeheersing	16
Samen sterk: geloof in een sterke orkestensector	21
De Codes	21
Bestuur en toezicht	26
Verslag van de Raad van toezicht	30
Prestaties	32
Financiële cijfers	36

inleiding



Piet van Gennip, directeur Het Balletorkest.

Foto: Pim van der Zwaan.

Geachte lezer,

Het jaar 2020 ging op aan Corona. De impact daarvan was enorm. Vrijwel geen voorstellingen, vrijwel geen publiek in de zaal. Plannen en annuleren, dat waren in hoofdzaak onze activiteiten. We voelden ons een Don Quichote op jacht naar voorstellingen die nooit zouden plaatsvinden. Samen met onze partners Het Nationale Ballet en Nederlands Dans Theater keken we naar korte planningshorizonten en rekten we ons uit, op allerlei manieren. In onze creativiteit om zinnige producties op te zetten, in onze omgang met de frustratie om het harde werk in rook op te zien gaan iedere keer als nieuwe maatregelen van kracht werden en voorstellingen werden geannuleerd.

Naast Corona was er nog meer tegenvallend nieuws. De implementatie van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) is goed voor de honorering van onze zeer gewaardeerde gastmusici, maar helaas is de impact op onze kosten ook zeer groot. Het haalt de bodem weg onder ons plan '21 – '24, waarin we hadden voorzien dat de grotere rijksbijdrage kon worden ingezet voor een schaalessprong van onze vaste musici naar de 110% waarmee alle Randstedelijke orkesten werken. Een lang gekoesterde wens naar rechtvaardige betaling zagen we hierdoor vervliegen.

Daarnaast hebben we besloten om per 1 augustus 2020 niet meer te werken met zzp-ers. De maatschappelijke ontwikkelingen en meer specifiek de ontwikkelingen in de rechtspraak bewegen weg van deze constructie. Dit, en de implicaties van de WAB, vormt een aanleiding om de huidige organisatieopzet van Het Balletorkest te evalueren. Voor de opzet zoals we die nu kennen (met een kleine kern vaste musici aangevuld met (onder meer zzp-) freelancers) was na de grote bezuinigingen in de sector in 2013 gekozen om het voortbestaan van het orkest mogelijk te maken. Deze evaluatie zullen we de komende periode intern gaan houden.

Gelukkig er is ook goed nieuws. Corona bood ons de kans om als orkest binnen een termijn van enkele maanden een aantal geweldige nieuwe producties te realiseren, onder normale omstandigheden ondenkbaar. U leest hierover meer in dit jaarverslag. Ook heeft Corona de aanleiding geboden om voorstellingen met de balletgezelschappen te streamen, waardoor we in 2020 in totaal 416.000 mensen wisten te bereiken.

Dank voor uw interesse in onze organisatie. We kijken met u uit naar een jaar met meer muziek, meer dans en meer publiek dan het afgelopen jaar 2020. We gaan ervoor!

Piet van Gennip – directeur bestuurder Het Balletorkest



NDT *Dare to Say*
Foto: Rahi Rezvani

Terugblik Kunstenplanperiode 2017 – 2020

Het verantwoordingsjaar 2020 is het laatste jaar van de voorbije vierjarige kunstenplanperiode. Voorliggend document dient daarom tevens als verzoek tot vaststelling van de subsidie over deze periode. We zijn trots op de vele prachtige producties die we met onze partners Het Nationale Ballet en Nederlands Dans Theater in deze periode hebben gerealiseerd. Daaronder nieuwe avondvullende werken zoals Frida van Annabelle Lopez Ochoa op muziek van Peter Salem, en natuurlijk de klassiekers zoals Cinderella, Notenkraker en Zwanenmeer, maar ook producties met de meesterwerken van de meester zelf: Hans van Manen. Met NDT beleefden we artistieke hoogtepunten met de jubileumproductie Kunstkamer en nieuwe werken van onder meer Hofesh Schechter.

Ook kijken we met veel tevredenheid terug op de innovatieve producties die we eigenstandig hebben gerealiseerd. We denken daarbij onder andere aan de improvisatiewerkshops onder leiding van Martin Fondse en in samenwerking met choreografe Wubkje Kuindersma. Of de intensieve samenwerking met schoolkinderen waarmee we nieuwe composities maakten die we samen uitvoerden en verwerkten in de voorstellingen.

Het Balletorkest heeft zich in deze periode ontwikkeld tot een zelfbewuste organisatie met een vanzelfsprekende artistieke kwaliteit. We waren dan ook trots en dankbaar dat de Minister van OCW ons voor de periode '21 – '24 een aanvullende structurele subsidie van €700.000 per jaar heeft toegekend. Dat was de basis voor ons plan '21 – '24, waarin we onder meer een sprong in de salarisschaal van 100% naar 110% hadden voorzien voor de musici. In de loop van 2020 bleek echter dat de introductie van de WAB een meer dan substantiële stijging van de honoraria van de gastspelers tot gevolg had. Dit legt een dusdanig groot beslag op de middelen van het orkest dat we naast het doorvoeren van de WAB geen ruimte meer hebben om de andere onderdelen van het plan (waaronder de genoemde schaal sprong) te kunnen realiseren. Dat was een zeer grote teleurstelling voor de musici van ons orkest. Hierdoor blijft Het Balletorkest als enige orkest in de randstad op de 100% salarisschaal steken, terwijl onze musici met hetzelfde hoge Randstedelijke prijsniveau worden geconfronteerd.

In bijgaande tabellen geven we een overzicht van de activiteiten en de exploitaties in de jaren 2017 tot en met 2020.

Onderstaande tabel laat de prestaties zien over de jaren 2017 – 2020.

Type prestatie	2017		2018		2019		2020	
	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken
Begeleiding dans*	126	144.988	123	140.768	111	151.214	71**	414.731
Waarvan HNB	96	120.095	90	115.648	97	136.815	52**	402.672
Waarvan NDT	30	24.893	30	22.221	12	12.117	19**	12.059
Educatieve voorstellingen	-	-	4	667	0	0	0	0
Overig educatief	27	5.801	36	5.992	13	6.103	0	0
Concerten in de zaal	7	760	-	-	-	-	0	0
Overige activiteiten	9	287	6	182	6	59	15	1428
Totaal excl. tv	169	151.836	169	147.609	130	157.376	86	416.159

* Inclusief voorstellingen niet met HNB en NDT

** Inclusief streams

Onderstaande tabel laat de baten, lasten en het saldo zien over de jaren 2017 – 2020

	2017	2018	2019	2020
Saldo uit gewone bedrijfsuitoefening	158.833	245.307	78.828	291.533
Bijzondere baten	0	747.221*	30.000	0
Bijzondere lasten	-149.788	-157.724	-101.711	-102.925
Exploitatiesaldo	9.045	834.804	7.117	188.608

* Deze hoge bijzondere baten zijn toe te schrijven aan een wijziging in de verantwoordings-systematiek waarbij de bestemmingsreserve OCW is geliquideerd en is overgeheveld naar de algemene reserve, via de exploitatie. Het betreft dus een eenmalige balansschuif.



Activiteiten en publiek

Corona heeft de activiteiten van Het Balletorkest in 2020 zeer sterk beïnvloed. Graag ga ik daar nader op in¹. Vlak na afronding van onze productie *Giselle* werden de theaters gesloten en de activiteiten geannuleerd. Geen van de producties met HNB (inclusief de geplande tournee naar Parijs), NDT, maar ook met Nationale Opera & Ballet (young patrons gala) en de Nationale Ballet Academie konden in de geplande vorm doorgang vinden. De planningshorizon van het orkest werd in de eerste plaats bepaald door de maatregelen die de regering afkondigde, en in de tweede plaats door de (on)mogelijkheden in de planning van Het Nationale Ballet en in mindere mate van NDT.

Het orkest moest zodoende schakelen tussen 1) annuleren en afhandelen van geplande activiteiten die niet door konden gaan 2) plannen en produceren van activiteiten met HNB en NDT op korte termijn en 3) ontwikkelen en produceren van eigen activiteiten op het moment dat de maatregelen duidelijk waren voor een bepaalde periode en het zeker was dat het orkest geen activiteiten zou verrichten met de dansgezelschappen. Voor de staf van het orkest was het daardoor een extreem drukke periode, waarin plannen en producties steeds weer aangepast moesten worden binnen de schuivende kaders.

Tegelijkertijd bood Corona ook kansen. Zo hebben we de bijzondere productie *Nacht-raven* kunnen maken met Urban dance-gezelschap ISH op een bijzondere locatie, Westergas Amsterdam. Een productie die binnen drie maanden tot stand kwam, en onder normale omstandigheden onmogelijk was geweest. Hetzelfde geldt voor de productie *Pinokkio*, die we hebben gecombineerd met *Nachtraven* op dezelfde locatie, met Angela Schijf als verteller. Dit leverde in totaal 15 voorstellingen op voor 100 mensen per voorstelling. Zie onder voor meer informatie.

Al met al hebben we in 2020 naast bovengenoemde 15 zelfstandige voorstellingen, 42 begeleidingen met de dansgezelschappen en 28 registraties voor (live) streams kunnen realiseren. Op die manier zijn we erin geslaagd om de musici in wisselende samenstellingen samen te laten spelen en ruim 416.000 mensen te bereiken.

Onderstaand gaan we in op de hoogtepunten van 2020.

- Het jaar begon op 1 januari met de laatste voorstelling van **Notenkraker en Muizenkoning**, een productie gedirigeerd door Koen Kessels en Jonathan Lo. Pjotr Iljitsj Tsjaikovski schreef de muziek voor dit beroemde ballet, dat 1892 in première ging en is gebaseerd op *Notenkraker en Muizenkoning*, een sprookje geschreven door E. T. A. Hoffmann. Dit kerstsprookje is als een kinderdroom die uitkomt: het meisje Clara komt in een magische winterwereld van levend speelgoed terecht en alles wordt gezien vanuit het oogpunt van dit kind, waardoor juist de glinsteringen van het winterwonderland en de vrolijke dansen van het betoverde speelgoed tot leven komen. Overal in *De Notenkraker* weet Tsjaikovski precies de juiste klankkleuren te vinden om een magische wereld te schilderen en speelgoed tot leven te brengen. De twinklende muziek van *De wals van de sneeuwvlokken* is heel beeldend. Je moet meteen denken aan 'rillen van de kou en het spel van het maanlicht op de delicate sneeuwvlokken,' zoals de muziekcriticus en een vriend van Tsjaikovski, Herman Laroche, schreef.

- Frida februari 2020

Dirigent Matthew Rowe

Frida van de Colombiaans-Belgische choreografe Annabelle Lopez Ochoa is geïnspireerd op het levensverhaal van de intrigerende kunstenares Frida Kahlo. De Mexicaanse Kahlo liet zich niet weerhouden door het noodlot dat haar trof en streed fanatiek tegen taboes en voor vrouwenrechten. Haar schilderijen werden wereldberoemd.

De Brit Peter Salem, bekend van zijn muziek voor moderne dans, film en theater, heeft de theatrale compositie die hij voor *Broken Wings* schreef uitgebreid tot een langer muziekstuk. Hij is een veelgevraagd componist en werd in 2016 onderscheiden met de Sky Arts Dance Award en won de eerste prijs voor Best Television Programme Music bij de Music and Sound Awards 2016.

¹ Het Ministerie van OCW stelt in een brief dd. 23 april 2020 dat niet separaat door iedere instelling melding hoeft te worden gemaakt van terugval in activiteiten door Corona. Gevraagd wordt om in het jaarverslag 2020 hier op in te gaan.

- **Giselle februari/maart 2020**
Dirigent Boris Gruzin
Het romantische ballet Giselle met muziek van Adolphe Adam combineert het verhaal van een onmogelijke liefde met bovengaan-
tuurlijke elementen uit de sprookjeswereld. Giselle was vanaf de eerste voorstelling in 1841 een doorslaand succes en geldt tot op de dag van vandaag als een van de hoogtepunten van het klassieke repertoire.
- **NDT Standalone februari/maart 2020**
Viool solo: Hebe Mensinga
Een nieuwe choreografie van Johan Inger naast twee werken van de wereldberoemde choreograaf Ohad Naharin: Black Milk (1985) en George & Zalman (2006). Tot slot brengt Standalone Postscript (2005) van huischoreografen Sol León en Paul Lightfoot. Postscript wordt gedanst op Strung Out van Philip Glas, live uitgevoerd op toneel door violiste Hebe Mensinga, 1e concertmeester van Het Balletorkest.
Strung Out is een compositie uit 1967 voor versterkte solo viool. In deze tijd lag de focus van Philip Glass op ritme en het geluid van individuele instrumenten. Geschreven in C en cirkelend rond kleine intervallen (voornamelijk seconden en tertsen) creëerde Glass minimal music met thema's en patronen die bijna ongemerkt steeds veranderen.
Al spelend beweegt de solo viool langs een partituur die op de zijwand is geplakt, een metafoor voor het levenspad dat centraal staat in de choreografie Postscript van Lightfoot en León.
- **Nachtraven september 2020**
De wereld komt met een klap tot stilstand. Je bent op jezelf aangewezen. De stad is donker en verlaten. In de verte brandt nog een licht.
In NACHTRAVEN kwamen de dansers van ISH Dance Collective en de musici van Het Balletorkest samen in een voorstelling die alleen in deze tijd van corona kon ontstaan. Een voorstelling over hoe je op jezelf wordt teruggeworpen als de trein plotseling tot stilstand komt. Over het individu tegenover de massa. Over het ongemak en de humor van nieuwe vormen van contact.
Exclusief in het Transformatorhuis van de Westergasfabriek ontvingen we 100 mensen per voorstelling in de setting van

een nachtclub. Het publiek zat aan tafeltjes rondom het danspodium en beleefden van dichtbij een explosieve mix van Hiphop, Break, Experimental Dance en klassieke muziek. Blackstreet meets Igor Stravinsky.

- **Pinokkio september 2020**
Luister niet naar wijze raad. Stoot steeds opnieuw je eigenwijze kop. Zo leer je wie je bent.
Angela Schijf vertelt het beroemde verhaal van Pinokkio in een spiksplinternieuwe versie van de gevierde kinderboekenschrijfster Imme Dros. In deze familievoorstelling voor 6 jaar en ouder wordt het verhaal vervlochten met de muziek La Boutique Fantasque van Rossini en Respighi, gespeeld door de musici van Het Balletorkest.
Pinokkio was exclusief te zien in Het Transformatorhuis van de Westergasfabriek. Per voorstelling ontvingen we 100 mensen, jong en oud, in een intieme nachtclub-achtige setting.
- **Dancing Apart Together september 2020**
Dirigent Matthew Rowe
Dancing Apart Together is het creatieve antwoord op de situatie waarin we ons nu allemaal bevinden. Bestaande choreografieën worden gecombineerd met nieuwe werken van choreografen die ieder op een eigen manier laten zien welke vorm ballet op dit moment in Nederland kan aannemen.
'Social distancing' is een uitdaging. Durven we elkaar nog wel aan te raken terwijl er ook zoveel behoefte is aan menselijk contact en intimiteit? Wat betekent saamhorigheid als je op afstand moet blijven? Deze thematiek vormt het uitgangspunt voor deze voorstelling.
De strijkers van Het Balletorkest en piano vormen de basis voor de muzikale begeleiding. De beperking is hierin heel voelbaar, maar verhoogt ook de focus op de muziekkeuze en er ontstaan tegelijkertijd nieuwe creatieve kansen.
Op het programma staan bestaande choreografieën en nieuwe werken van Ted Brandsen, Juanjo Arqués, Sedrig Verwoert, Milena Sidorova, David Dawson, Ernst Meisner, Annabelle Lopez Ochoa en Hans van Manen. Alle werken staan in het teken van het maken van iets nieuws vanuit wat er is, net als in onze samenleving op dit moment.
Muziek van o.a. C. Saint-Saëns, B. Bartok, M. Ravel, J. Adams, B. Britten, M. Richter

- **Back to Ballet Classical november/december 2020**
Dirigent Matthew Rowe
Back to Ballet – the classical edition bracht prachtige hoogtepunten uit het klassieke balletrepertoire, zoals de pas de deux uit het Zwanenmeer op de bekende muziek van Tsjaikovski en de Classical Symphony van Ted Brandsen op muziek van Sergei Prokofiev.
- **NDT- Dare to Say november 2020**
Dare to Say was een voorstelling met NDT en vier musici van Het Balletorkest die live werd gestreamd en door circa 10.000 mensen van over de hele wereld werd bekeken. De voorstelling bevat twee werken van onderscheidende makers. Alexander Ekman en Dimo Milev dagen de dansers van het tweede gezelschap uit door in hun nieuwe creaties met verschillende benaderingswijzen voor beweging en choreografie aan de slag te gaan.
- **Kerstgala – livestreams december 2020**
Dirigent Matthew Rowe
December is traditiegetrouw dé balletmaand. In geen andere maand bezoeken zoveel mensen, overal ter wereld, een balletvoorstelling. In 2020 was alles anders, maar wij zijn blij dat we samen met Het Nationale Ballet het publiek via een stream met kerst hebben kunnen bereiken. Het Kerstgala met beroemde pas de deux en nieuwe werken was een avond waarin het rijke, veelzijdige repertoire van Het Nationale Ballet centraal stond met fragmenten uit de grote balletklassiekers, topstukken van internationale meesterchoreografen en speciaal voor de gelegenheid gecreëerde premières.
- **NBA filmpjes voor curriculum**
In 2019 is een samenwerking gestart met de Nationale Balletacademie (NBA). In dat jaar betrof het een muzikale samenwerking bij de einduitvoeringen van schooljaar 2018/2019 en een bezoek aan een repetitie van het orkest. Vanwege Corona hebben we dit niet kunnen herhalen in 2020 zoals de bedoeling was. Wel is door medewerkers van het orkest hard gewerkt aan de ontwikkeling van de leerlijn muziek in het onderwijs van de NBA. Hiervoor zijn ook verschillende filmpjes opgenomen. De verwachting is dat de leerlijn in het schooljaar '21 – '22 zal starten.

- **G-Star**
Vier musici van Het Balletorkest speelden de muziek in een clip met dansers van HNB ten behoeve van de promotie van G-star. Voor dat doel was een tutu gemaakt met een diameter van 3 meter om zo beleving te geven aan de social distancing die gepaard gaat met Corona.
- **Houthoff**
Twee musici van Het Balletorkest hebben meegewerkt aan een leiderschapsfilm van NO&B ten behoeve van sponsor Houthoff.

Het Balletorkest en partners

Het Balletorkest

Het Balletorkest beweegt de dans. Dat is de missie van Het Balletorkest². In een veranderende wereld staan wij voor inspirerende synergie. Daarmee verbinden wij muziek en dans tot een betoverende ervaring voor ons publiek. 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. Wij brengen dans tot leven!

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 2020 om 30,33 fte aan ingevulde formatie musici, en daarnaast 3,65 fte vacatureruimte ad ultimo 2020.

De vaste kern van musici wordt waar nodig aangevuld met gastspelers. Zoals in 2020 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.

² 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.



Het Balletorkest *Pinokkio*
Foto: Jussi Puikkonen

Deze efficiëntie heeft in 2020 ook een keerzijde gekend. De positie van freelancers is de laatste jaren in een ander daglicht komen te staan. Met name de maatschappelijke discussie over zzp-ers was kritisch van toon. Er waren daarnaast nog twee andere ontwikkelingen die ertoe hebben geleid dat het orkest niet meer op basis van een overeenkomst van opdracht (zzp) maar (sinds 1 augustus 2020) op basis van kortlopende arbeidsovereenkomsten samenwerkt met freelancers:

- In het jaarverslag 2019 meldden we al dat er door de belastingdienst een boekenonderzoek is uitgevoerd naar de loonbelasting en premieafdrachten sociale verzekeringen in de vier jaar voorafgaand aan 2019. Daar waren geen bijzonderheden aangetroffen. Wel heeft de belastingdienst vragen gesteld over de werkwijze met freelance musici, die door het orkest als zelfstandigen werden gezien. Het gesprek over dit onderwerp is in 2020 voortgezet. De belastingdienst nam de positie in dat gastmusici bij het orkest in wezen schijnzelfstandigen zijn waarvoor premies en loonbelastingen afgedragen moeten worden. Met de belastingdienst zijn afspraken gemaakt dat premies en belastingen per 1 augustus 2020 voor gastspelers worden afgedragen. Sinds die datum contracteert het orkest de gastspelers middels kortlopende arbeidsovereenkomsten via de Stichting Remplaçanten Het Balletorkest.
- In 2019 ontstond een zakelijk geschil tussen een van de gastspelers en het orkest. De rechter heeft hierover in 2020 uitgesproken dat in dit geval sprake was van een arbeidsovereenkomst en niet van een overeenkomst van opdracht. Hiermee is helderheid gekomen over de (on)mogelijkheden van contracteren van freelance orkestmusici. In onderling overleg is de samenwerking met deze gastspeler daarna beëindigd. Later in 2020 is met een andere gastspeler ook een geschil ontstaan en voor de rechter gebracht. De uitspraak daarvan vond in 2021 plaats en was ten nadele van het orkest. Nog niet besloten is of het orkest tegen de uitspraak in beroep zal gaan.

Naast de musici hebben we een kleine en slagvaardige staf van 8 medewerkers (incl. directeur) in dienst, wat neerkomt op 6,8 fte in totaal. De artistieke leiding (in de persoon van Matthew Rowe, tevens chef-dirigent en music director van Het Nationale Ballet) heeft een contract voor bepaalde tijd van omgere-

kend 0,4 fte (niet inbegrepen in bovenstaande formatie van 6,8 fte). In 2020 hebben we – vooruitlopend op het pensioen van een van de orkestbodes – een nieuwe orkestbode geworven en aangesteld. Ook heeft de orkestmanager Het Balletorkest verlaten en zijn we er in geslaagd een geschikte opvolger aan ons te binden.

In het verslagjaar is ons tot onze grote spijt Maarten de Voogd ontvallen. Hij was sinds 2014 lid van de raad van toezicht en was met zijn scherpe analyses en juridische expertise een verrijking voor de raad. De raad van toezicht en Het Balletorkest zijn zeer dankbaar voor wat hij voor het orkest heeft betekend.

Partners

Het Balletorkest werkt uitsluitend met artistiek hoogwaardige partners. De belangrijkste partners zijn uiteraard Het Nationale Ballet (HNB) en het Nederlands Dans Theater (NDT).

In 2019 is een samenwerking gestart met de Nationale Balletacademie (NBA), deze is voortgezet in 2020. Vanwege Corona hebben de studenten van de NBA geen bezoek kunnen brengen aan een repetitie van het orkest. Wel is door medewerkers van het orkest hard gewerkt aan de ontwikkeling van de leerlijn muziek in het onderwijs van de NBA. Hiervoor zijn ook verschillende filmpjes opgenomen. De verwachting is dat de leerlijn in het schooljaar '21 – '22 zal starten.

De samenwerking met basisschool De Kraal heeft in 2020 vanwege Corona helaas geen vervolg kunnen krijgen.

Hetzelfde geldt voor de activiteiten met het Conservatorium van Amsterdam en het Koninklijk Conservatorium in het kader van de Nationale Master Orkestdirectie.

Voorts heeft het partnerschap met consultant & samhoud in 2020 gelukkig wel weer vorm kunnen krijgen. Zij hebben voor hun medewerkers een voorstelling van Nachtraven uitgekocht.

In 2020 hebben geen commerciële activiteiten plaats kunnen vinden, zoals in de jaren daarvoor wel te doen gebruikelijk.

Investering in kwaliteit: organisatie-ontwikkeling

In 2020 heeft Het Balletorkest mede dankzij de ESF-subsidie Duurzame Inzetbaarheid belangrijke stappen gezet om het beleid voor duurzame inzetbaarheid te verankeren in de organisatie. Gedurende het afgelopen jaar is gebleken dat de keuze voor de samenwerking met de adviseurs van Windkracht 6 (WK6) tot dynamische en positieve ontwikkelingen leidt, waardoor het in 2020 gelukt is de aanzienlijke beperkingen tijdens de corona –pandemie om te buigen in mogelijkheden om de organisatie verder te ontwikkelen.

In samenwerking met WK6 is volgens het ESH-model in kaart gebracht waar de organisatie staat op de onderdelen strategie, structuur, systemen, managementstijl, personeel en cultuur. Deze aanpak heeft ertoe geleid dat naast begeleiding en interventies van WK6 ook ontwikkeling heeft plaatsgevonden m.b.t. ontbrekend of ontoereikend beleid, waarbij ook de ondernemingsraad van Het Balletorkest betrokken was (o.a. verzuimreglement- en verzuim- en re-integratiebeleid, beleid duurzame inzetbaarheid, beleid ongewenst gedrag). Functiegebouw en arbeidsvoorwaarden voor de staf zijn aangescherpt en opnieuw geformuleerd. Sinds januari 2020 is een HR Manager toegevoegd aan de staf, wat resulteert in meer continuïteit in het personeelsbeleid. Er zijn bewuste keuzes gemaakt voor een nieuwe bedrijfsarts en externe vertrouwenspersoon, die moeten waarborgen dat de kwaliteit van de ondersteuning voldoet aan onze wensen en normen. De gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer staat altijd op de voorgrond, in ons beleid en ook in de benadering van bedrijfsarts en vertrouwenspersoon. Het Balletorkest wil een organisatie zijn die continu werkt aan goed werkgever- en werknemerschap en waarin permanente educatie en ontwikkeling een belangrijke rol kunnen spelen. Verbinding met elkaar en waarderende samenwerking zijn belangrijke elementen van het HR-beleid, noodzakelijk om een sociaal veilige werkomgeving te waarborgen. De in 2020 ontwikkelde gesprekscyclus bevordert een continue dialoog tussen de medewerkers waardoor het onderlinge vertrouwen kan groeien.

In 2020 zijn de missie, visie en strategie voor het orkest opnieuw bekeken door een groep medewerkers van het orkest. Ook zijn voor het eerst de kernwaarden voor Het Balletorkest

benoemd: Vertrouwen, Verbinding, Vitaliteit, Veiligheid en Vakmanschap. Deze kernwaarden bieden draagvlak en basis om tot geleefd beleid voor duurzame inzetbaarheid te komen.

Er is in samenwerking met het Rotterdams Philharmonisch Orkest en het Noord Nederlands Orkest een programma (Sound connection) in ontwikkeling voor de musici van deze orkesten die net in dienst zijn gekomen. In dit programma maken ze kennis en worden ze getraind in vaardigheden die van belang zijn voor het spelen in het orkest. Het doel van deze kennismaking is de nieuwe medewerkers vertrouwd te maken met de organisatiecultuur en bestaande rituelen, en bewust te maken van de mogelijkheden op het vlak van duurzame inzetbaarheid, ontwikkelingsmogelijkheden, groepsdynamiek etc. De pilot van dit programma vindt plaats in het voorjaar van 2021. Het doel is om vervolgens het programma toegankelijk te maken voor alle orkesten die zijn aangesloten bij de VvNO.

In 2020 is het onderzoek afgerond naar de (akoestische) mogelijkheden om de Oosterkerk te Amsterdam aan te passen en geschikt te maken als repetitielocatie voor Het Balletorkest. Stadsherstel beoogt de kerk te kopen van de gemeente Amsterdam en liet dit onderzoek uitvoeren door akoestisch ingenieursbureau Peutz. De leden van het orkest hebben zich uitgesproken vóór de Oosterkerk als repetitielocatie, waarin veel ruimte is (zowel in de planning als in vierkante meters) voor gebruik door de buurt en derden. Naast het scenario waarin Het Balletorkest hoofdhuurder is, is er een alternatief scenario opgesteld waarbij de Citykerk hoofdhuurder is. De wethouder zal naar verwachting in het voorjaar van 2021 een besluit nemen over de bestemming van de kerk.

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:

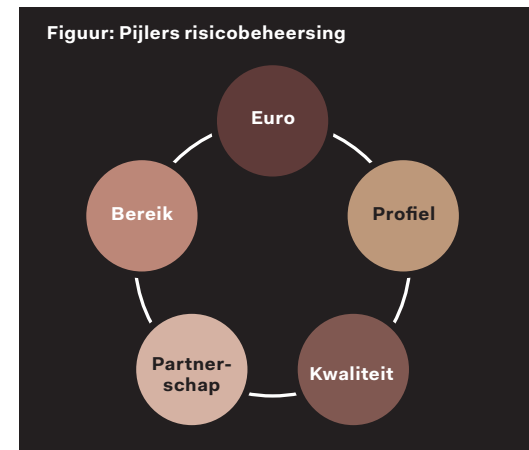
- Artistieke en strategische risico's
- Operationele risico's
- Compliance en financieel

Artistieke risico's liggen met name in de selectie van onze gastspelers. Het risico is dat deze van onvoldoende kwaliteit zijn of dat zij onvoldoende aansluiten bij onze praktijk. 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. De corona-maatregelen hebben een nieuw artistiek risico aan het licht gebracht: het risico op kwaliteitsverlies door minder samenspelen. Dit risico hebben wij in 2020 gemitigeerd door waar mogelijk binnen de geldende beperkingen zelfstandige producties, registraties en livestreams te realiseren.

Een strategisch risico is onder meer het risico op relatieschade. Dit risico 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 een van de twee partijen. Het risico bestaat dat het orkest toch wordt verweten niet beschikbaar te zijn voor een van beide partijen.

Op productieniveau hanteren we vijf pijlers om het operationele risico van een productie in te schatten. Het gaat dan om producties 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 (informer, 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.

Andere operationele risico's betreffen de leeftijdsopbouw van de medewerkers en de bedrijfscultuur.



Compliance & 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, de kans dat deze risico's zich voordoen is echter beperkt, evenals de impact die het heeft op de bedrijfsvoering. Deze beoordelen we periodiek waardoor tijdig maatregelen zijn en worden getroffen. Een ander risico betreft de mogelijkheid van claims op een vast dienstverband door freelancers die voorheen als zzp-er voor het orkest hebben gewerkt.



ISH en Het Balletorkest
Nachtraven
Foto: Sjoerd Derine

In onderstaande tabel hebben we de belangrijkste risico's in beeld gebracht en gekwantificeerd.

Categorie	Risico	Beheersmaatregelen	Impact	Risico bereidheid	Kans
Artistiek & Strategisch	Partners minder bereid tot samenwerking	Open gesprek, belangen bekend maken, goede dienstverlening		Laag	Laag
	Politieke omgeving: draagvlak voor kunst 7 cultuur daalt	Lobby richting politiek en ministerie		Medium	Neutraal
	Vernieuwende producties komen tot stilstand	Partnerschappen onderhouden, fondsenwerving		Laag	Neutraal
	Passende nieuwe repetitielocatie wordt niet gerealiseerd	Lobby op gemeentelijk niveau		Laag	Aanzienlijk
Operationeel	Samenstelling personeelsbestand - Hoog ziekteverzuim - Hoge leeftijd	- Verzuimbeleid - Periodiek Sociaal medisch overleg - Invoering leeftijdsgericht beleid en duurzame inzetbaarheid		Laag	Waarschijnlijk
	Onveilige bedrijfscultuur	Initiëren interne gesprekken met o.m. vertrouwenspersoon		Neutraal	Waarschijnlijk
Compliance & financieel	Risico op claims zzp-ers	Vroegtijdige communicatie met betrokkene, juridisch advies, betrokkene informeren over grote fiscale gevolgen en beperkte financiële baten		Laag	Neutraal

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 (VvNO), de directeur is lid van het bestuur (penningmeester) van de VvNO en is namens de VvNO tevens bestuurslid van het Sociaal Fonds Podiumkunsten (SFPK). Belangrijke agendaonderwerpen waren in 2020 onder meer:

- Visievorming en toekomst van de sector
- Werkgeverszaken, arbeidsvoorwaarden en cao
- Gezamenlijke lobby voor betere arbeidsvoorwaarden voor zowel vaste als gastmusici, waar mogelijk gezamenlijk met de vakbonden
- Veranderende wet- en regelgeving, in 2020 met name de implementatie van de WAB, maar ook het opstellen van Corona protocollen
- Kennisdeling binnen de VvNO

De Codes

De directie onderschrijft de Fair Practice Code, de Governance Code Cultuur en de Code Diversiteit en Inclusie, Het Balletorkest past deze toe. Onderstaand een uitleg per code.

Governance code cultuur

1. De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.
 - a. Het Balletorkest heeft professioneel bestuur en toezicht en geeft ruimte aan betrokkenheid van belanghebbenden, zijnde in dit geval HNB en NDT. Deze betrokkenheid bestaat uit overleg op directieniveau, stafniveau en uitvoerend niveau.
 - b. Het Balletorkest realiseert zijn maatschappelijke doelstelling op een duurzame en bedrijfsmatig verantwoorde wijze. Dat betekent dat de organisatie doelmatig omgaat met zijn middelen, aansluit bij geldende cao's en oog heeft voor zijn medewerkers en hier ook beleid op voert (zoals op duurzame inzetbaarheid). Het orkest waarborgt de artistieke integriteit door het voeren van functioneringsgesprekken met vaste medewerkers, het houden van audities bij vacatures, het bestaan van de artistieke commissie als gekozen artistiek orgaan en de aanwezigheid van een artistiek adviseur die tevens

muzikaal leider is bij HNB.

- c. Het Balletorkest werkt aan een integere en open cultuur. Hiervoor is ook in 2020 hulp ingeroepen van het bureau Windkracht 6 dat gespecialiseerd is op het vlak van cultuurverandering. Wij willen een open cultuur op basis van onderling vertrouwen bevorderen, waarin ruimte is voor een rijke dialoog en gesprekken met elkaar een centrale rol spelen. De bestuurder speelt daarin een bepalende rol, en wordt hierin door genoemd bureau ondersteund en gecoacht. Bovendien is in 2020 een nieuwe bedrijfsarts en een nieuwe vertrouwenspersoon gestart.
 - d. De maatschappelijke omgeving van Het Balletorkest is divers, evenals de kring van externe belanghebbenden. Bestuurders en toezichthouders zijn zich hiervan bewust en gaan bij het realiseren van de maatschappelijke doelstelling zorgvuldig en op evenwichtige wijze om met de verschillende belangen.
 - e. Er is geen sprake van (mede)financiering door private partijen van Het Balletorkest. Het exploitatieoverschotten vloeit – indien daarvan sprake is – terug naar het eigen vermogen
2. De directie en de raad van toezicht van Het Balletorkest passen de principes van de Governance Code Cultuur toe en we leggen in het voorliggende jaarverslag 2020 uit hoe we dat doen (zie daarvoor de betreffende paragrafen in dit jaarverslag, zoals bestuur en toezicht over de beloning van de directeur etc.)
 3. De bestuurder en leden van de raad van toezicht van Het Balletorkest zijn onafhankelijk en handelen integer. Zij zijn alert op belangenverstremgeling, vermijden ongewenste belangenverstremgeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen. Er hebben zich in 2020 geen dilemma's op dit gebied voorgedaan, zie ook onder bestuur en toezicht.
 4. Bestuurder en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.
 - a. De organisatiestructuur en financiële inrichting zijn helder. De bestuurlijke en toezichthoudende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn helder toebedeeld. De in 2019 opgestelde en aangescherpte functieprofielen, rollen, taken en verantwoordelijkheden van de

staforganisatie dragen daar verder aan bij.

- b. Toezichthouders nemen geen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over die tot de verantwoordelijkheid van het bestuur behoren. Daar waar bestuurder een lid van de raad van toezicht vraagt om een bijdrage te leveren bijvoorbeeld aan een orkestbijeenkomst, wordt steeds duidelijk de mogelijke interferentie van rollen besproken en bewaakt.
 - c. Het bestuur zorgt ervoor dat de raad van toezicht zijn toezichthoudende rol volledig en naar behoren kan uitoefenen en treedt niet in de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders.
 - d. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht en geeft deze alle informatie die nodig is voor het goed kunnen functioneren als raad van toezicht. Het bestuur doet dit gevraagd, ongevroegd en tijdig. Over de informatievoorziening zijn schriftelijk afspraken gemaakt waar het gaat om frequentie en vaste agendaonderwerpen voor de vergaderingen met bestuur en raad van toezicht. De leden van de raad van toezicht waarderen de wijze (transparantie, volledigheid en tijdelijkheid) waarmee ze door de bestuurder worden geïnformeerd.
 - e. De leden van de raad van toezicht hebben gezamenlijk en ieder afzonderlijk een eigen verantwoordelijkheid om alle informatie te vragen die zij nodig hebben om hun rol goed te kunnen vervullen. De raad van toezicht kan informatie vragen aan het bestuur, aan overige functionarissen van de organisatie en aan de externe accountant.
5. Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie. Het bestuur handelt bij de vervulling van zijn taak steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie. Het bestuur weegt daarbij de artistieke en zakelijke belangen van de organisatie en die van de interne en externe belanghebbenden op zorgvuldige en evenwichtige wijze af. De andere aanbevelingen onder dit principe worden eveneens gevolgd.
6. Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en de middelen van de organisatie. We hebben in 2020 een ge-

dragscode opgesteld en de voorbereidingen getroffen voor het instellen van een klachtencommissie die begin 2021 is ingesteld. Ook wordt op dit moment een klokkenluidersregeling ingesteld.

7. De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.
 - a. De huidige rvt heeft ingestemd met voortzetting van de samenwerking met de huidige externe accountant. De raad zal dit in 2021 heroverwegen of de samenwerking zal worden voortgezet of dat er een andere externe accountant wordt aangezocht.
 - b. De taken en verantwoordelijkheden van de raad van toezicht zijn in de statuten opgenomen. Een aanvullend reglement en afwegingskader zal op de agenda van de raad worden geplaatst ter bespreking.
 - c. De raad evalueert aan de hand van een vragenlijst jaarlijks het eigen functioneren.
 - d. De raad van toezicht ontvangt geen vergoeding voor zijn werkzaamheden.
 - e. De overige aanbevelingen uit de Governance Code Cultuur worden opgevolgd.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. In 2020 is een nieuw lid geworven op basis van een profielschets en via een transparante procedure.

Code Diversiteit & Inclusie

De opdracht van Het Balletorkest is beperkt tot het verzorgen van de muzikale begeleiding van de voorstellingen van de twee dansgezelschappen. Dat betekent dat we zeer beperkte autonomie hebben om diversiteit in te vullen op het gebied van activiteiten en publiek. Los van deze beperkingen onderschrijven we de code diversiteit en inclusie en passen deze toe waar we kunnen. Onderstaand lichten we dat toe, uitgaande van de vier P's die in de code centraal staan.

Programma

De dansgezelschappen stellen het repertoire vast. Diversificatie van het aanbod van de kernactiviteiten valt daarmee buiten het bereik van het orkest.



Het Nationale Ballet
Back to Ballet - the contemporary edition
Foto: Bart Hess



Personeel

Culturele achtergrond De musici uit het orkest zijn geschoold in de klassieke muziektraditie. Deze traditie leeft voornamelijk in de Westerse landen, Rusland en de overige landen van de voormalige Sovjetunie, Japan, Zuid-Korea. Ook in Het Balletorkest spelen musici uit vele windstreken, van Japan tot Frankrijk, van Rusland tot Duitsland, de Verenigde Staten en natuurlijk Nederland. De diversiteit is groot, maar de klassieke muziektraditie is daarbij duidelijk en logischerwijs het (begrenzende) uitgangspunt. Dat is anders voor de (overigens kleine) staf en de bestuurder en de leden raad van toezicht, waar meer ruimte is voor diversiteit.

Man-vrouw

De man-vrouw verdeling bij Het Balletorkest is goed (49% man, 51% vrouw). Daar waar nodig en mogelijk zullen we sturen op een diverse samenstelling, zoals we dat deden bij het werven van een nieuw lid van de raad van toezicht in 2019. Daar publiceerden we in de wervings tekst dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een vrouw. Dat is ook gelukt: we hebben een nieuw vrouwelijk lid voor de rvt gevonden met portefeuille financiën.

Leeftijd

De leeftijdsopbouw bij Het Balletorkest is een punt van zorg. Door de reorganisatie in 2013 (waarbij circa 100 mensen hun baan verloren) en een zeer beperkte vergroening sindsdien vanwege lage mobiliteit is er een scheefgroei ontstaan in de leeftijdsopbouw, zoals onderstaande grafiek laat zien (stand begin 2020).

Leeftijdsopbouw Het Balletorkest

leeftijd 20-30	2,04	2%
leeftijd 30-40	8,16	8%
leeftijd 40-50	30,61	31%
leeftijd 50-60	44,90	45%
leeftijd 60-67	14,29	14%

Bijna 60% van de medewerkers is ouder dan 50 jaar, slechts 10% is jonger dan 40 jaar. Dat roept niet alleen vragen op over diversiteit, maar ook over duurzame inzetbaarheid in relatie tot leeftijd en zelfs over continuïteit.

Publiek

Het Balletorkest doet niet zelfstandig publieksonderzoek. Publieksontwikkeling, publieksontsluiting en publieksidentificatie liggen bij de partners van Het Balletorkest.

Wel is het zo dat de diversiteit bij het danspubliek ongekend hoog is in vergelijking tot het gemiddelde publiek van symfonieorkesten. Daarmee bereikt Het Balletorkest een zeer divers publiek. We zoeken met HNB naar mogelijkheden om het orkest mee te nemen in meet & greet momenten met het publiek, en in publieksonderzoek.

Partners

Zie ook Het Balletorkest en zijn partners. In de opdracht aan Het Balletorkest is omsloten dat het de muziek verzorgt bij voorstellingen van twee partners: Het Nationale Ballet en Nederlands Dans Theater. Daar waar mogelijk en relevant kunnen ook incidenteel aanvullende samenwerkingen ontstaan met partners als Scapino, Introdans, ISH etc..

Fair Practice Code

Het Balletorkest onderschrijft de Fair Practice Code en past deze toe. De Fair Practice Code gaat uit van vijf kernwaarden, per waarde wordt onderstaand het perspectief van Het Balletorkest weergegeven.

Solidariteit

Wat de eigen musici betreft volgt Het Balletorkest de Cao Nederlandse Orkesten. De gastspelers worden gecontracteerd via de Stichting Remplaçanten op basis van kortlopende arbeidsovereenkomsten waarvoor de cao remplaçanten geldt. Sinds de introductie van de WAB zijn de beloningsniveaus van gastspelers en vaste spelers gelijkgeschakeld. De solidariteit tussen vaste musici en gastmusici is in zijn algemeenheid (los van de prettige werkrelaties die we met de gastspelers onderhouden) onder druk komen te staan. Natuurlijk wordt de gastspelers een goede beloning toegewenst, maar deze is ten koste gegaan van de schaa sprong van de vaste musici zoals we die hadden gepland (zie ook bij Terugblik Kunstenplanperiode '17 - '20). Daarbovenop komt nog de sector-brede loonachterstand van de vaste musici door langjarige stilstand van de loongroei (ook ten opzichte van referentiegroepen zoals conservatoriumdocenten of docenten kunsteducatie) die we zonder extra middelen helaas niet kunnen inlopen. De professionele musicus die op het hoogste podium opereert en tot de top van zijn beroepsgroep behoort, die bovendien vanaf een jonge leeftijd totaal geëngageerd is aan zijn of haar instrument, verdient nog altijd minder dan een leerkracht op een basisschool.

Wat de solidariteit tussen vaste medewerkers en gastmusici verder onder druk heeft gezet is het feit dat twee gastspelers een vaste baan hebben geclaimd zonder dat zij daarvoor een auditie hebben gedaan, en ook dat is niet goed gevallen bij veel van de vaste medewerkers.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is een belangrijk thema binnen Het Balletorkest. Er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers (zie ook bij Investeren in kwaliteit). Evaluatie is onderdeel van de samenwerking. Ieder jaar wordt met iedere medewerker een functionerings- en ontwikkelingsgesprek gevoerd. Er is in 2019 een risico inventarisatie en evaluatie uitgevoerd, het plan van aanpak daarvan zal de komende jaren worden uitgevoerd. In 2019 en 2020 is er een beleid duurzame inzetbaarheid geformuleerd. Gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling zijn hierin kernbegrippen. In 2020 is hiervoor een plan van aanpak opgesteld, in samenwerking met de OR. Dit zal in de komende periode worden uitgevoerd.

Vertrouwen

Kwaliteit is bij Het Balletorkest uitgangspunt, het is het focuspunt van onze werkzaamheden en het startpunt van het gesprek. De kwaliteit van de voorstellingen door Het Balletorkest is onverminderd hoog. Toch kan veel nog beter. Denk aan een repetitieruimte met goede akoestiek, de werkdruk, maar ook zaken als veiligheid, communicatie en onderling vertrouwen. Vertrouwen staat aan de basis van kwaliteit en kwaliteitsverbetering. Het is een noodzakelijke voorwaarde om onderwerpen op dat gebied bespreekbaar te kunnen maken zodat ook daadwerkelijk vooruitgang wordt geboekt. Dit onderwerp, evenals de andere onderwerpen, staan veelvuldig op de agenda in bijeenkomsten met de OR, de AC en de raad van toezicht.

Transparantie

Het Balletorkest opereert transparant. Jaarverslagen worden extern gepubliceerd op de website. Verslagen van de vergaderingen met de OR en AC worden op intranet gepubliceerd. Er is zowel een interne als een externe vertrouwenspersoon die jaarlijks een verslag maken, en er is een bedrijfsarts. Bij geschillen tussen werkgever en werknemer over interpretatie van de cao is er een externe geschillencommissie. De raad van toezicht is benaderbaar voor werknemers voor het oplossen van con-

flicten. We hebben in 2020 een gedragscode opgesteld en de voorbereidingen getroffen voor het instellen van een klachtencommissie die begin 2021 is ingesteld. zodat geschillen op een laagdrempelige manier aan het licht kunnen worden gebracht en vervolgens opgelost.

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.

Bestuur en toezicht

Piet van Gennip is sinds september 2013 algemeen directeur van Het Balletorkest. Hij had in 2020 een nevenfunctie: lid raad van bestuur Silbersee. Het salaris (brutoloon) bedroeg in 2020 €105.225,-. Inclusief pensioen- en sociale lasten en reiskostenvergoeding bedraagt de bezoldiging zoals opgegeven onder de Wet Normering Topinkomens €143.186 (norm: €180.900 bij 0,9 fte).

De raad van toezicht (onbezoldigd) kende in 2020 de volgende samenstelling:

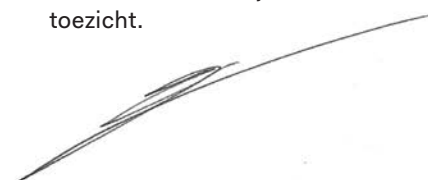
- mevr. drs. M.J.C. Heeremans (voorzitter)
 - Voormalig burgemeester, vanaf 2018 Bestuur, Advies en Toezicht.
- dhr. drs. B.J. Drenth – Bart Drenth advies
- dhr. M.W.H. van Honk BCom – partner The Source BV, Managing director S2NRG
- dhr. mr. M.C. de Voogd - Vidimus Consultancy BV (tot 1 juli 2020)
- mevr. Fleur Reestman RA – Senior project-leider commissariaat voor de media
- dhr. R.S. van Boxtel – advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek (vanaf 1 december 2020)

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 2020 zeven keer vergaderd met de OR. Daarnaast heeft er regelmatig tussentijds overleg plaatsgevonden tussen de voorzitter van de OR en de directie. Er is tevens vijf keer vergaderd met de artistieke commissie.

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 2020).

Er hebben zich geen dilemma's van belangenverstremming voorgedaan in 2020, niet bij de bestuurder noch bij de leden van de raad van toezicht.



Amsterdam, 15 maart 2020
Dhr. drs. P.P. van Gennip
Directeur - Bestuurder



Het Nationale Ballet *Giselle*
Foto: Florian Johan

verslag van de raad van toezicht

Jaarrekening

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2020 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 €188.608 ten bate te laten komen van de Algemene reserve.

Toezicht

Er zijn in 2020 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:

- Ontwikkelingen ten aanzien van Corona
- Ontwikkelingen ten aanzien van lopende rechtszaken
- Huisvesting Oosterkerk
- Strategische verkenningen
- Financiële realisaties en prognoses aan de hand van kwartaalrapportages
- Jaarstukken 2019 en prognoses 2020
- 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 in 2020 is in onderstaande tabel weergegeven. Daarbij zijn tevens de rollen, functies en nevenfuncties vermeld. Opgemerkt wordt dat de leden van de raad worden geworven op basis van vooraf opgestelde profielen en op basis van een formele procedure.

Naam	Rol	Functie	Nevenfuncties
Mevr. Drs. M.J.C. Heeremans	Voorzitter	Advies, bestuur en toezicht	- Voorzitter Waterrecreatie Nederland - Lid raad van toezicht OVO - Lid Raad van Commissarissen Werkse! - Voorzitter Raad van Toezicht Probiblio - Rijksbestuurder Noord Hollands archief - Lid commissie geweldstoepassing politie eenheid Noord Holland - Voorzitter rvt Kennemerhart
Dhr. drs. B.J. Drenth	Lid	Managing Partner Bart Drenth Advies	- Voorzitter MKB Amsterdam - Voorzitter Liberaal Netwerk Cultuur & Media - Voorzitter stichting Pictoright - Voorzitter Reizigers Adviesraad Vervoerregio Amsterdam
Dhr. M.W.H. van Honk BCom	Lid	Partner The Source BV	- Hallo@ , voorzitter bestuur
Dhr. mr. M.C. de Voogd	Lid	Managing director S2NRG	- 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
Mevr. F.P.M.M. Reestman	Lid	Vidimus Consultancy BV - directeur	Probiblio, Lid Raad van Toezicht / Lid Audit Committee
Dhr. R.S. van Boxtel	Lid	Senior projectleider Commissariaat voor de media Advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek	

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
Mevr. F.P.M.M. Reestman	2020	-	2028
Dhr. B.J. Drenth	2014	2018	2022
Dhr. M.W.H. van Honk	2014	2018	2022
Dhr. M.C. de Voogd	2014	2018	2020 beëindigd
Dhr. R.S. van Boxtel	2020	-	2028

Mutaties

Fleur Reestman is per 1 januari 2020 toetgetreden tot de raad met financieel profiel. Maarten de Voogd is ons in de zomer van 2020 ontvallen. Hij was een zeer toegewijd lid van de raad van toezicht met grote betrokkenheid bij het orkest. Wij zijn hem zeer erkentelijk voor inzet voor Het Balletorkest. Met zijn overlijden is de juridische portefeuille in de raad vacant geworden. Deze is per 1 december opgevuld door Rutger van Boxtel.

de prestaties

In onderstaande tabel zijn de prestaties van Het Balletorkest in 2020 weergegeven. Voor een toelichting: zie bovenstaand onder Activiteiten en publiek. Voor de indeling conform MinOCW format wordt verwezen naar de jaarrekening 2020, deze is als separate bijlage op te vragen.

Een aantal opmerkingen ten aanzien van de prestaties:

- We zijn er ondanks Corona in geslaagd om toch nog 26 live voorstellingen met HNB en NDT te realiseren. Daarmee bereikten we in totaal ruim 44.000 mensen.
- Daarnaast hebben we met hen 28 voorstellingen gestreamd, waarmee we circa 370.000 mensen hebben bereikt. Dat is een zeer groot aantal. Streams zullen daarom ook in de toekomst kansen bieden om een publiek te bereiken dat anders niet naar voorstellingen komt.
- We hebben geen educatieve voorstellingen gebracht in 2020.
- We hebben in 2020 geen concerten in de zaal gegeven.
- We hebben zelf twee producties gerealiseerd (zie overige activiteiten), te weten Nachtraven en Pinokkio. Daarmee bereikten we in 15 kleinschalige voorstellingen een publiek van circa 1.000 mensen.
- In totaal hebben we in 2020 86 activiteiten gerealiseerd en ruim 416.000 bezoeken genoteerd.

Type prestatie	2020			2020 begroot			2019		
	Aantal producties	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken	Aantal producties	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken	Aantal producties	Aantal voorstellingen	Aantal bezoeken
Begeleiding dans	7	43	44.024	-	92	107.500	15	111	151.214
Waarvan HNB	5	26	31.965	-	-	-	13	97	136.815
Waarvan NDT	2	17	12.059	-	-	-	1	12	12.117
Waarvan andere	0	0	-	-	-	-	1	2	2.282
registratie/ adaptie voor online platform	16	28	370.707	-	-	-	-	-	-
Waarvan HNB	15	26	370.707	-	-	-	-	-	-
Waarvan NDT	1	2	bezoekcijfers bij voorstellingsdata	-	-	-	-	-	-
Educatieve voorstellingen	0	0	-	-	16	7.500	-	-	-
Overig educatief	0	0	-	-	45	6.000	9	13	6.103
Familie voorstellingen	1	5	487	-	-	-	-	-	-
Concerten in de zaal	0	0	-	-	6	5.000	-	-	-
Overige activiteiten	1	10	941	-	10	300	3	6	59
Totaal	25	86	416.159	-	126	125.000	27	130	157.376



instrumentengalerij
Het Balletorkest De Kraal
Foto: Jussi Puikkonen

de financiële cijfers

Balans

Onderstaand is de balans weergegeven per 31 december 2020. 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 2020 (na bestemming resultaat)

ACTIVA	31-12-20 euro	31-12-19 euro	PASSIVA	31-12-20 euro	31-12-19 euro
1. Vaste activa			3. Eigen vermogen		
<i>Materiële vaste activa</i>			Stichtingskapitaal	45	45
Gebouwen en terreinen	0	0	Algemene reserve	1.544.989	1.356.381
Inventaris en inrichting	101.853	107.357	Bestemmingsfonds subsidie OCW 2017 - 2020	0	0
Andere vaste bedrijfsmiddelen	5.000	5.000			
Totaal vaste activa	106.853	112.357	Totaal eigen vermogen	1.545.034	1.356.426
2. Vlottende activa			4. Voorzieningen		
<i>Vorderingen</i>			<i>Sociale zekerheid</i>		
Debiteuren	3.893	2.889	Arbo risico inventarisatie	5.000	5.000
Overige vorderingen	38.940	75.370	Totaal voorzieningen	5.000	5.000
Overlopende activa	18.599	20.558			
			5. Kortlopende schulden		
Liquide middelen	2.229.235	2.258.308	Leveranciers	30.562	134.388
Totaal vlottende activa	2.290.667	2.357.125	Subsidieverstrekkers	258.293	361.218
			Gelieerde rechtspersonen	0	0
			Belasting en premies sv	107.697	120.407
			Pensioenen	36.380	36.866
			Overige schulden	5.250	4.000
			Overlopende passiva	409.304	451.177
			Totaal kortlopende schulden	847.486	1.108.056
TOTAAL ACTIVA	2.397.520	2.469.482	TOTAAL PASSIVA	2.397.520	2.469.482

Toelichting op balans

We zien een relatief rustig verloop van de balans over het jaar 2020. Aan de activazijde zien we een beperkte daling van de overige vorderingen en een beperkte daling in de liquide middelen. Aan de passivazijde zien we een stijging in de algemene reserve voortkomend uit het positieve exploitatieresultaat. Tevens zien we een afname in de posten Leveranciers, Subsidieverstrekkers (vanwege uitgaven aan sociaal plan 2012) en een afname in overlopend passiva vanwege de bijdrage kosten dirigenten aan HNB die uit een daarvoor bestemde reserve waren gefinancierd.

Exploitatierkening

Onderstaand is de exploitatierkening 2020 weergegeven. Deze wordt vervolgens op hoofdlijnen toegelicht. Voor een uitgebreide toelichting wordt verwezen naar de volledige jaarrekening, op te vragen als separate bijlage.

	rekening 2020 (euro)	begroting 2020 (euro)	rekening 2019 (euro)
1. Opbrengsten			
Directe opbrengsten			
Publieksinkomsten binnenland			
recette	26.464	0	0
uitkoop	54.219	245.000	543.427
overig	0	0	65.100
	80.683	245.000	608.527
Overige inkomsten	25.190	0	22.207
Totaal opbrengsten	105.873	245.000	630.734
2. Bijdragen		3.966.000	
Subsidie minister OCW CuNo	3.980.129	0	3.866.316
Subsidie gemeente	0	0	0
Overige niet structurele subsidies	102.925	0	101.711
Bijdragen private middelen	27.215	1.000	4.426
Totaal bijdragen	4.110.269	3.967.000	3.972.453
SOM DER BATEN	4.216.142	4.212.000	4.603.187
3. Beheerlasten			
Personeelslasten			
vast contract	245.016	226.084	221.501
inhuur	0	0	0
	245.016	226.084	221.501
Materiële lasten	208.332	169.939	171.809
Totaal beheerlasten	453.348	396.023	393.310
4. Activiteitenlasten			
Personeelslasten			
vast contract	2.704.042	2.927.255	2.731.424
inhuur	579.918	798.860	1.242.161
	3.283.960	3.726.115	3.973.585
Materiële lasten	187.300	141.862	159.695
Totaal activiteitenlasten	3.471.260	3.867.977	4.133.280
SOM DER LASTEN	3.924.608	-52.000	78.828
5. Overige baten	0	0	2.232
SALDO UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING	291.533	-52.000	78.828
6. Buitengewone baten/lasten			
Buitengewone baten	0	0	30.000
Buitengewone lasten	-102.925	0	-101.711
7. Exploitatiesaldo	188.608	-52.000	7.117
8. FTE-S			
Beheer vast contract	1,90	1,90	1,90
Activiteiten vast contract	39,28	39,40	37,66
Totaal FTE	41,18	41,30	39,56

Toelichting op exploitatierkening

- Het exploitatiesaldo is €188.608 positief. Dat is de huidige weergave van de werkelijkheid. Wanneer we de eerder genomen kosten voor engageren dirigenten (jaarlijks een bijdrage van €100.000 aan HNB) in ogenschouw nemen, komt het resultaat uit op €88.608 positief. Begroot was een tekort van €52.000. Het verschil tussen begroting en realisatie bedraagt daarmee circa €240.000
- Een aantal factoren liggen ten grondslag aan het omvangrijke verschil tussen het positieve exploitatiesaldo van €188.608 (na correctie kosten dirigenten dus €88.608) en het begrote tekort van €52.000:
 - Lagere personele kosten vaste musici (onder activiteitenlasten) met een verschil van €223.000 ten opzichte van de begroting vanwege de vacatureruimte van 3,65 ft. Dit verklaart vrijwel het gehele verschil tussen begroting en realisatie. Echter, daarmee is nog niet alles gezegd, aangezien we in een normaal jaar deze vacatureruimte opvullen met freelance musici.
 - Lagere kosten inhuur musici (onder activiteitenlasten) met een verschil van circa €220.000 ten opzicht van de begroting. Begroot was circa €800.000, gerealiseerd was circa €580.000. Dit verschil valt te verklaren uit het feit dat minder freelancers zijn ingehuurd vanwege minder activiteiten vanwege Corona.
 - Daartegenover staat dat er ook minder kosten gastspelers zijn doorbelast aan HNB, namelijk ruim €190.000 minder (zie Directe inkomsten – uitkoop). Dat betekent dat het orkest vrijwel het volledig begrote budget voor inhuur gastspelers heeft uitgegeven (op €220.000 -/- €190.000 = €30.000 na), maar dat er geen gastspelers zijn doorbelast aan HNB. Dat valt hoofdzakelijk te verklaren door het feit dat de producties met HNB met een kleinere bezetting zijn gespeeld. De afspraak tussen orkest en ballet is dat het aantal gastspelers boven de 62 wordt doorberekend aan het ballet. Er is vanwege de Corona maatregelen in 2020 nauwelijks met een bezetting van meer dan 62 gespeeld.
 - De materiële beheerlasten zijn circa €45.000 hoger dan begroot. Dit hangt samen met hogere kosten inhuur ten behoeve van:
 - juridische bijstand
 - Organisatieontwikkeling
 - De materiële activiteitenlasten zijn circa €45.000 hoger vanwege eigen producties die vanwege Corona op korte termijn zijn opgestart en gerealiseerd.
 - De overige niet-structurele subsidies bedragen circa €102.925, dit betreffen de kosten onder het sociaal plan die door de balanspost Subsidieverstrekkers worden gedekt.
 - Deze opbrengsten vallen weg tegen de buitengewone lasten die hier tegenover staan ter hoogte van hetzelfde bedrag. Deze kosten hangen samen met de uitgaven onder het sociaal plan.
- Het exploitatiesaldo wordt toegevoegd aan de algemene reserve.



Het Nationale Ballet *Frida*
Foto: Florian Johan

Colofon

Fotografie:

Sjoerd Derine (p18, 19)

Bart Hess (cover front rechts, p23, p24)

Florian Johan (p28/29, p40/41)

Inga Powilleit (cover front links / back, p10)

Jussi Puikkonen (p14, p34/35)

Rahi Rezvani (p6)

Pim van der Zwaan (p4)

Ontwerp: Lesley Moore

Contact

Het Balletorkest

Atlantisplein 1

1093 NE Amsterdam

Tel +31 (0)88 796 3610

www.hetballetorkest.nl

met dank aan het Europees Sociaal Fonds



